

**Centre Universitaire Ahmed ZABANA Relizane
Institut des Sciences Economiques et commerciales et
Sciences de Gestion**

**Département des Sciences économiques
Spécialité : économie et gestion des entreprises
Niveau : 3eme année licence**

**Polycopié pédagogique :
Stratégie d'entreprise**

Présentée par : Dr. Nawal CHEMMA

Année universitaire: 2021-2022

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 : GENERALITE SUR LA STRATEGIE D'ENTREPRISE	01
1. Les concepts stratégiques	01
2. Stratégie d'entreprise : définition et terminologie.....	04
3. Les niveaux des décisions stratégiques.....	06
4. Les deux grandes approches stratégique : entre déterminisme et volontarisme....	07
5. les écoles stratégiques selon Mintzberg.....	09
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE STRATEGIQUE.....	13
I. L'Analyse Externe de L'Entreprise	14
1. Les strates environnementales	14
2. L'analyse macro-environnement	15
3. L'analyse de l'industrie ou de secteur	17
4. L'analyse intra- secteur.....	32
II. L'Analyse Interne de L'Entreprise.....	35
1. La segmentation stratégique et l'identification des DAS	36
2. Les matrices de gestion de portefeuille d'activités.....	40
3. La chaine de valeur et l'avantage concurrentiel.....	52
4. Le modèle SWOT.....	56
CHAPITRE 3 : CHOIX STRATEGIQUES	60
1. Les stratégies concurrentielles.....	60
2. les stratégies hybrides	63
3. Les stratégies de croissance	64
4. les modes de croissance.....	64
5. Les stratégies d'internationalisation et dynamique de développement	69
6. L'impact des stratégies internationales sur les résultats des entreprises	70
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74

CHAPITRE 1: GENERALITE SUR LA STRATEGIE

D'ENTREPRISE

1. Les concepts stratégiques

1.1. La concurrence

La concurrence est conçue comme une composante essentielle du système du marché, elle concerne les entreprises qui produisent les mêmes produits ou les substitues¹.

1.2. La Compétitivité

La compétitivité est l'attitude d'une firme à affronter la concurrence².

La compétitivité est la capacité de répondre aux exigences du consommateur en termes de produits et services d'une manière plus efficace que les autres concurrents, ce qui permet à l'entreprise la prospérité durable sur le plan international.

Elle est définie également comme la capacité à fabriquer des produits et des services avec une meilleure qualité et un prix raisonnable et dans des délais précis³.

Et Porter considère que la compétitivité constitue l'outil d'appui pour la création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

1.3. L'avantage concurrentiel

M. Porter est le premier qui a défini la notion de l'avantage concurrentiel dans son ouvrage (*competitive advantage*), pour lui l'avantage concurrentiel est l'habilité de l'entreprise à offrir un produit ou un service à moindre cout ou un produit distinct par rapport à d'autres produits dans le marché avec la capacité de cette entreprise à continuer de préserver cet avantage⁴. C'est tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence.

¹ Naima Yahyaoui, le rôle du Système ABC et le système JIT dans la préparation des organisations pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel , *conférence scientifique national sur les stratégies d'apprentissage dans le cadre du management par la qualité totale comme une introduction pour acquérir l'avantage concurrentiel*, Université Batna, 10-11 Novembre 2009, p.15.

² Michel Darbelet et autres, *Notions fondamentales de management*, éd Foucher, France, 5^{ème} édition, 2006, p.396.

³ Kamel Razik et Fares Masdour, la notion de la compétitivité, *conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement*, Université Mohamed Khaydar Biskra, 29-30 Octobre 2002, p.106.

⁴ Amel Ayari, Radjam Nassib, les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprise algériennes , *conférence national sur la compétitivité et le changement de l'environnement*, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra, 29-30 octobre 2002, p.13.

Pour être efficace, cet avantage doit être : unique, difficile à imiter, nettement supérieur et adaptable à diverses situations⁵.

L'avantage concurrentiel a plusieurs phases de développement :

☞ *La phase d'introduction :*

Est la plus longue étape de la fondation d'un avantage concurrentiel, ce qui nécessite beaucoup de la volonté humaine, et de soutien matériel et financier afin de propager l'avantage concurrentiel de plus en plus au fil du temps à la suite de l'acceptation croissante des clients.

☞ *La phase de l'adoption :*

Dans cette étape l'avantage concurrentiel devient stable en termes de diffusion, à cause de la concentration des concurrents dans l'acquisition de cet avantage, ce qui augmente les bénéfices le maximum possible.

☞ *La phase d'imitation :*

On enregistre une stagnation et le déclin de volume de l'avantage concurrentiel de l'organisation, en raison d'imitation des concurrents.

☞ *La phase de nécessité :*

C'est-à-dire la nécessité d'améliorer l'avantage concurrentiel actuel et le développer rapidement, ou créer un nouvel avantage qui se base sur des sources différentes aux sources de l'avantage actuel. Si l'entreprise n'arrive pas à améliorer son avantage concurrentiel ou créer un nouveau, elle va perdre complètement sa priorité, et difficile pour elle de revenir concourir à nouveau.

Impossible d'acquérir l'avantage concurrentiel éternellement, par conséquent l'entreprise est tenue de suivre le cycle de vie de son avantage, et de déterminer le moment approprié pour l'améliorer et le développer ou de créer un nouveau.

L'avantage concurrentiel se caractérise d'une nature concurrentielle dynamique rend son examen une attitude ordinaire se situ dans la recherche de l'amélioration continue de l'activité de l'entreprise⁶.

▪ *Les types de l'avantage concurrentiel*, peuvent être :

☞ *des avantages concurrentiels « externes »* : qui sont basés sur les qualités distinctives du produit qui présente une valeur pour le client soit en diminuant les coûts d'utilisation,

¹⁸Laurent Maurin, *l'analyse de la compétitivité*, GECKO communication, accessible à : allbodies.com/Chroniques/.../chro10.shtml, consulté le 10/1/210.

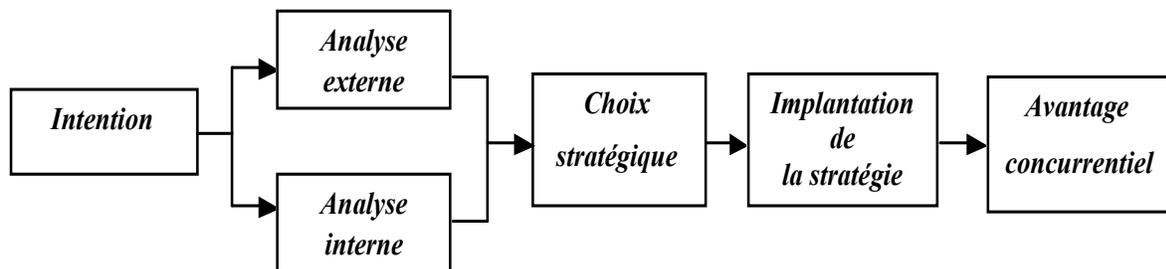
⁶ Amar Bouchnef, *l'Avantage concurrentiel dans les Entreprises Economiques : ses sources et son développement*, *Mémoire de Magistère en Science de Gestion*, Université d'Alger, 2000, p.27.

soit en augmentant la performance d'utilisation. Un avantage concurrentiel externe offre à l'entreprise un pouvoir d'achat élevé au sens qu'il rend possible l'acceptation sur le marché d'un prix de vente supérieur à celui du principal concurrent qui ne possède pas une telle qualité distinctive. Pour créer un tel avantage on peut appliquer une stratégie de différenciation, par laquelle on vérifie, la capacité de l'entreprise à repérer et de satisfaire les besoins des clients pas encore satisfaits par les produits qui existent.

↳ *des avantages concurrentiels « internes »* : qui sont basés sur la supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion qui apporte la valeur pour le producteur et qui lui permet d'obtenir un coût inférieur à celui du principal concurrent. Un avantage concurrentiel interne résulte d'une productivité plus grande qui permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure rentabilité et une croissance de la capacité de résistance à la diminution des prix de vente imposés par le marché ou par la concurrence. On peut créer un tel avantage par l'intermédiaire d'une stratégie de domination par les coûts, qui valorise le potentiel organisationnel et technologique de l'entreprise⁷.

Donc, la détention d'un avantage concurrentiel nécessite de passer sur certaines démarches stratégiques ou on trouve l'analyse interne et l'analyse externe pour collecter des informations ou l'entreprise va les traiter dans le but de faire apparaître les alternatives et les choix stratégiques ce qui va permettre à l'entreprise de cibler d'une part les facteurs clés de succès externe et d'autre part les capacités stratégiques internes. Ensuite elle va implanter et élaborer la stratégie adéquate⁸ comme le montre le schéma suivant :

Processus de management stratégique

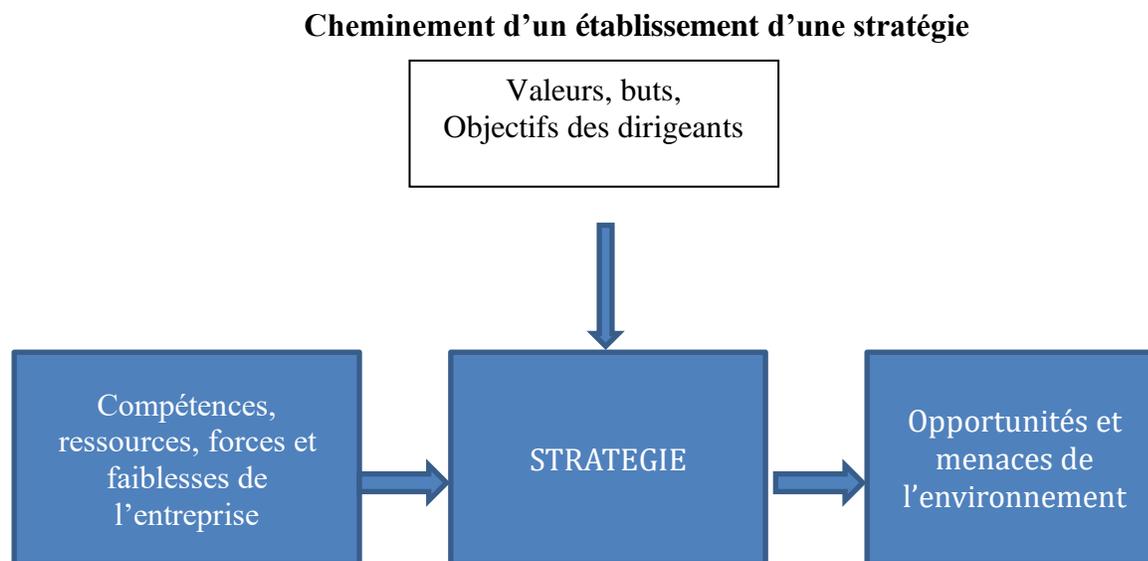


Source : Nathalie Gardes, *le diagnostic stratégique*, accessible à : <http://storage.canalblog.com/21/33/33128/17685618.pdf>, consulté le 15/1/2010.

⁸ Notre réflexion.

2. Stratégie de l'entreprise: définition et terminologie

... Entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle est autorisée à faire...



2.1. Établir une stratégie

Établir une stratégie pour son entreprise consiste à faire des choix dans l'allocation aux différentes activités des ressources rares de l'entreprise : ressources humaines, finance et temps. La stratégie engage les ressources de l'entreprise sur le long terme, de 3 ans à 5 ans.

La stratégie consiste à décrire, à partir d'une analyse de l'environnement de l'entreprise, les objectifs qu'elle s'assigne et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir⁹.

Il s'agit donc d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action¹⁰.

Définition de M. Porter

«L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»¹¹.

⁹ Pierre Achard, *Le Benchmarking*, France, éd AFNOR, 2007, p.187.

¹⁰ Alfred Chandler, *stratégie et structure de l'entreprise*, Edition Organisation, 1972.

¹¹ Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Inter Edition, 1986.

Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence, exprimés en termes de « bénéfice client » par :

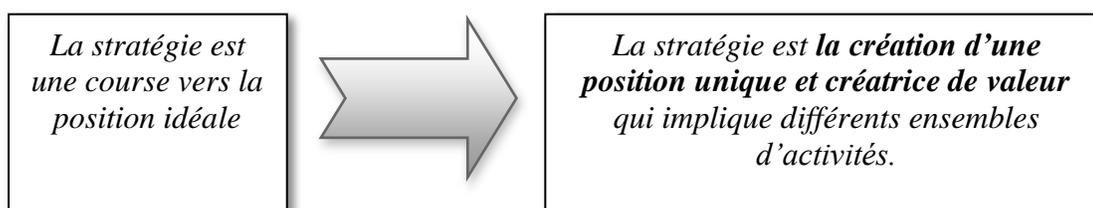
- des innovations ;
- l'assemblage de compétences créateur de valeur pour le client ;
- des verrouillages (savoir-faire spécifiques, brevets, alliances avec des fournisseurs ou des distributeurs, notoriété d'une marque...)
- les synergies internes entre les branches d'un groupe ;
- la flexibilité et rapidité
- de réaction, « *time based competition* ».

→ Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants, et ce, pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

L'approche économique et industrielle



2.2. Terminologie en Stratégie

- **Mission:** expression du but général de l'organisation
- **Vision ou intention stratégique :** l'état futur souhaité par l'organisation
- **But, Objectif:** intention cohérente avec la mission, qualitative
- **Capacité stratégique :** Ressources, activités, processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

2.3. Objectifs de la stratégie

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement afin de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage¹².

En d'autre terme, L'objectif stratégique d'une firme est d'obtenir un « bon » rendement des capitaux investis. Si, dans une situation particulière, le rendement sur le long terme n'est pas satisfaisant, des ajustements doivent être effectués ou bien l'activité doit être abandonnée.

2.4. Évaluation d'une stratégie

Permet de vérifier le degré de réalisation des buts et des objectifs

- Pertinence : Désigne le degré d'adéquation entre un choix stratégique et les conclusions du diagnostic stratégique
- Faisabilité : Désigne la performance attendue d'un choix stratégique. Elle se mesure au travers des gains (bénéfices espérer de ce choix), les risques (en cas d'échec la probabilité) et les réactions des parties prenantes.
- Acceptabilité : Désigne la capacité de l'entreprise à acquérir et déployer les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un choix stratégique donné¹³.

3. Les niveaux des décisions stratégiques

- La stratégie globale (La corporate strategy) : elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité. A ce niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'organisation désire œuvrer. se localiser dans un secteur ayant des conditions favorables et permettant un taux de rendement supérieur au taux de concurrence
- La stratégie concurrentielle (business) : A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché. atteindre une position d'avantage par rapport aux concurrents.

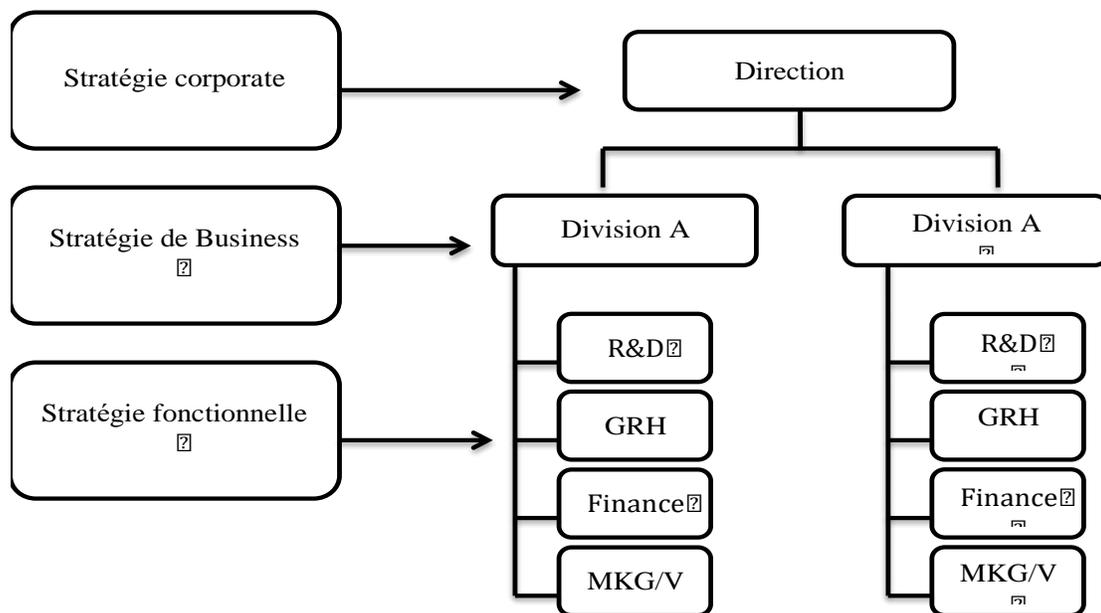
¹² Iset Djarba et El Younsi Salam, cours stratégie d'entreprise, pp.7-8, 2013.

¹³ Management stratégique, accessible à : <https://fr.scribd.com/presentation/92525644/Management-Strategique>, consulté le 10/01/2014.

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

les niveaux de la stratégie et de la structure organisationnelle

?



4. Les deux grandes approches stratégique : entre déterminisme et volontarisme

Depuis les années 50, on assiste à une évolution dans la pensée en stratégie. L'évolution de ces approches provient de l'évolution de l'environnement des entreprises qui introduit de nouvelles variables.

On peut distinguer deux grandes approches (voir figure ci-dessus) : l'approche de l'adaptation stratégique (basée sur le positionnement) et l'approche de l'intention stratégique (basée sur le mouvement).

Les approches stratégiques

L'approche du positionnement

années 50

Comment créer de la valeur plus que les

concurrents ?



Origine

Spécificités du secteur d'activité

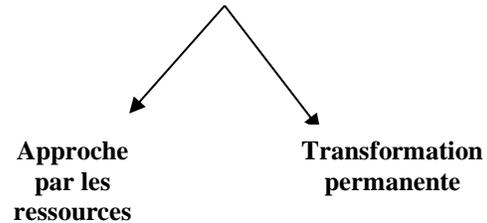
Firme = portefeuille de DAS

- S'adapter à l'environnement (analyse)
- Construire un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer son positionnement/concurrents

L'approche de L'intention stratégique

années 80

Comment créer de la valeur ?



Origine

Spécificités de l'entreprise

Firme = portefeuille de ressources & compétences

- Concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables
- la stratégie se base sur la capacité à la transformation et sur le mouvement

4.1. L'approche de l'adaptation stratégique

C'est l'école classique qui renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position. Il s'agit du déterminisme stratégique où la stratégie est considérée comme une variable contingente à l'environnement. En effet, cette approche considère que la stratégie suppose une adaptation permanente à l'environnement pour acquérir une position dominante sur le secteur et la défendre. Ainsi, la stratégie ne peut qu'être imposée par l'environnement de l'entreprise.

Elle débute avec le modèle « SWOT », qui constitue la base sur laquelle toutes les autres théories se développent. Ce modèle considère que la stratégie doit constituer une adéquation entre les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec M. Porter, dont les travaux représentent la référence dans le domaine des stratégies de positionnement. En effet, la

stratégie devrait permettre de construire et de garder un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité.

Ainsi, la stratégie est considérée comme un moyen permettant à l'entreprise d'atteindre la position idéale (de ses DAS) par rapport à ses concurrents dans l'industrie. Il s'agit d'une position unique et créatrice de valeur.

NB : Cette approche s'inspire de l'économie industrielle, elle est également appelée « l'approche économique et industrielle ».

4.2. L'approche de l'intention stratégique

Cette approche met en avant une conception de la stratégie centrée plutôt sur l'intention et le mouvement. Il s'agit plutôt d'une vision volontariste où l'entreprise, avec ses spécificités (ressources, compétences, connaissances), peut agir sur son environnement.

La stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel et des capacités de l'entreprise.

Contrairement à l'approche classique, cette approche se base sur les spécificités de l'entreprise et non sur le secteur d'activité dans lequel elle se trouve. Elle considère, d'une part, que l'entreprise doit concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement.

Cette approche débute par le courant de l'intension stratégique (l'école basée sur les ressources) qui propose une conception radicalement opposée à l'adaptation stratégique : A partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement en identifiant les ressources et compétences clés, les évaluer dans le contexte environnemental de l'entreprise, ensuite les développer et valoriser dans le cadre d'un apprentissage individuel et collectif¹⁴.

5. Les écoles stratégiques selon H. Mintzberg

Mintzberg a classifié les approches de gestion stratégique en 10 écoles.

- **L'école de la conception, la créativité ou école du projet** : Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. Elle se base sur la rationalité du dirigeant. Cette école fonde l'élaboration de la stratégie sur la notion du diagnostic stratégique. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les

¹⁴ Iset Djarba et El Younsi Salam, op.cit., pp.13-16.

forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (concept bien connu d'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous.

- **L'école de la planification** : Elle s'est développée parallèlement à celle du projet. Si l'on se fonde uniquement sur le volume des publications, cette approche a eu le vent en poupe dans les années 70, mais elle a toujours, elle aussi, une influence importante, malgré un certain fléchissement dans les années 80. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une - qui a son importance : le processus stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). En clair, l'équipe de «planning stratégique» remplace, de fait, les dirigeants aux premiers rôles du processus.
- **L'école du positionnement** : La troisième école normative, connue sous le nom d'école du positionnement, a dominé la création stratégique dans les années 80. C'est Michael Porter, le célèbre professeur de Harvard, qui lui a donné son élan en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le Boston Consulting Group et le projet PIMS), tout cela précédé par une abondante littérature consacrée à la stratégie militaire depuis 400 avant J.-C., sans oublier les écrits de Sun-Tzu, l'auteur chinois de « L'Art de la guerre ». Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Les membres du « planning stratégique » se sont donc transformés en analystes. Une situation particulièrement lucrative pour les consultants comme pour les universitaires, qui pouvaient mordre à belles dents dans des informations concrètes et promouvoir ainsi leurs « vérités scientifiques » aux entreprises et aux revues. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique.
- **L'école entrepreneuriale** : Parallèlement, sur d'autres fronts, des conceptions radicalement différentes faisaient leur apparition, sous forme de remous plutôt que de vagues. A l'instar de l'école du projet, le courant entrepreneurial axait le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise, mais à la différence de cette dernière, et à l'opposé de l'école de la planification, il

ançrait cette fois le processus stratégique dans les mystères de l'intuition. Les stratégies n'étaient plus des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des visions floues, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Cette idée s'appliquait en fait à des start-up oeuvrant dans un contexte bien particulier, à des acteurs positionnés sur des marchés de niche, des sociétés à capitaux privés et des situations de « renouvellement », même si l'on soutenait haut et fort qu'aucune société ne pouvait se passer d'un décideur visionnaire.

- **L'école cognitive** : Sur le front universitaire, l'intérêt portait sur l'origine des stratégies. Si elles se développaient dans l'esprit humain sous formes de schémas de base, de modèles ou de cartes, était-il possible de comprendre le cheminement de ces processus mentaux ? Dans les années 80 et jusqu'à aujourd'hui, la recherche sur les distorsions cognitives dans la création stratégique et sur le cognitif comme mode de traitement de l'information s'est largement développée. Parallèlement, une branche nouvelle de cette école adoptait une conception plus interprétative et constructiviste du processus stratégique : le cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.
- **L'école de l'apprentissage** : Parmi toutes les écoles descriptives, celle de l'apprentissage a été une vague déferlante défiant les écoles normatives omniprésentes. Ce modèle de création stratégique - totalement différent de ce ceux des écoles précédentes - remonte aux premiers travaux sur « l'incrémentation » (ou la notion des petits pas plutôt que de grandes enjambées) et aux concepts tels que la « prise de risque », la « stratégie émergente » (issue de décisions individuelles plutôt que d'une conception dans une tour d'ivoire) ou la « justification a posteriori » (nous agissons pour penser autant que nous pensons pour agir). Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie sont inextricablement liées.
- **L'école du pouvoir** : Il s'agit d'un courant de pensée peu développé mais tout à fait autre dans la littérature sur ce thème, qui est axé sur la création stratégique en fonction du pouvoir entendu dans deux sens différents. Le pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son

influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt.

- **L'école culturelle :** Placez le pouvoir face à un miroir et l'image qu'il vous renverra est celle de la culture. Si le premier courant est axé sur l'intérêt propre et la fragmentation, le second se focalise sur l'intérêt commun et la stratégie d'intégration en tant que processus social ancré dans la culture. Là encore, la littérature est peu abondante et essentiellement consacrée à l'influence de la culture sur la résistance aux changements stratégiques significatifs. En fait, la culture est devenue une grande préoccupation de la littérature américaine après que l'on ait réalisé l'impact du management japonais dans les années 80 et clairement compris que l'avantage stratégique pouvait résulter de facteurs uniques difficilement imitables.
- **L'école environnementale :** On n'est plus à proprement parler dans le domaine de la gestion stratégique, si l'on entend sous ce terme la façon dont les sociétés exploitent leur degré de liberté pour créer leur stratégie. Cependant, l'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement. Ce courant englobe ce que l'on appelle la « théorie de la contingence », qui examine les réponses que l'on attend des sociétés confrontées à des conditions environnementales particulières, et « l'écologie des populations », une série d'écrits arguant que le choix stratégique connaît de sérieuses limites.
- **L'école de configuration :** cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de transformation. L'entreprise est perçue comme une configuration (des groupes cohérents de caractéristiques et de comportements). La planification, par exemple, dans les entreprises routinières connaissant des conditions de stabilité relative et l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamiques de start-up ou de transformation. Toutefois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. La formation de la Stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décisions en un autre¹⁵.

¹⁵ Idem, pp.19-23.

I. L'Analyse Externe de L'Entreprise

1. Les strates environnementales

Selon l'approche déterministe, les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une mutation de l'environnement. Les caractéristiques de l'environnement influencent considérablement la structure de l'entreprise. L'entreprise doit donc ajuster sa structure en fonction de son environnement. Celle-ci doit permettre d'absorber les changements du milieu. Si tel n'est le cas, la firme prend le risque de voir sa performance décliner. Il est donc vital pour les managers d'analyser leur environnement, afin d'anticiper -si possible- d'influencer ses évolutions. Donc on va présenter les outils permettant de comprendre l'environnement d'une organisation, que nous subdivisons en « strates » successives comme le montre le schéma suivant :



1.1. Le macro-environnement

Constitue la strate environnementale la plus générale. Il s'agit des facteurs globaux qui – dans une plus ou moins large mesure – ont un impact pratiquement sur toutes les organisations. Cette analyse a pour objectif d'identifier les *variables pivot*, de manière à construire des scénarios, c'est-à-dire la manière dont la stratégie devrait évoluer en fonction des évolutions *possibles* de l'environnement.

1.2.L'analyse de l'industrie ou le secteur

Est définie par un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services : par exemple l'automobile, la banque, les télécoms, etc. l'analyse *des 5(+1) forces de la concurrence* permet de comprendre la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie ou un secteur, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès. Donc on va examiner le poids du secteur dans le succès ou l'échec des entreprises.

1.3.L'analyse intra- secteur

Constitue la strate environnementale la plus proche de l'organisation. Le concept de *groupe stratégique* consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie (secteur) répartie selon les similaires et les divergences de leur stratégie. De la même manière, les attentes des clients ne sont pas les mêmes¹⁸.

2. L'analyse macro-environnement

2.1.L'analyse PESTEL^A

Le modèle PESTE classe les grandes tendances de l'environnement ou facteurs d'évolution en six grandes catégories¹⁹.

Exemples de facteurs d'influence

<i>Facteurs politiques</i>	<i>Facteurs économiques</i>
<i>a. Stabilité des Etats</i> <i>b. Fiscalité</i> <i>c. Contrôle des monopoles de fait</i> <i>d. droit du travail</i>	<i>e. Evolution du PIB</i> <i>f. Taux d'inflation</i> <i>g. Chômage</i> <i>h. revenu disponible</i> <i>i. disponibilité et coût de matière première</i>
<i>Facteurs socioculturels et démographiques</i>	<i>Facteurs technologiques</i>

¹⁸ Gerry Johnson, et autres, *Stratégique*, éd Pearson Education, France, 8° édition, 2008, pp .61-62.

^A PESTEL, P : Politique, E : Economique, S : Socioculturel et démographique, T : Technologique, E : Environnemental, L : Légale et réglementation.

¹⁹ Sion Michel, *Réussir son business plan*, Paris, éd Dunod, 2007, p.12.

<p><i>j.</i> Vieillesse de la population</p> <p><i>k.</i> Niveaux d'instruction</p>	<p><i>l.</i> Diffusion de l'internet haut débit</p> <p><i>m.</i> Investissement en recherche et développement</p> <p><i>n.</i> Rapidité des transferts technologiques.</p>
<i>Facteurs environnementaux</i>	<i>Facteurs légaux et réglementaire</i>
<p><i>o.</i> Obligation de retraitement des déchets</p> <p><i>p.</i> Incitation à l'utilisation d'énergie renouvelable</p>	<p><i>q.</i> Normes réglementaires et d'hygiène et de sécurité</p>

Source : Sion Michel, op.cit., p.13.

L'analyse de ces différents facteurs nous permet, ainsi, d'avoir une vision globale sur le Marco-environnement :

- *Au niveau politique* : existe-il une évolution de l'environnement politique ayant des conséquences sur le secteur.
- *Au niveau économique* : l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.
- *Au niveau socio culturel* : analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.

A l'issue de l'analyse, il est possible d'identifier *les variables pivots*, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'un marché. Les variables pivots varient d'une industrie à l'autre. Le commerce de détail est ainsi avant tout concerné par l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs locaux. A l'inverse un constructeur informatique sera particulièrement sensible aux développements technologiques qui peuvent accélérer l'obsolescence de certains produits. Grâce à l'identification des variables pivot, les managers peuvent se focaliser sur les éléments décisifs de l'analyse PESTEL, ceux qu'ils doivent traiter en priorité.

2.2.La construction des scénarios

A travers les variables pivots issues d'une analyse PESTEL les managers peuvent construire des scénarios qui sont une description d'un futur possible. Les scénarios permettent aux managers la

hiérarchisation des forces environnementales. Les managers peuvent alors élaborer et évaluer des stratégies pertinentes pour chacun des scénarios, puis suivre avec attention l'évolution effective de l'environnement afin de déterminer laquelle de ces stratégies peut être adoptée et dans quelle mesure elle doit éventuellement être ajustée²⁰.

3. L'analyse de l'industrie

La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par là-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 pour l'ensemble des entreprises du secteur. En effet, toutes les entreprises appartenant à un même secteur subissent les mêmes influences et c'est de leur capacité à évoluer dans cet environnement que vont dépendre leurs succès ou leurs échecs. En conséquence, l'examen du secteur va débiter par l'étude de l'intensité des forces de la concurrence qui structure un secteur économique²¹.

3.1. Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence

La notion de la concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. M. Porter caractérise l'intensité concurrentielle d'un secteur à partir de 5 forces. Il est important de souligner que le modèle des 5(+1) forces doit être utilisé au niveau d'un *domaine d'activité stratégique* ou DAS et non à celui de l'organisation dans son ensemble.

➤ **La menace des entrants potentiels** : Les nouveaux entrants peuvent créer de nouvelles règles du jeu. Evaluer la pression exercée par ces nouveaux entrants potentiels conduit à cerner les éléments : les barrières à l'entrée dans le secteur. Est-il facile ou coûteux de s'installer?²²

- cependant, les sources d'obstacles à l'entrée pour les nouveaux entrants peuvent être :
 - a. les économies d'échelle : l'entrée est difficile parce qu'il faut démarrer immédiatement à grand échelle.
 - b. la différenciation des produits : elle crée une bonne image de marque et fidélise la clientèle

²⁰ Gerry Johnson et autres, op.cit., p.65.

²¹ Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, France, éd d'Organisation, 3^{ème} Edition, 2001, p.142.

²² Tugrul Atamer et Roland Calori, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, Paris, éd Dunod, 2^{ème} édition, 2003, pp.127-126.

des entreprises déjà implantés, ce qui oblige le nouveau venu à de lourdes dépenses pour créer son image et attirer le client

- c. les besoins en capitaux pour financer des publicités, des dépenses en recherche&développement, des installations massives ou accorder des crédits aux clients.

On peut également se protéger des entrants potentiels en utilisant diverses *tactiques* :

- *La différenciation* : consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente de celle des concurrents, soit plus élaborée et plus chère, soit y plus simple et meilleurs marché. Une différenciation réussie peut protéger de l'intrusion de nouveaux entrants car elle renforce la loyauté des clients.
- *La prolifération* On peut recourir à la *prolifération dans le temps* en renouvelant très fréquemment les produits, ce qui contraint les nouveaux entrants à adopter le même rythme d'obsolescence. Les fabricants de micro-ordinateurs ou de téléphonie grand public utilisent souvent cette approche, chaque génération de produit ayant une durée de vie de seulement quelque mois²³.

➤ ***Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs***

Le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs relèvent de la même analyse. Clients et fournisseurs influents sur la rentabilité du secteur en cherchant à capter à leur profit une partie de la marge des entreprises qui y sont présentes. Le principal facteur qui détermine le pouvoir de négociation est le *degré de concentration des clients et des fournisseurs* du secteur. Plus le nombre de clients ou de fournisseurs sur un marché est faible, plus leur pouvoir de négociation est élevé. Outre leur faible nombre, les principaux facteurs renforçant le pouvoir de négociation des fournisseurs sont:

- La forte image de marque des produits qu'ils vendent (exemple Coca –Cola) ou leur caractère fortement différencié ;
- La détention d'un savoir –faire, d'un brevet ou de composants indispensable ;
- Le cout de transfert élevé vers un nouveau fournisseur.
- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (par exemple : fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail)²⁴.

²³ Gerry Johnson et autres, op.cit., pp.71-73.

²⁴ Sion Michel, op.cit., p. 23.

➤ **L'existence de biens de substitution** : La menace de *substitution* trouve sa source principale dans les évolutions technologiques. La substitution consiste en effet à remplacer un produit ou un service existant par un autre, qui remplit la même fonction d'usage, voire une fonction plus large, pour un coût compétitif. Les menaces de substitution font bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport *qualité-prix*. Ils peuvent peser sur les prix du secteur et réduire considérablement la rentabilité des entreprises en place. La conjugaison des deux effets : baisse de la rentabilité et de la demande globale, conduit à une intensification irrémédiable de la lutte concurrentielle.

De même les substituts peuvent venir d'industries très éloignées, Internet pour les encyclopédies. Dans tous les cas, plus la menace de substitution est élevée, moins l'industrie est attractive²⁵.

➤ **Le rôle des pouvoirs publics** : L'Etat ou d'autres institutions de régulation peuvent modifier les rapports de force entre les cinq forces concurrentielles. Le rôle des régulateurs publics consiste à empêcher que l'un des acteurs n'entrave la concurrence. C'est-à-dire délimiter les comportements de concurrence déloyale. De plus dans son rôle régalién, l'Etat peut favoriser l'un des acteurs en entravant le libre jeu des forces concurrentielles au nom de l'intérêt général. En tant qu'acteur économique à part entière, il peut aussi stimuler la demande par des politiques d'incitation (baisse des taxes ou crédits d'impôts) tel que *L'exception culturelle ou agricole*. Enfin, en tant que législateur, il peut déréglementer ou privatiser des secteurs pour se conformer aux accords internationaux pour ouvrir des industries à la concurrence. Le rôle de la puissance publique est donc complexe et nécessaire. Seul cet acteur peut fluidifier le jeu concurrentiel si des monopoles apparaissaient²⁶.

➤ **L'intensité concurrentielle**:

Toutes ces forces influent sur l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats. Dans tous les cas, plus l'intensité concurrentielle est forte, plus le profit potentiel est faible, et inversement. Les causes peuvent être :

- *L'équilibre des forces* en présence est déterminant. Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement âpre, car il est

²⁵ Jean-Pierre Détrie et autres, *Strategor*, Paris, éd Dunod, 3^e édition, 1997, pp.19-20.

²⁶ Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit., pp.129-130.

très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. A l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelque organisation dominante, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.

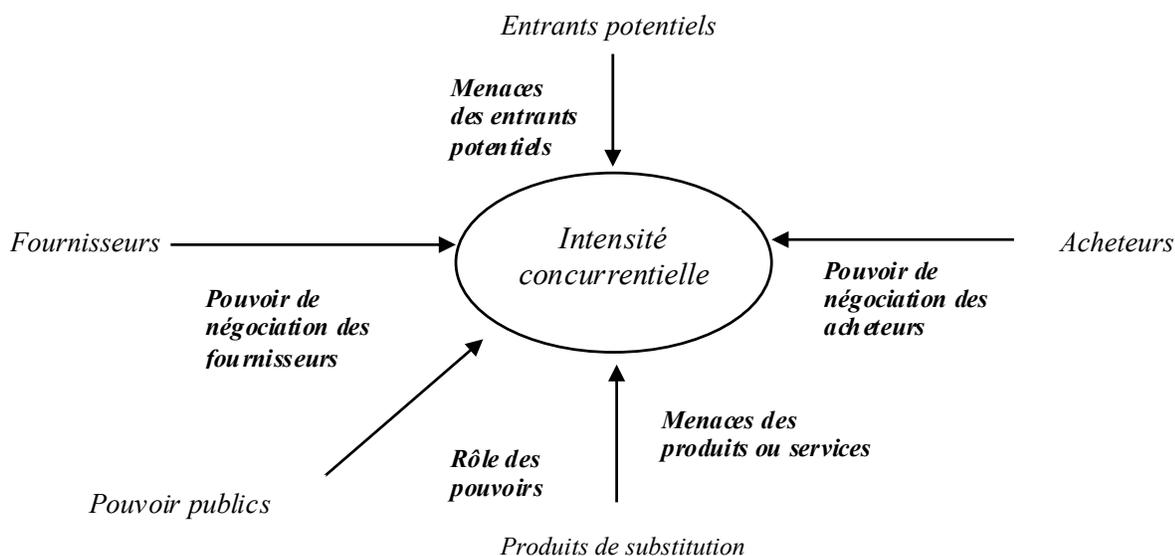
- *une croissance du secteur lente* : dans ce cas, l'augmentation des parts de marché ne peut se faire qu'au détriment des autres concurrents.
- *des obstacles à la sortie élevés* : c'est-à-dire les éléments qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, les entreprises sont alors condamnées à rester dans le secteur pour survivre.
- *l'absence de différenciation* : lorsque les produits sont banals, comme dans le cas des services bancaires, les clients sont peut-être fidèles aux produits d'une firme²⁷.

3.2. L'objectif du modèle des 5(+1) forces :

L'objectif du modèle n'est certainement pas la simple énumération des 5 (+1) forces, mais bien leur hiérarchisation, afin d'identifier quels sont les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Ainsi il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une analyse SWOT.

La présentation des cinq forces de la concurrence



Source: Gerry Johnson et autres, op.cit., p.68

²⁷ Pascal Laurent et François Bouard, *Economie d'entreprise*, France, éd d'organisation, Tome 2, 1997, p.141.

3.3. Critiques du modèle des cinq forces

- 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.
- A noter aussi que cet outil n'est applicable qu'aux grandes entreprises et aux grandes PME (au moins 300 personnes) ; il devient peu représentatif voire complètement inutile pour les TPE et petites PME²⁸.

3.4. L'analyse MACRO environnement et des 5 force de la concurrence appliquée au secteur pharmaceutique

➤ Le cas BOITIER PHARMA

L'histoire de Boitier Pharma commence dans les années 1950 quand un pharmacien de Bourges, Pierre Boitier, lance un produit pour la circulation sanguine à base de vigne rouge : le Cyclofeel. Dès son lancement, le médicament, exclusivement à base de plantes et complètement naturel, est un succès. C'est alors que Pierre Boitier crée le laboratoire Boitier Pharma et poursuit ses recherches avec l'aide de ses proches. Depuis cette époque, l'actionnariat de l'entreprise est stable puisque le créateur de l'entreprise et sa famille détiennent aujourd'hui encore 85% du capital. Lors du départ à la retraite de Pierre Boitier, en 2006, la famille a décidé de confier la direction de l'entreprise à un homme extérieur, Louis Chambon, un diplômé d'une « grande école de commerce » ayant une expérience de 25 ans dans l'industrie pharmaceutique. Les années 1970 sont des années pendant lesquelles l'activité du laboratoire se développe. La création, en 1969 à Bourges, d'un centre de recherche-développement spécialisé en chimie médicinale conduit au lancement de nouveaux produits de médecine générale dans différents domaines comme la digestion (Citraterne et Smafon), les régimes (Gavox, Gascon), la circulation du sang (Vascusolv) ou la mémoire (Memoflex). Parallèlement au développement de son portefeuille de produits, Boitier Pharma étend son implantation en Europe. En 1980, l'entreprise implante un centre de recherche sur les biotechnologies à proximité de l'Université d'Oxford au Royaume Uni. A la fin des années 1980, elle renforce sa présence en Europe du Nord en installant une plate-forme commerciale au Royaume-Uni. Ce développement international se poursuit au cours des décennies 1990 et 2000.

Aujourd'hui, le laboratoire Boitier Pharma est commercialement présent en Europe, aux Etats-

²⁸ Jean-Louis Swiners, *Concurrence, Innovation compétitive*, accessible à : www.innovation-creative.com/Livres_Innovation_4.html, consulté le 30/03/2010.

Unis, en Afrique, dans les pays de l'Est et au Japon. Grâce aux performances de la force de vente directement auprès des médecins prescripteurs et des pharmacies mais aussi à des accords de commercialisation conclue depuis de nombreuses années, ses médicaments sont vendus dans une centaine de pays. En 2009, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 890 millions d'euros, très inférieur à celui des grands groupes pharmaceutiques. Ce chiffre est ainsi réparti : 57,5% dans les principaux pays de l'Europe de l'Ouest (dont 34% en France), 24,5% dans les autres pays d'Europe et 18% dans le reste du monde.

- **La production et la recherche, au cœur de l'activité de l'entreprise**

Boitier Pharma dispose de plusieurs sites de production des médicaments en France, au Royaume-Uni, en Irlande, en Suisse, certifiés selon les normes internationales.

L'entreprise possède un réel savoir-faire industriel dans l'extraction de principes naturels et est propriétaire de plantations et de stations de séchage de feuilles en France mais aussi en Espagne et en Italie. Chacune des usines est dédiée à une technologie particulière et les équipes de production travaillent en collaboration avec celles de la recherche. Cette interaction, favorable à l'innovation, permet d'améliorer la qualité du produit et de développer des méthodes de fabrication qui s'inscrivent dans une logique d'optimisation des coûts. Ceci fait notamment la force de cette entreprise de 4000 salariés qui dépense depuis plusieurs années 15% de son chiffre d'affaires en recherche-développement (R&D) dans un secteur dominé par de grands groupes comme Novartis, GlaxoSmithKline ou Aventis. L'entreprise est aussi confrontée au fait que le développement d'un nouveau médicament est assez aléatoire et coûteux; il prend actuellement une dizaine d'années pour un coût allant de 300 à 800 millions de dollars. Les quatre centres de recherche actuels de Boitier Pharma (Bourges, Oxford, Barcelone et Rome, soit 700 chercheurs au total), bien que de petite taille, innoveront pour mieux répondre aux besoins des patients. C'est ainsi qu'ils ont découvert de nouvelles molécules et mis au point de nouveaux médicaments. Ils ont aussi augmenté l'efficacité des médicaments déjà commercialisés en proposant des formulations différentes ou en étendant leurs indications à d'autres maladies. Ils ont par ailleurs développé des technologies particulières de délivrance des médicaments avec les patchs et contribué à la suppression des ampoules en verre. Aujourd'hui, l'entreprise possède un portefeuille d'une trentaine de médicaments brevetés en France et à l'étranger. Cependant, certains brevets arrivent à expiration d'ici un an ou deux. Ce portefeuille est composé uniquement de médicaments de médecine générale dont quelques-uns, mais peu

nombreux, génèrent des liquidités soit par la vente des produits, soit par la mise à disposition de licences d'exploitation²⁹.

- **Des marchés et des technologies porteurs que l'entreprise aimerait exploiter**

L'essor des biotechnologies dans les années 1990 a permis à Boitier Pharma d'innover et de réaliser des avancées en matière de développement et de production de produits biologiques de médecine générale grâce au savoir-faire que l'entreprise a développé dans ce domaine en 1980. Elle a en effet engagé d'étroits partenariats avec des centres de recherche ou des universités très réputés en France, au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis et a même acheté des molécules.

Aujourd'hui, le dirigeant, Louis Chambon, s'est fixé pour objectif de faire de l'entreprise, quatrième laboratoire français, l'un des dix premiers groupes pharmaceutiques mondiaux dans les dix ou quinze prochaines années. Il ne veut pas que Boitier Pharma suive le même chemin que certains laboratoires familiaux français aux technologies et produits vieillissants (Upsa, Fournier, Theramex) qui ont été rachetés par des entreprises étrangères. Les études montrent que le marché des médicaments généraux, qui s'inscrit dans des cadres nationaux et sur lequel les grands laboratoires sont présents, est en faible croissance depuis plusieurs années. Elles révèlent aussi que le marché des médicaments spécialisés est, lui, en forte croissance. Les pays développés doivent en effet de plus en plus faire face aux cancers, aux maladies cardio-vasculaires, hormonales ou génétiques, à l'obésité ou à des maladies neurologiques liées au vieillissement de la population (maladies d'Alzheimer, de Parkinson).

Dans ce contexte, le dirigeant s'interroge sur la possibilité de s'appuyer sur le centre de recherche en biotechnologies d'Oxford pour développer les technologies les plus prometteuses des biotechnologies et spécialisés, très innovants. Il s'agit en effet de médicaments permettant de traiter des maladies ciblées et générant de fortes marges. La part de marché de ces bio-médicaments est aujourd'hui d'environ 15% dans le monde mais est appelée à croître au cours des prochaines années. Ce type de médicaments présente donc un fort potentiel (même s'ils s'adressent à une clientèle pointue et coûtent cher en développement) et ne nécessitent pas une importante force de vente ; il y a en effet moins de médecins prescripteurs que pour la médecine générale. De plus, certaines maladies (par exemple, hormonales ou génétiques) qui pourraient être traitées par ces médicaments sont encore négligées par les grands groupes pharmaceutiques. Des institutions prestigieuses (aux Etats-Unis mais aussi en Europe) mènent aujourd'hui des recherches fondamentales dans ces domaines. Les

²⁹ El Younsi Salma, Manuel d'applications, stratégies d'entreprises, institut supérieur des études des technologiques de Djerba, 2012-2013, pp.7-9.

avancées scientifiques réalisées ont ainsi montré la complexité des mécanismes en œuvre dans ces maladies. Par ailleurs, de petites sociétés de biotechnologies en sont déjà à un stade très avancé de la recherche puisque certaines d'entre elles ont débuté des essais cliniques en ce qui concerne des maladies génétiques et déjà déposé des brevets.

Louis Chambon sait que les profondes mutations de l'environnement technologique et les récentes décisions prises en matière d'assurance maladie obligent aujourd'hui l'entreprise à évoluer. Il réfléchit donc à de nouvelles orientations en matière de politique d'innovation pour Boîtier Pharma. Les récentes découvertes dans les biotechnologies lui montrent que la recherche de l'entreprise doit être plus réactive mais aussi plus créative. Mais Louis Chambon doit tenir compte des ressources financières de l'entreprise. Il pourrait accroître l'endettement actuel de Boitier Pharma. Il ne le souhaite cependant pas et préfère maintenir l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques. Il sait aussi que l'acquisition récente de deux *start-up* américaines de biotechnologies en difficulté financière aura des conséquences importantes sur les résultats de l'entreprise : même si elle permet de renforcer la présence de Boitier Pharma aux Etats-Unis, elle va fortement réduire les bénéfices du laboratoire pendant deux ou trois années ainsi que sa marge d'exploitation et sa trésorerie nette. Reste à savoir si dans ces conditions, Boîtier Pharma parviendra à devenir à moyen terme un acteur de référence dans un secteur pharmaceutique en évolution.

- RESSOURCES COMPLEMENTAIRES

❖ Ressource "1 — L'avis d'un économiste de la santé sur l'évolution du secteur"

a. Vous avez été membre de la commission Barchac sur la santé en France. Quel regard portez-vous sur l'évolution de la prise en charge des médicaments ?

La croissance des dépenses de médicaments a fortement ralenti ces dernières années. Le directeur général de l'assurance maladie (CNAM) a annoncé que « *la tendance pour les prochaines années, c'est environ 3% de croissance annuelle en valeur, hors éventuels déremboursements* ». Il semble que les innovations majeures en 2010-2011 seront limitées et le développement des médicaments génériques ²³ se poursuivra. Ainsi, la CNAM attend pour 2010 des « copies » (génériques) bon marché de l'anticoagulant Plavix de Sanofi- Aventis qui représente aujourd'hui le premier produit par le chiffre d'affaires et d'autres moins connus mais tout aussi porteurs pour les laboratoires concernés. La baisse des prix, la diminution du taux de remboursement ou le déremboursement de certains médicaments généraux devenus courants - comme ceux de Boitier Pharma - ainsi que le développement de génériques encouragé par l'État et les pouvoirs publics,

ont permis 500 millions d'euros d'économies pour la Sécurité sociale en 2008. C'est une tendance structurelle dans des pays comme la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.

b. Est-ce à dire que tous les médicaments sont en perte de vitesse ?

Il faut distinguer les médicaments de médecine générale et ceux des spécialités. Les premiers ont vu leur croissance diminuer, voire chuter, car ils sont moins prescrits puisque moins remboursés ou même non remboursés. C'est le cas de certains antibiotiques ou de médicaments facilitant la circulation du sang. C'est également b constat pour les maladies chroniques comme le cholestérol et l'hypertension qui ne progressent que de 4 % (soit deux fois moins qu'en 2000). Au contraire, les produits de spécialité, comme ceux par exemple liés à la cancérologie ou aux maladies neurologiques, sont en forte progression. Au niveau mondial, il faut également prendre en compte l'absence de systèmes de santé et donc de remboursements dans certains pays, rendant les ventes de médicaments dans ces pays (en particulier à l'Est) très sensibles à la conjoncture économique et aux variations de change³⁰.

c. Quels sont donc selon vous les médicaments porteurs ?

Les biotechnologies jouent un rôle de plus en plus important dans le secteur de la santé. La découverte de nouveaux traitements fait appel aux biotechnologies pour rechercher les causes des maladies, concevoir, tester et produire des médicaments spécifiques. Ceci suppose un travail de recherche important pour comprendre le fonctionnement de l'organisme humain et concevoir des médicaments efficaces. Le ministère de l'industrie estime qu'actuellement 15% des nouveaux médicaments sont issus des biotechnologies et les projections portent ce chiffre à 40 % pour 2011.

❖ Ressource 2 — L'exemple d'un laboratoire de biotechnologies : BO Science

Parmi les laboratoires français de biotechnologies, BO Science est une société originale : son effectif augmente régulièrement et elle est une des rares à ne pas avoir de partenariats avec un grand groupe pharmaceutique.

Depuis sa création, BO Science est financée par des investisseurs privés et par Oséo (établissement public d'aide à l'innovation et au financement des PME).

Aujourd'hui, l'activité de BO Science est encore déficitaire. Mais l'entreprise souhaite poursuivre son développement. Pour cela, elle a besoin de fonds et prévoit de s'introduire en Bourse début 2011, si les

³⁰ Idem, pp.9-10.

conditions du marché financier le permettent. L'objectif affiché est d'obtenir entre 30 et 60 millions d'euros afin de pouvoir amplifier les recherches sur les bio-molécules permettant notamment de lutter contre la mastocytose, une maladie orpheline qui se traduit par des lésions de la peau ou d'organes. La maladie plutôt rare, très invalidante, touche près de 2.500 patients en France.

Pour Christophe Merou, président de cette entreprise d'une centaine de salariés, BD Science est en passe de réussir puisqu'elle a obtenu l'accord des autorités européennes pour son premier produit, le Mastinib... mais valable seulement chez le chien. Cette innovation mondiale dans le domaine vétérinaire devrait permettre de développer à court terme des traitements pour l'homme puisque les chiens ont des maladies naturelles très semblables à celle de l'homme. L'entreprise mène d'ailleurs actuellement plusieurs études en médecine humaine non seulement dans le domaine de la mastocytose mais aussi en matière de cancers.

Les résultats ne sont pas attendus avant la fin de l'année 2011 mais cela n'empêche pas Christophe Mérou d'avoir déjà de nouveaux projets (par exemple, en neurologie) et de s'intéresser à ce que font certains centres européens de recherche fondamentale. De futurs partenariats en perspective pour une entreprise qui ne manque pas d'idées

- Analysez l'environnement global de l'entreprise Boitier Pharma en utilisant la méthode PESTEL.
- Étudiez les forces concurrentielles de l'entreprise Boitier Pharma en vous appuyant sur l'approche de Michael Porter.
- Réalisez le diagnostic de l'ensemble des ressources et compétences de Boitier Pharma.
- Dans quelle mesure Boitier Pharma dispose-t-il d'un avantage concurrentiel
- À partir des éléments précédents (analyse de l'environnement et diagnostic de ressources et compétences), identifiez et explicitez le problème de management stratégique rencontré par la direction de Boitier Pharma.
- Proposez plusieurs solutions permettant à Boitier Pharma de renforcer son avantage concurrentiel. Justifiez votre réponse.

❖ **Compétences attendues**

- Etudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise Mettre en œuvre les outils du diagnostic stratégique
- Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic. Identification des problèmes de choix stratégiques Faire un choix stratégique

a. Analyse PESTEL de Boitier Pharma

La méthode PESTEL permet d'étudier l'environnement global et de déterminer les tendances structurelles auxquelles l'entreprise doit faire face. Elle consiste à identifier les composantes (politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales) de l'environnement qui influencent le devenir de l'entreprise³¹. Cette méthode permet de mettre en évidence les évolutions suivantes :

- *Une évolution dans la composante économique* : on peut noter que certains pays comme les pays de l'Est (dans lesquels Boitier Pharma est implantée) n'ont pas de système de santé et connaissent depuis quelques années une situation conjoncturelle difficile (ex : variation de change). Cette situation pose problème à l'entreprise.
- *Une évolution dans la composante sociologique* : le vieillissement de la population est un facteur essentiel dans certaines pathologies. Ainsi, les personnes âgées ont plus souvent des troubles neuromusculaires. D'où des maladies comme celles d'Alzheimer, de Parkinson. Par ailleurs, les modes de vies évoluent et conduisent à des changements alimentaires qui génèrent des maladies comme l'obésité. C'est une opportunité pour Boitier Pharma.
- *Une évolution dans la composante technologique* : Les recherches ont conduit à des découvertes importantes dans les biotechnologies, technologies novatrices qui vont prendre de plus en plus d'importance (40% des médicaments en 2011). Cette évolution menace l'activité actuelle de Boitier Pharma mais peut aussi constituer une opportunité si l'entreprise parvient à l'exploiter.
- *Une évolution dans la composante légale* : Les lois de financement de la sécurité sociale française (mais aussi d'autres pays européens comme l'Allemagne, l'Italie ou l'Espagne) imposent, compte tenu des difficultés des systèmes de protection sociale, des baisses de pris, des remboursements de certains médicaments de médecine générale (dits « de confort » et le développement des médicaments génériques. Cette situation menace l'activité de Boitier Pharma.

b. Analyse des 5 forces de Porter de Boitier Pharma

Dans les années 1980, Michael Porter a mis en évidence différentes forces qui déterminent la concurrence et son intensité au sein d'un secteur d'activité et peuvent influencer sur les facteurs clés

³¹ Idem, pp.10-11.

de succès des activités. Ces forces concurrentielles sont au nombre de cinq : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les entrants potentiels et les offreurs de produits de substitution.

- ***En ce qui concerne la rivalité entre firmes existantes*** : le marché des médicaments de médecine générale est un marché segmenté par pays, en faible croissance et dominé par quelques grandes firmes. La concurrence entre les entreprises est donc plutôt intense.
- ***En ce qui concerne le pouvoir de négociation des clients*** : il faut s'intéresser à la fois aux distributeurs, aux prescripteurs et aux clients finaux de l'entreprise. Les distributeurs sont liés à l'entreprise par des accords de commercialisation depuis de nombreuses années. De plus Boitier Pharma dispose d'une plate-forme commerciale au Royaume-Uni et d'une force de vente propre qui est efficace face aux médecins prescripteurs (en grand nombre) et aux pharmacies. Quant aux clients finaux, ils achètent les médicaments prescrits par leurs médecins. Globalement, il semble donc que le pouvoir de négociation des clients ne soit pas très élevé.
- ***En ce qui concerne le pouvoir de négociation des fournisseurs*** : son analyse révèle que l'entreprise dispose de ses propres plantations et station de séchage de feuilles (en France, en Espagne, et en Italie) pour la fabrication de ses produits. Mais l'énoncé ne nous permet pas de savoir si cela est suffisant pour garantir à l'entreprise un approvisionnement indépendant. Par ailleurs, l'entreprise est son propre fournisseur de molécules à la base des médicaments qu'elle produit grâce à son activité de R&D interne. Mais on peut noter que Boitier Pharma dépend aussi de l'activité de recherche fondamentale de ses partenaires (centre de recherche ou universités) à qui elle a acheté des molécules. Les fournisseurs de l'entreprise exercent donc un certain pouvoir de négociation.
- ***En ce qui concerne les produits de substitution*** : au sens strict, les produits de substitution sont des produits qui répondent aux mêmes besoins que les médicaments fabriqués par Boitier Pharma (ex : médicaments homéopathiques, phytothérapeutiques). Aucun élément de l'énoncé ne nous permet d'évaluer cette menace.
- ***En ce qui concerne la menace des nouveaux entrants*** : elle est réelle du fait de l'existence des fabricants de médicaments génériques qui pourront très prochainement tirer avantage du fait que plusieurs brevets détenus par Boitier Pharma vont tomber dans le domaine public d'ici un an ou deux. Néanmoins, il faut noter que les baisses de prix et les déremboursements de médicaments ne favorisent pas l'entrée d'autres entreprises. Les volumes de ventes

risquent en effet d'être limités tout comme le chiffre d'affaires de nouvelles entreprises.

c. Diagnostic des ressources et compétences de Boitier Pharma

Deux catégories de ressources sont étudiées : *tangibles et intangibles*. Cette analyse permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

- **Les ressources tangibles** : ce sont les actifs observables et matériels nécessaires à l'activité de l'entreprise : équipements, ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative³².
- Les équipements et ressources physiques : Boitier Pharma dispose de plusieurs sites de production certifiés selon les normes internationales ; de plantations et de station de séchage des feuilles ; d'un important réseau commercial qui assure une forte présence commerciale dans une centaine de pays ; de quatre centres de recherche performants dans le monde dont un est situé à proximité de l'université d'Oxford et spécialisé dans les biotechnologies à destination des médicaments de médecine générale. Mais centres ont une petite taille, ce qui constitue une faiblesse pour l'entreprise.
- Les ressources financières de l'entreprise : les fonds propres ont été apportés par la famille ce qui assure un financement stable à l'entreprise. Des liquidités sont dégagées par la vente de certains médicaments de médecine générale ainsi que par la cession de licences d'exploitation. Mais la baisse récente des bénéfices, de la marge d'exploitation et de la trésorerie de Boitier Pharma réduit les marges de manœuvre financière.
- Les ressources humaines : l'entreprise ne semble pas rencontrer de problèmes d'un point de vue quantitatif. Elle a un effectif de 4000 salariés dont 700 chercheurs (17,5% de l'effectif, ce qui peut sembler important mais tout à fait conforme à la nature de l'activité de l'entreprise).
- **Ressources intangibles** : Ce sont des ressources immatérielles (réputation, image, savoir et savoir-faire du personnel, ressources technologiques). On peut noter, à partir des informations contenues dans le cas, que :
 - Boitier Pharma effectue des dépenses régulières en R&D (15% de son CA), même si ces dépenses sont faibles par rapport à celles des grands groupes pharmaceutiques (ex : Novartis, GlaxoSmithKline, Aventis). Elle dispose d'une trentaine de brevets déposés en France mais

³² Idem, pp.12-13.

aussi à l'étranger. Ces brevets concernent des médicaments généraux à base de technologies chimiques ou de biotechnologies. Il est à noter que l'expiration prochaine de certains brevets sur des médicaments clés fragilise l'entreprise parce qu'elle va conduire à une diffusion de l'innovation. Le personnel de l'entreprise est compétents et à un savoir-faire tant dans le domaine commercial que dans le domaine de la R&D puisque les chercheurs innoveront. Ils ont proposé de nouvelles formulations ou de nouvelles applications pour les médicaments existants et développés de nouvelles formules de traitements.

- Faire un diagnostic des ressources est essentiel mais insuffisant. Ce diagnostic doit être complété par une analyse des compétences : C'est la capacité de l'entreprise à utiliser et déployer ses ressources pour atteindre un objectif donné. Les compétences peuvent être transversales ou non.
- Boitier Pharma détient des compétences spécifiques à son métier : production de médicaments de médecine générale à partir de la chimie et à partir de l'extraction de principes naturels ; application de biotechnologies aux médicaments de médecine générale ; savoir-faire en R&D.
- L'entreprise dispose également de composantes transversales tant en interne qu'en externe. En interne, ces compétences concernent la gestion de la qualité, et le développement de nouveaux médicaments pour répondre au mieux aux besoins des patients (ex : patch) grâce à l'interaction et la coordination entre la production et la recherche dans chaque usine. En externe, ces compétences transversales concernent les relations et la coordination de Boitier Pharma avec ses partenaires (universités, centres de recherches).

d. L'avantage concurrentiel de Boitier Pharma :

Boitier Pharma dispose d'un avantage concurrentiel du fait de son patrimoine technologique. Ses ressources et compétences notamment technologiques lui ont permis de le développer. Cela est lié à un effort de R&D qu'à des partenariats.

e. Le problème de management stratégique de Boitier Pharma

Boitier Pharma est centrée sur les médicaments de médecine générale issus de la recherche en chimie et en biotechnologie. L'entreprise doit faire face à un environnement en pleine mutation tant d'un point de vue réglementaire que technologique. Dans ce contexte, il s'agit pour l'entreprise de développer de nouveaux produits (les médicaments de spécialité) sur ses marchés actuels (ceux des pays développés).

- Comme le révèle le diagnostic des ressources et compétences, Boitier Pharma doit résoudre la question de la gestion de son patrimoine technologique pour développer cette stratégie. Celui-ci est en effet vulnérable et ne permettra pas à l'entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme : les technologies possédées par l'entreprise sont plutôt vieillissantes et elle n'exploite pas les technologies les plus prometteuses des biotechnologies qui lui permettraient de viser des médicaments de spécialité à fort potentiel au niveau mondial.

f. Les solutions possibles pour résoudre le problème :

L'objectif est de se repositionner au sein du DAS en développant le potentiel technologique. Pour résoudre le problème qu'elle rencontre, Boitier Pharma doit définir une nouvelle orientation pour sa politique d'innovation : La recherche-développement menée en interne ou en partenariat avec des entreprises et/ou des centres de recherche fondamentale, l'acquisition de brevets ou de licences d'exploitation sur un brevet, l'achat d'une entreprise disposant des technologies souhaitées sont des modalités possible de cette politique d'innovation.

Pour son patrimoine technologique soit à l'avenir moins vulnérable et permette à Boitier Pharma de développer la nouvelle orientation stratégique, celui-ci doit être enrichi. L'entreprise peut alors :

- *Augmenter son budget de R&D interne et le réorienter en centrant ses recherches sur les technologies les plus prometteuses des biotechnologies.* Cette solution présente l'inconvénient d'être coûteuse, risquée et lente, elle peut néanmoins être adoptée par Boitier Pharma car l'entreprise dispose déjà d'un centre de recherche en biotechnologie à Oxford et de chercheurs compétents dans ce domaine (mais sont-ils en nombre suffisant ?). Elle a par ailleurs mis en place une organisation interactive et pertinente entre R&D et production. De plus cet effort de R&D interne permettra à l'entreprise d'être crédible face à ses concurrents et sans doute de pouvoir négocier plus facilement des partenariats.
- *Mettre en place des partenariats technologiques avec des entreprises du métier mais aussi avec des centres de recherches fondamentales et /ou des universités.* Cette solution présente l'avantage de permettre un partage des coûts, des ressources et ou des compétences.

- *Acheter des brevets sur de nouvelles molécules ou obtenir des licences d'exploitation de la part d'entreprises du secteur (exemple des petites sociétés de biotechnologies) ou de centre de recherche fondamentale.* Cette solution, qui permet à Boitier Pharma d'accéder rapidement à l'innovation pour un coût peu élevé, s'avère pertinente.
- *Acheter en totalité ou en partie des entreprises innovantes de biotechnologies.* Cette solution peut permettre à l'entreprise d'accéder rapidement aux technologies qu'elle souhaite mais elle n'est pas pertinente pour l'instant. L'entreprise vient déjà d'acquiescer deux start-up américaines de biotechnologies et doit supporter les conséquences de cet achat (forte baisse des bénéfices et de la marge d'exploitation).³³

4. L'analyse intrasecteur

4.1. Les groupes stratégiques (la segmentation externe)

Consiste à analyser les groupes stratégiques qui correspondent à des ensembles homogènes d'entreprises ayant des stratégies identiques ou proches sur la base d'éléments objectifs que l'on peut résumer ainsi :

- ✓ Le degré de spécialisation ;
- ✓ L'image de marque ;
- ✓ La politique de prix ;
- ✓ Le mode de distribution ;
- ✓ L'étendue de services annexes proposés ;
- ✓ La qualité perçue de produit ;
- ✓ Le type de politique commerciale ;
- ✓ La maîtrise technologique ;
- ✓ La position en termes de coûts ;

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

- il permet de repérer précisément les concurrents qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche, c'est-à-dire les concurrents directs.
- La détermination des groupes stratégiques permet également *d'identifier des opportunités*. La cartographie des groupes stratégiques peut aider à repérer des espaces

³³ El Younsi Salma, Manuel d'applications, stratégies d'entreprises, institut supérieur des études des technologiques de Djerba, 2012-2013, pp.14-16.

stratégiques encore vierges, relativement délaissé par les différents concurrents³⁴.

4.2. Application pratique de la segmentation externe

❖ Groupe A1

Unilever est une multinationale anglo-néerlandaise, Unilever a été fondé le 1^{er} janvier 1930 dont les sièges sociaux sont situés à Londres et au pays bas. Société présente dans plus de cent pays, par son volume des ventes, il s'agit du quatrième acteur mondial derrière Nestlé, PepsiCo et Mondelez international[∇] sur le marché de l'agroalimentaire, et du premier producteur de glaces et de thé au monde.

Les produits Unilever sont regroupés en quatre grandes catégories :

- boissons et glaces ;
- alimentaire ;
- soin de la personne ;
- entretien de la maison.

Sous les marques suivantes : Omo au Maghreb, Signal, Dove, Rexona, Clear, Lipton...etc.

- **Nestlé** est une entreprise suisse et l'un des principaux acteurs de l'agroalimentaire dans le monde. Elle est la première entreprise agroalimentaire du monde en 2015.

Marques du groupe :

Boissons : Nescafé, Nespresso, Cappuccino; Eaux ; Autres boissons : Nesquik ; Yaourts et autres produits laitiers : Gloria ; Glaces ; Produits instantanés, Céréales de petit-déjeuner : Fitness, Lion, Nesquik ; Chocolats et biscuits ;

Nestlé est le second actionnaire de l'Oréal avec 29,6 % du capital.

❖ Groupe A2

- **Bonduelle** est une entreprise française spécialisée dans la transformation industrielle des légumes.

Depuis plus de 70 ans, Bonduelle connaît une expansion rapide et constante dans l'industrie des légumes en conserve ou surgelés.

³⁴ Jean-Charles Mathé, *Management stratégique concurrentiel*, France, éd Vuibert, 2001, p.41.

[∇] Mondelez International est une multinationale américaine agroalimentaire, particulièrement présente dans les secteurs du biscuit et du chocolat qui est implantée dans de nombreux pays à travers le monde.

❖ Groupe B

Cassegrain : est une entreprise de conserverie française fondée en 1856 à Nantes. En 1989, Bonduelle rachète Cassegrain.

❖ Groupe C

Une marque de distributeur (MDD) Own brand

est une marque créée et détenue par un distributeur et utilisée pour commercialiser des produits fabriqués sur demande par des industriels selon un cahier des charges précis établi par le distributeur. La marque de distributeur est vendue en général à un prix de -20 à -35 % inférieur à la marque nationale de référence. La part des marques distributeurs dans le chiffre d'affaires des grandes surfaces atteint pratiquement 40 %. Cette part est tirée vers le haut par le secteur alimentaire. L'une des principales raisons de ce succès est liée au prix. Elles bénéficient également d'un emplacement privilégié dans les rayons. Selon les enseignes, la marque distributeur peut porter le même nom (exemple : Carrefour ou Casino) ou prendre un nom spécifique (exemple : Marque Repère pour Leclerc).

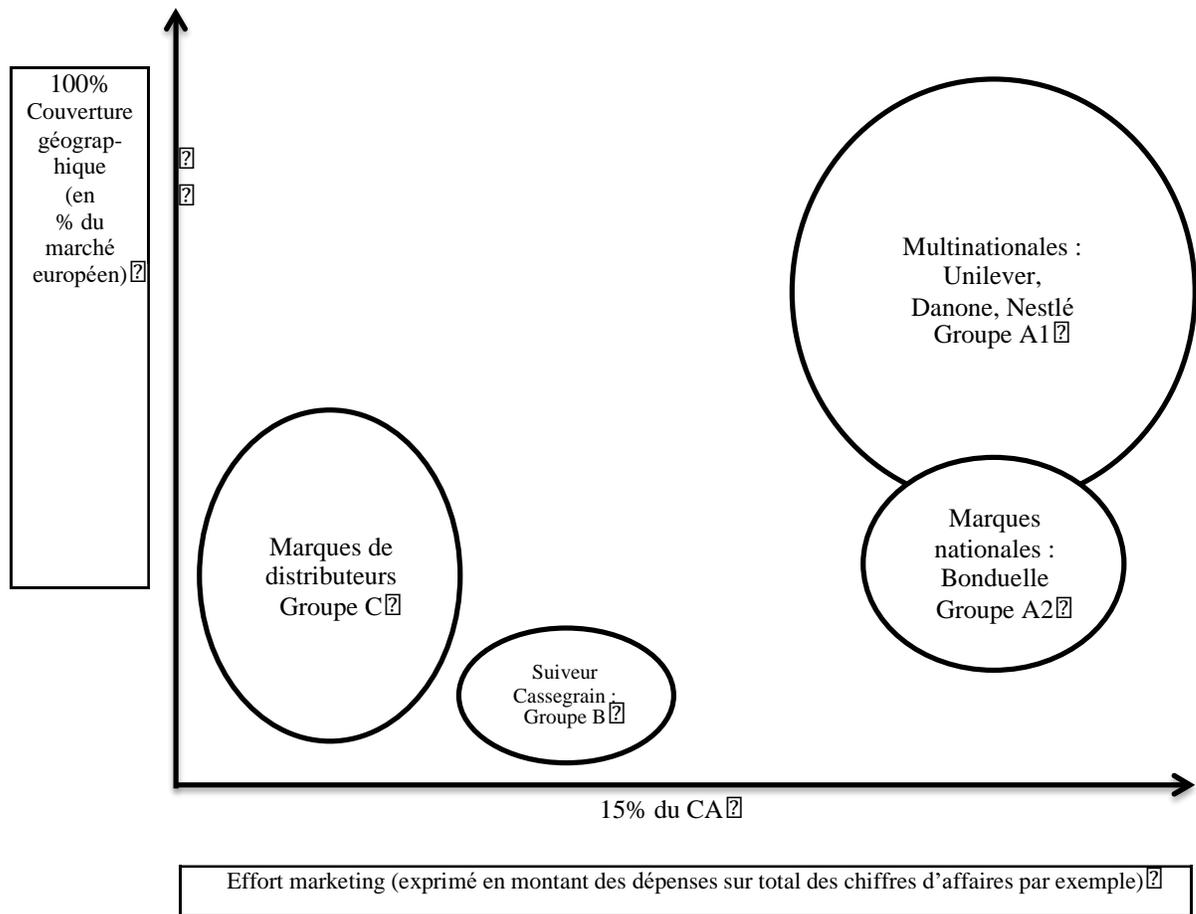
Illustration: les groupes stratégiques dans l'industrie agroalimentaire (années 1980)

Ici, deux caractéristiques permettent de constituer des groupes stratégiques distincts :

- l'expansion géographique
- le montant des dépenses publicitaires³⁵.

³⁵ Laplagne Guy, op.cit., pp. 35-36.

Les groupes stratégiques dans l'industrie agroalimentaire (années 1980)



Source : Laplagne Guy, Stratégie et marketing bancaires, Université de Paris 1, 2011, p. 36.

II. L'Analyse Interne de L'Entreprise

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et de les comparer à ceux de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

➤ *L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :*

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès.

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser

afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité lui permettant de dégager un avantage concurrentiel.

La sélection des FCS s'effectue par l'imitation entre firmes. FCS ce sont des compétences, des ressources, qu'une entreprise doit nécessairement détenir.

➤ ***Le benchmarking :***

Le Benchmarking consiste à s'améliorer à partir d'une comparaison avec les meilleures entreprises (leaders) du secteur ou d'autres secteurs. L'objectif est de mesurer les écarts puis de tenter de les réduire rapidement. Les principales sources d'informations sont : les experts de l'industrie, les clients et les fournisseurs, livres, magazines.

➤ ***L'analyse fonctionnelle :***

L'analyse fonctionnelle consiste à analyser les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

Commerciale: politique marketing : (Prix, Produit, Distribution).

Production : Etude du mode de production, de la capacité de production. Quels sont les délais de fabrication?

Approvisionnement : Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordé par le fournisseur.

GRH : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.

Financière : Niveau d'endettement, mode de financement et étude de solvabilité de l'entreprise

Recherche et développement : Quels sont les budgets et les ressources consacrés à la recherche ? Brevets ? Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses³⁶.

1. La segmentation stratégique et l'identification des DAS

Le diagnostic stratégique de l'entreprise ne se fait pas de façon globale mais par segment d'activité.

1.1. La segmentation stratégique:

La segmentation stratégique consiste à regrouper ou subdiviser en groupes homogènes les activités de l'entreprise L'objectif final étant bien entendu de dégager pour ces unités homogènes les stratégies les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, de la manière la

³⁶ Iset Djarba et El Younsi Salam, op.cit., pp.36-37.

plus efficace, en cherchant notamment ce que l'on appelle des synergies entre groupes. Ces unités homogènes se nomment indifféremment : domaine d'activité stratégique (DAS), Unité d'Activité Stratégique (UAS), Centre d'Activité Stratégique (CAS), Unités Stratégiques Homogènes (USH), Stratégie Business Unit (SBU)³⁷.

On ne doit pas confondre la segmentation stratégique avec la segmentation marketing.

la *segmentation marketing* consiste à identifier différentes catégories de clients ayant des besoins ou des comportements d'achats différents qui peuvent être : le type d'utilisation du produit, l'exigence de qualité, l'attrait pour le caractère innovant du produit ou la notoriété de la marque, le canal d'achat, les volumes d'achat, la sensibilité au prix, etc. elle débouche sur la constitution de couples produit/catégorie de client³⁸.

La segmentation stratégique et la segmentation marketing

	<i>Domaine</i>	<i>Moyen</i>	<i>Objectif</i>	<i>Terme</i>
<i>Segmentation stratégique</i>	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Diviser les métiers en groupes homogènes	Choix du portefeuille d'activités dans l'organisation	Long terme
<i>Segmentation marketing</i>	Concerne un secteur d'activité particulier	Diviser les clients en segments homogènes	Mettre un mix en face de chaque segment de clients	Moyen terme

Source : Wattenbergh Bruno, segmentation stratégique, accessible à : www.bwatt.eu/index.php?option= consulté le 03/03/2010.

1.2. L'identification des DAS^A :

DAS est un Sous-ensembles d'activités D'une entreprise qui ont des *facteurs clefs de succès* semblables et qui partagent des Ressources et des compétences. Ces activités contribuent donc à *créer de la valeur* de manière suffisamment similaire. Ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Par définition, les facteurs clefs de succès sont différents d'un DAS à l'autre³⁹.

³⁷ Pascal Laurent et François Bouard, *Economie d'entreprise*, France, éd d'organisation, Tome 2, 1997, p.130.

³⁸ Sion Michel, op.cit., p. 26.

^A DAS : Domaine d'Activité Stratégique

³⁹ Olivier Torrès-Blay, op.cit., p.123.

1.3. Les avantages de la segmentation stratégique :

- ↗ Elle permet d'aligner et homogénéiser les décisions stratégiques sur un champ concurrentiel pour être compétitif sur un segment donné ;
- ↗ Elle permet d'accélérer les processus de décision et d'améliorer leur pertinence,
- ↗ une plus grande efficacité et une meilleure coopération entre les départements concernés par synergies ;
- ↗ Dans une société de consommateurs de plus en plus exigeants, de moins en moins Fidèles, où l'information circule vite et facilement, la segmentation stratégique à l'avantage de prendre en compte les attentes de ces clients, dans une logique relativement facile à comprendre ;
- ↗ Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus Judicieuse entre les différents départements de l'entreprise, voire entre ses différentes filiales, en évitant les conflits d'intérêt⁴⁰.

1.4. Une méthode pratique de segmentation stratégique :

- Les critères de segmentation externes :

Une première série de critère est externe à l'organisation. Ces critères soulignent que chaque DAS correspond à une sous partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par *une combinaison spécifique de facteurs clés de succès*:

- *Même clientèle* : on peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels, les clients civils et militaires, les administrations et les entreprises, etc. pour parvenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.
- *même marché pertinent* : le marché pertinent est l'échelle géographique à la quelle les produits ou services peuvent être proposés. Dans les grandes entreprises, on distingue généralement le niveau locale (un pays), le niveau régional (l'union européenne, l'Amérique du nord, etc.) et le niveau global (le monde). Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent.
- *Mêmes réseaux de distribution*: si deux sous-parties de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente direct, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.) on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.

⁴⁰ Wattenbergh Bruno, op.cit., consulté le 04/03/2010.

- *Mêmes concurrents* : pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents. On peut d'ailleurs considérer que la présence de concurrents spécialisés est un signe probant d'exercice d'un DAS autonome.

- **Les critères de segmentation internes**

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres (mais nécessairement en adéquation avec l'environnement concurrentiel) :

- *Mêmes technologies* : si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différents, elles n'appartiennent pas même DAS. Cependant, l'utilisation de technologies identiques est un signe d'appartenance à un même DAS.
- *Même compétence* : si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes on est en présence de deux DAS distincts.
- *Synergies* : plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS⁴¹.

Les critères de segmentation stratégique

	<i>Mêmes DAS</i>	<i>DAS différents</i>
<i>Facteurs clés de succès</i>	<i>Même combinaison</i>	<i>Combinaison différentes</i>
<i>Critères externes :</i> <i>Clientèle</i> <i>Marché pertinent</i> <i>Distribution</i> <i>concurrence</i>	Mêmes clients Mêmes marché Même réseau Mêmes concurrents	Clients différents Marchés différents Réseaux différents Concurrents différents
<i>Critères internes :</i> <i>technologie</i> <i>compétences</i> <i>synergie</i>	Identique Identiques Fortes	Différents Différents faibles
<i>Chaîne de valeur</i>	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Source: Gerry Johnson et autres, op.cit., p.266.

⁴¹ Gerry Johnson, et autres, op.cit., pp.266-267.

2. Les matrices de gestion de portefeuille d'activités

Les matrices de gestion du portefeuille d'activités se pose pour toutes les entreprises. Mêmes les entreprises qui ne se développent que sur un seul domaine d'activité stratégique (DAS) s'interrogent sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir ainsi leur portefeuille d'activités.

2.1. La Matrice BCG ^A

2.1.1. Définition

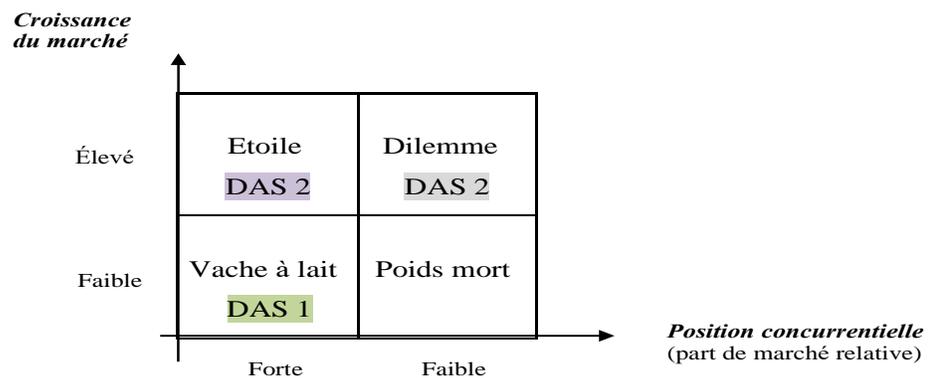
La matrice BCG (fin des an) à pour objectif l'évaluation des activités fondées sur deux critères : le taux de croissance et la part de marché relative.

Deux axes d'analyse y sont utilisés :

- ↗ le taux de croissance du marché est représenté par l'ensemble des ventes d'un produit effectué par toutes les entreprises dans un DAS. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de trouver sa place.
- ↗ la position de l'entreprise sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent⁴².

Part de marché relative (PDMR) = Chiffre (ou volume) d'affaires de l'entreprise / Chiffre (ou volume) d'affaires du principal concurrent * 100

Matrice BCG



Source: Gerry Johnson et autres, op.cit., p.266.

Cette matrice définit ainsi quatre catégories de produits ou services (comme le montre la figure ci-dessus) :

- Les étoiles : apporte des marges importantes et une rentabilité forte avec des potentialités

^A BCG : Boston Consulting Group

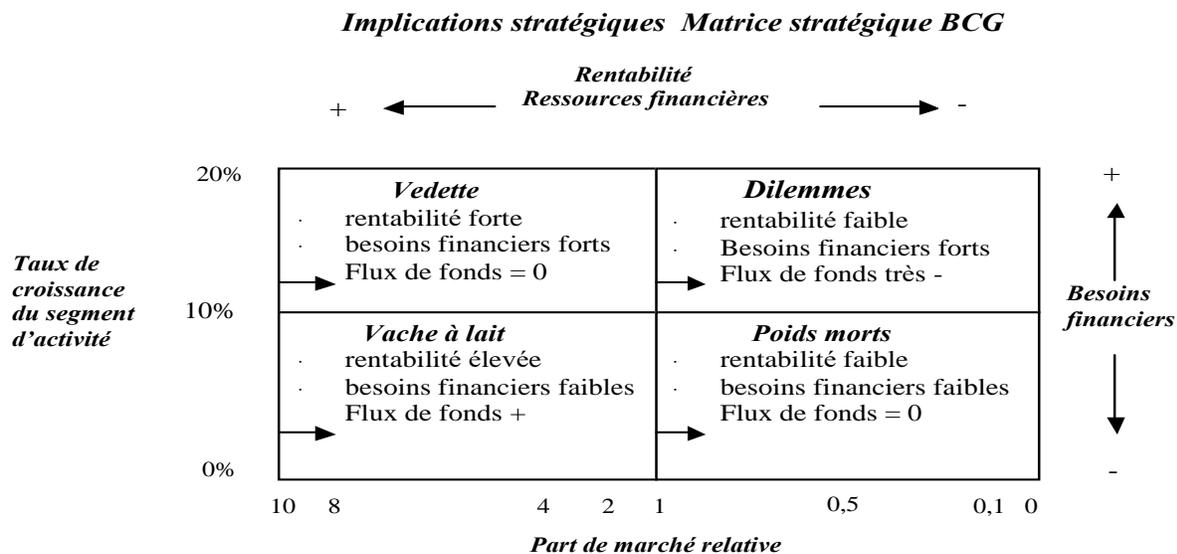
⁴² Alain Derray et Alain Lusseault, *L'analyse stratégique*, Paris, éd Ellipses Marketing S.A, 2001,p .25.

future.

- Les dilemmes : part de marché relative faible sur un marché en croissance.
- Vaches à lait : est rentable mais son intérêt va décliner dans l'avenir.
- les poids morts : la faible part de marché est synonyme d'une position concurrentielle défavorable et donc d'une rentabilité faible⁴³.

2.1.2. Les implications stratégiques

Dans l'analyse BCG, la logique profonde est d'utiliser les ressources financières dégagées par certains DAS pour financer d'autres DAS, afin d'améliorer leurs positions concurrentielle. concrètement, le surplus financiers des vaches à lait doit être prioritairement affecté au financement du dilemme .ces ressources financières permettent d'investir dans les dilemmes dont le potentiel de croissance est fort, et donc d'accroître leurs positions concurrentielles pour qu'il devienne des vedettes. Au cours du temps, les vedettes deviennent naturellement des vaches à lait, car le cycle de vie de tout produit aboutit à terme au déclin. Enfin les poids morts doivent être vendue à terme, et des dilemmes doivent être achetés (ou créés).



Source: Jean-Pierre Détrie, op.cit., p.27.

2.2. La matrice McKinsey

Cette analyse a été proposée par le cabinet Mc.kinsey et appliquée pour la première fois à l'entreprise General Electric, d'où son nom. Elle vise à remédier les insuffisances

⁴³ Sion Michel, op.cit., p .35.

de l'approche BCG. Elle propose donc de multiplier le nombre de variables à travers deux dimensions : l'attrait du marché (diagnostic externe) et la position concurrentielle (diagnostic interne)⁴⁴. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau de présentation des deux critères de la matrice McKinsey

<i>Indicateurs de l'attrait du marché</i>	<i>Indicateurs de la position concurrentielle</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Taille du marché - Taux de croissance du marché - Saisonnalité - Niveau de prix - Structure de la concurrence - Barrières à l'entrée - Technologie - Réglementation - Disponibilité de la MOD - Problèmes sociaux - Problèmes environnementaux - Problèmes politiques et légaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Part de marché - Force de vente - Marketing - R&D - Production - Distribution - Ressources financières - Compétences managériales - Qualité des produits - Largeur de gamme de produits - Image de l'entreprise

Source : Stéphane Arnoult, Analyse et matrice : MC Kinsey, accessible à : www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php, consulté le 03/02/2010.

La méthode propose le positionnement du DAS (domaine d'activité stratégique) sur une grille de neuf cases. Chacune de ses dimensions est appréciées sur une échelle à trois dimensions d'où la figure :

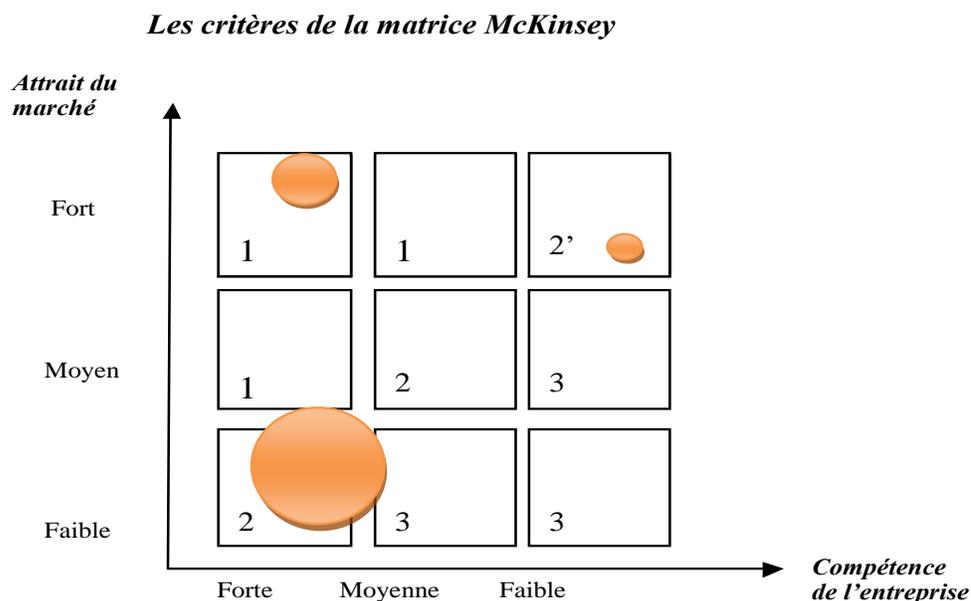
Recommandation stratégique pour La matrice Attrait/atouts

Attrait du marché	<i>Fort</i>	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	<i>Moyen</i>	Investissement sélectif	Sélectivité	Désinvestir sélectif
	<i>Faible</i>	Sélectivité	Désinvestir	Désinvestir
		<i>Forte</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Faible</i>
Position concurrentiel				

Source : Gerry Johnson et autres, op.cit., p.343.

⁴⁴ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit., pp.134-135.

Pour chacun des 2 axes, chaque critère est évalué sur une échelle de notation (de 1 à 5) et pondérer en fonction de son importance. L'indicateur global correspond alors à la somme pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères.



Source : Stéphane Arnoult, op.cit., consulté le 16/02/2010

2.2.1. Explication et analyse de la matrice

- **Case 1 :** ce sont les produits stratégiques dont l'attrait est important, car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. l'entreprise doit concentrer ses efforts et investir (ressources humaines, adaptation du produit, publicité...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.
- **Case 2 :** ce sont les produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir du fait d'une forte concurrence, mais l'entreprise occupe une bonne place. L'entreprise doit adopter une stratégie de *statu quo* et surveiller l'évolution des produits (ou services) tant qu'ils sont rentable et génèrent des liquidités.
- **Case 2' :** dans cette position, le choix est difficile car le marché pour le produit ou service est attractif mais l'entreprise n'a pas la force concurrentielle nécessaire pour s'y

positionner⁴⁵.

Deux choix sont alors possibles :

- a. désinvestir si la croissance n'est pas durable.
 - b. Renforcer sa position en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ces forces.
- **Case 3** : ce sont les produits perdants qui sont moins attractif car la part de marché de l'entreprise est faible sur un segment lui-même en faible croissance. La solution est donc de court terme : *réduire les investissements et les couts fixes* et se concentrer sur les profits à court terme jusqu'à l'abandon de certaines activités. Exception à l'abandon : plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

2.2.2. Avantages et limites de la matrice McKinsey : l'avantage essentiel de la matrice McKinsey réside dans sa souplesse d'élaboration autant que dans sa présentation graphique finale. Elle est plus riche que la matrice BCG. Ceci la rend théoriquement plus utilisable. Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle. Ce sont donc les hommes qui pondèrent des facteurs clés de succès proposés.

Malheureusement, est qu'elle gagne en réalisme, elle le prend en simplicité. En effet, l'analyse Mc kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la porté des PME. En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Et finalement, l'un des problèmes soulevés par cette matrice est l'identification des variables qui permettent de mesurer les deux dimensions de force compétitive et l'attrait pour chaque activité. Par exemple, ce qui rend attrayant un marché de biens industriels ne le sera pas forcément pour les produits de grande consommation⁴⁶.

2.3. La matrice d'Arthur D. Little

C'est un cabinet de conseil international. Deux critères essentiels ont été relevés et analysés par ce cabinet : la position concurrentielle et la maturité du métier.

- a. *La maturité du métier exercé* :

⁴⁵ Stéphane Arnoult, op.cit., consulté le 16/02/2010.

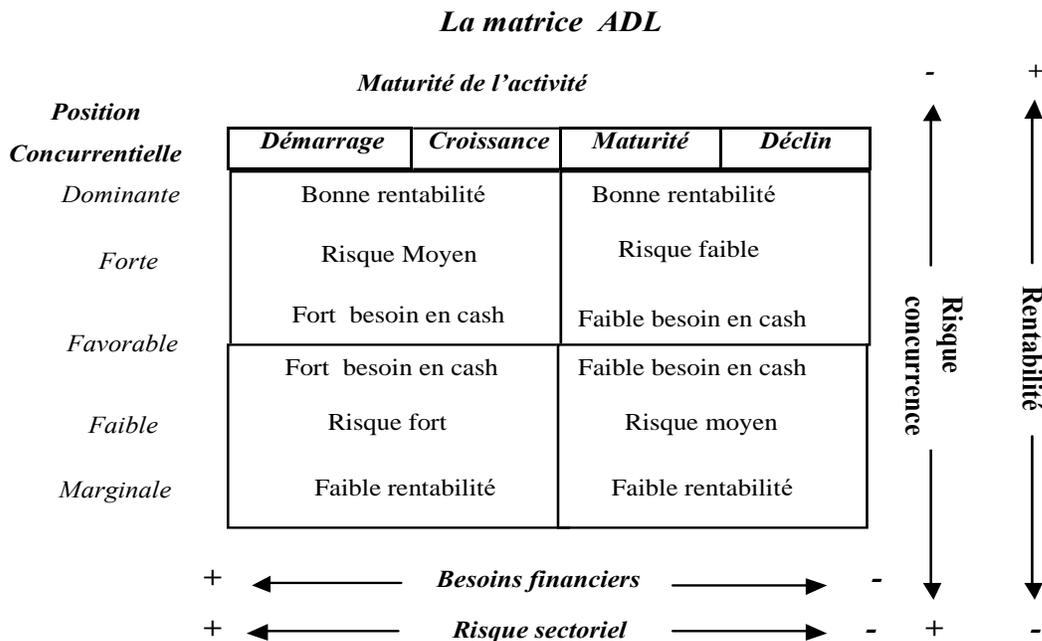
⁴⁶ Nathalie Vanlathem et autres, Modèles Décisions, Document proposé par Marketing étudiant, accessible à : www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision, consulté le 20/02/2010.

Les métiers ont leurs propres courbes de vie passant par 4 phases de cycle : démarrage, croissance, maturité, déclin. Les différentes phases du cycle du métier permettent de bien évaluer le portefeuille d'activité de l'entreprise⁴⁷.

b. La position concurrentielle :

Est apprécié qualitativement en fonction des atouts de l'entreprise (et non de sa part de marché), ce qui fournit une analyse plus complète que celle du BCG. Pour un segment stratégique l'entreprise se situe à l'un des cinq niveaux de la position concurrentielle⁴⁸.

2.3.1. Structure de la matrice



Source : Jean-Pierre Détrie, op.cit., p.108.

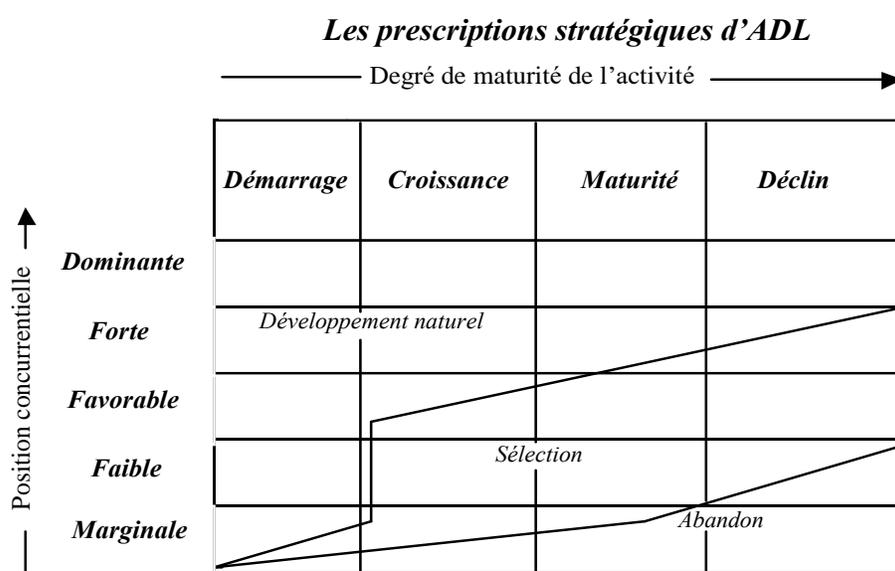
Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants. Les activités mures ou vieillissantes créent, en revanche, peu de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans des positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.

⁴⁷ Lasary, op.cit., p 95.

⁴⁸ Michel Darbelet et autres, op.cit., p.413.

2.3.2. Les prescriptions stratégiques

- ↗ Développement naturel, l'entreprise est en position dominante et poursuit son développement
- ↗ On lui oppose le développement sélectif pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible, l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité
- ↗ L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement ou à la position Concurrentielle de l'entreprise est faible⁴⁹, (voir la figure au-dessous)



Source : Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, France, éd Dunod, 2^e édition, 2001, p.355.

⁴⁹ Jean-Pierre Détrie, op.cit., p.109.

2.3.3. Les axes stratégiques

Les axes stratégiques d'ADL

<i>Axes stratégiques</i>			
<i>Phase de vie</i>	<i>Nature de la stratégie</i>	<i>Objet principale de la stratégie</i>	<i>Exemples de stratégie</i>
<i>Démarrage</i>	Innover	Produits	· Innovation technologique · Achat de licence
<i>Croissance</i>	développer	Distribution, image	· Pénétration commerciale · Développement de capacité · Recherche de nouveaux marchés
<i>Maturité</i>	optimiser	couts	· Intégration amont/aval · Internationalisation de la gamme et de la production
<i>déclin</i>	Rationaliser	couts	· élagage de marchés/gamme/unités

Source : Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit., p.110.

L'approche plus organique d'ADL permet de préciser la nature de l'intensité de la stratégie à suivre selon le positionnement des activités :

- ↪ La position concurrentielle dicte *l'intensité et l'étendue* de l'effort à réaliser. Une position forte nécessite une stratégie intense sur tous les segments de marché. En revanche, la stratégie d'une activité à position faible ne portera que sur un nombre limité de segments.
- ↪ Stade de maturité indique, la nature et *l'objet* principal de la stratégie à mettre en œuvre⁵⁰, ainsi que le précise la figure ci-dessus.

2.3.4. Limites et avantages : cette matrice est très intéressante pour des produits à renouvellement long ou à fort investissement. Elle permet également de se situer par rapport aux principaux concurrents tout au long du cycle de vie de produit, d'évaluer la trajectoire et de l'anticiper. Néanmoins, en déterminant pour chaque activité, les facteurs, qui selon les individus, seront source de réussite et qui ensuite, les pondèrent, on introduit la subjectivité de l'analyse et on s'écarte de la rigueur scientifique. La matrice ADL souffre

⁵⁰ Ibid, p. 110.

de subjectivité et d'empirisme⁵¹.

2.4. Application pratique de la matrice BCG

En référence à l'analyse stratégique du BCG, construire la matrice des DAS de l'entreprise. Justifiez votre démarche.

Il est nécessaire de présenter le calcul permettant l'évaluation financière des trois paramètres. En effet, la présentation de la matrice BCG doit suivre la démarche suivante :

- partir du taux de croissance de chaque DAS;
- calculer la part de marché relative selon la méthode citée ;
- noter l'importance relative de chaque DAS dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

a) Taux de croissance de chaque DAS pour 2011

Les taux de croissance ont été donnés en annexe 1. Aussi, nous savons que le DAS A augmentera de 10 %, le DAS B de 8 % et le DAS C de 15 %.

b) Part de marché relative

➤ DAS Automobile

Sur ce marché le leader est le concurrent 1. La société est en position de suiveur.

La part de marché va progresser de 15 % alors que le DAS aura un taux moyen de croissance de 10 %.

La part de marché relative de l'entreprise s'établit :

CA de l'entreprise/CA du leader

Soit pour 2011 :

- CA du DAS Automobile 2011 :
- $CA_{2010} \times (1 + tx \text{ de croissance du marché}) \times (1 + tx \text{ de progression des parts de marché})$
- $(147\,000\,000 + 147\,000\,000 \times 0,10) \times (147\,000\,000 + 147\,000\,000 \times 0,15)$
- $CA + 0,10 CA + 0,15 CA + (0,10 \times 0,15) CA$
- $CA (1 + 0,10 + 0,15 + 0,10 \times 0,15)$
- $CA (1 + 0,10 + 0,15 (1 + 0,10))$
- $CA (1 + 0,10) (1 + 0,15)$
- $147\,000\,000 \times (1 + 0,10) \times (1 + 0,15)$
- $147\,000\,000 \times 1,10 \times 1,15 = 185\,955\,000 \text{ €}$

⁵¹Nathalie Vanlathem, et autres, op.cit., consulté le 20/02/2010.

- CA du leader :
- $CA_{2010} \times (1 + \text{tx de croissance du leader})$
- $525\,000\,000 \times 1,10 = 577\,500\,000 \text{ €}$
- Part de marché relative : $185\,955\,000 / 577\,500\,000 = 0,322$
- La part de marché relative d'un chiffre de 0,5 révèle que l'entreprise détient une part de marché égale à 50 % de celle détenue par le leader. Un chiffre de 4 signifie que l'entreprise est leader et détient une part de marché quatre fois supérieure à celle du numéro 2 du marché.

➤ **DAS Domestique**

Les parts de marché de l'entreprise vont progresser de 5 % alors que le DAS aura un taux de croissance de 8 %. La société est en position de « suiveur », le leader est le concurrent 2, le raisonnement est le même que pour le DAS automobile.

CA de l'entreprise/CA du suiveur immédiat

Soit pour 2011

- CA du **DAS Domestique** : $73\,500\,000 \times 1,08 \times 1,05 = 83\,349\,000 \text{ €}$
- CA du leader : $367\,500\,000 \times 1,08 = 396\,900\,000$
- Part de marché relative : $83\,349\,000 / 396\,900\,000 = 0,21$

➤ **DAS Aéronautique**

La société est en position de « leader », le concurrent le plus proche est l'entreprise 2. Les parts de marché vont progresser de 10 % alors que le DAS aura un taux de croissance moyen de 15 %. La part de marché relative se calcule en référence au concurrent « suiveur » :

CA du leader/ CA de l'entreprise

Soit pour 2011 :

- CA du **DAS Aéronautique** : $70\,000\,000 \times 1,15 \times 1,10 = 88\,550\,000 \text{ €}$
- CA du « suiveur » : $43\,750\,000 \times 1,15 = 50\,312\,500 \text{ €}$
- Part de marché relative : $88\,550\,000 / 50\,312\,500 = 1,76$

c) **Importance relative**

L'importance relative d'un DAS se détermine en mettant en rapport le chiffre d'affaires 2011 de chaque DAS sur le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Chiffre d'affaires global 2011 : $185\,955\,000 + 83\,349\,000 + 88\,550\,000 = 357\,854\,000 \text{ €}$

L'importance relative en pourcentage s'obtient donc ainsi :

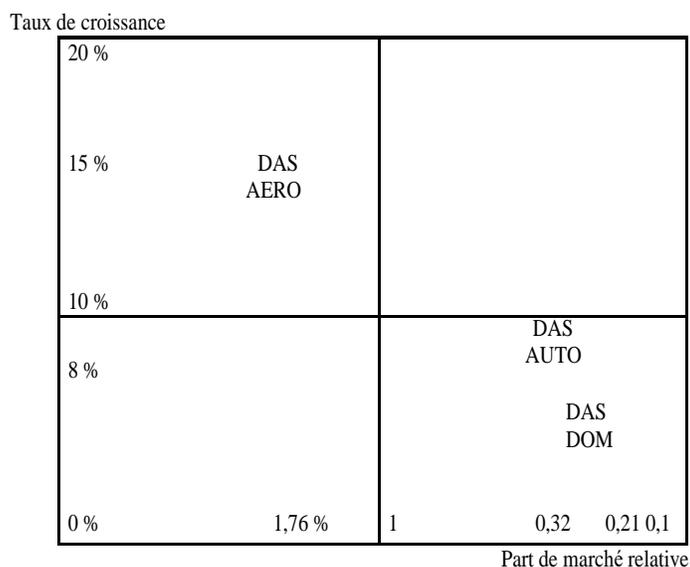
DAS ⇒	Automobile	Domestique	Aéronautique	Total
Total	185 955 000	83 349 000	88 550 000	357 854 000
Part de marché relative	0.32	0.21	1.76	
Poids du DAS	51.96 %	23.29 %	24.74 %	100 %
Taux de croissance du marché	10 %	8 %	15 %	
Taux de croissance de parts de marché de l'entreprise	15 %	5 %	10 %	
Taux EBE ⁵²	5 %	8 %	12%	7,43 %
Montant EBE	9 298 K€	6 668 K€	10 626 K€	26 592 K€

K € = 1000 euros

d) Matrice BCG

Dans la représentation graphique des DAS, chaque cercle (en diamètre) représente le poids du DAS dans le CA total :

La représentation graphique des DAS



⁵² **Excédent brut d'exploitation (EBE)** = Chiffre d'affaires (compte 70) – Achats consommés (compte 60) – Consommation en provenance de tiers (comptes 61 et 62) + Subventions d'exploitation (compte 74) – Charges de personnel (compte 64) – Impôts et taxes (compte 63)

➤ **Analyser chacun des DAS de l'entreprise. Conclure sur les forces et les faiblesses de l'entreprise.**

La logique de cette analyse est de croiser pour chaque domaine d'activité stratégique la position concurrentielle et du taux de croissance du marché. Cette segmentation conduit à analyser le portefeuille de DAS en termes de vedettes, vaches à lait, dilemmes et poids mort.

La consolidation stratégique conduit à équilibrer les différents métiers de l'entreprise en fonction de leur maturité.

Cette entreprise intervient sur trois marchés dont les taux de croissance sont bons voire élevés.

Cela laisse supposer des potentialités de croissance.

Cependant le portefeuille des DAS est déséquilibré :

- le DAS « automobile » représente la moitié du CA de l'entreprise avec une croissance de marché soutenu (10 %). Sur ce DAS, la position concurrentielle de l'entreprise est limitée : les intervenants sont nombreux (7) et l'entreprise est 4ème sur le marché et le taux d'EBE le plus bas de l'entreprise. Il semble que l'on soit face à une « vache à lait » en perte de vitesse ;
- le DAS « domestique » s'apparente à un poids mort : faible position concurrentielle et croissance du marché moyenne. L'entreprise est l'avant dernière sur ce marché, très loin derrière le leader. La rentabilité de ce métier reste cependant bonne ;
- le DAS « aéronautique » de poids identique à celui du marché domestique (25 %) présente une position concurrentielle forte sur un marché dont la croissance est élevée (15 %) et dont la rentabilité est excellente (12 %). Ce seul secteur dégagne 40% de l'EBE de l'entreprise. Ce DAS peut être qualifié de « vedette ou produit star ». Cependant, il est important de noter que le taux de croissance de la part de marché de l'entreprise (10 %) est inférieur à celui du marché dans son ensemble (15 %). Cela traduit un effritement (tout relatif) de la position de l'entreprise CAU sur ce secteur.

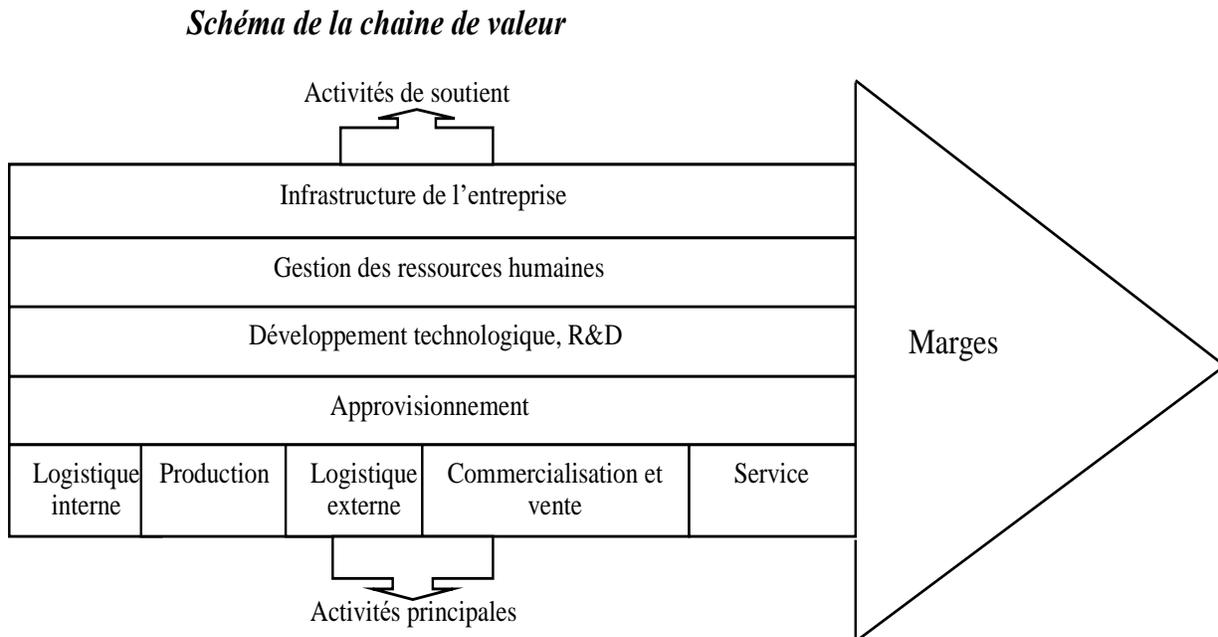
En conclusion

- Sur deux DAS sur trois l'entreprise a effectivement un problème de taille critique pour envisager sereinement son développement.
- Sur le marché aéronautique, l'entreprise voit sa position s'affaiblir.

Dans une perspective de rénovation de ses outillages, ces éléments créent de réelles faiblesses⁵³.

3. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel

Porter subdivise les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien. Comme la montre la figure ci-dessous :



Source : Derray Alain et Lusseau Alain, *L'analyse stratégique*, Paris , éd Ellipses Marketing S.A, 2001, p.83.

Les activités principales de l'entreprise

<i>Activités</i>	<i>Modèle à porter</i>
<i>Logistique interne</i>	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (contrôle des stocks, renvois aux fournisseurs, etc.)
<i>Production</i>	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité....)

⁵³ Éléments indicatifs de corrigé, Management et contrôle de gestion– UE 3, SESSION 2011, accessible à : crcf.ac-grenoble.fr/index.php?tg=fileman&id=4&gr=Y&path..., consulté le 02/09/2016.

<i>Logistique externe</i>	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
<i>Commercialisation et Vente</i>	la publicité, la promotion, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
<i>Services</i>	la réparation.

Source : Michael Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, accessible à : mhtml:file://F:\CHAINE DE VALEUR&\Chaine de valeur.mht!http://chohmann.free..., consulté le 14/03/2010.

- **Les activités de soutien:** viennent à l'appui des activités principales, en assurant :
 - Les achats de moyens de production (approvisionnement) ;
 - En fournissant la technologie
 - Gestion des *ressources humaines* (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...);
 - *activités administratives* indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieurs et la gestion de qualité, elles forment ce que M. Porter appelle « l'infrastructure de la firme⁵⁴ ».

3.1. Les objectifs de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic stratégique de l'avantage concurrentiel, c'est un outil qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents⁵⁵.

3.2. Illustration de la chaîne de valeur

Un exemple: les légumes frais

Il y a 20 ans, de petits exportateurs kényens achetaient habituellement les haricots verts chez les grossistes locaux ou directement à de petits cultivateurs, les emballaient dans des caisses ou des sacs et les expédiaient aux importateurs du Royaume-Uni qui les revendaient sur les marchés de gros nationaux. Ils étaient ensuite achetés par les détaillants, plus ou moins importants.

Depuis lors, ce commerce a complètement changé, lors de premières analyses de la chaîne de valeur, il faut savoir que ce sont les acheteurs internationaux qui fixent **la valeur, la qualité, la**

⁵⁴ Idem, consulté le 14/03/2010.

⁵⁵ Olivier Torrès-Blay, *économie d'entreprise*, France, éd Economica, 2^e édition, 2004, pp.196-197.

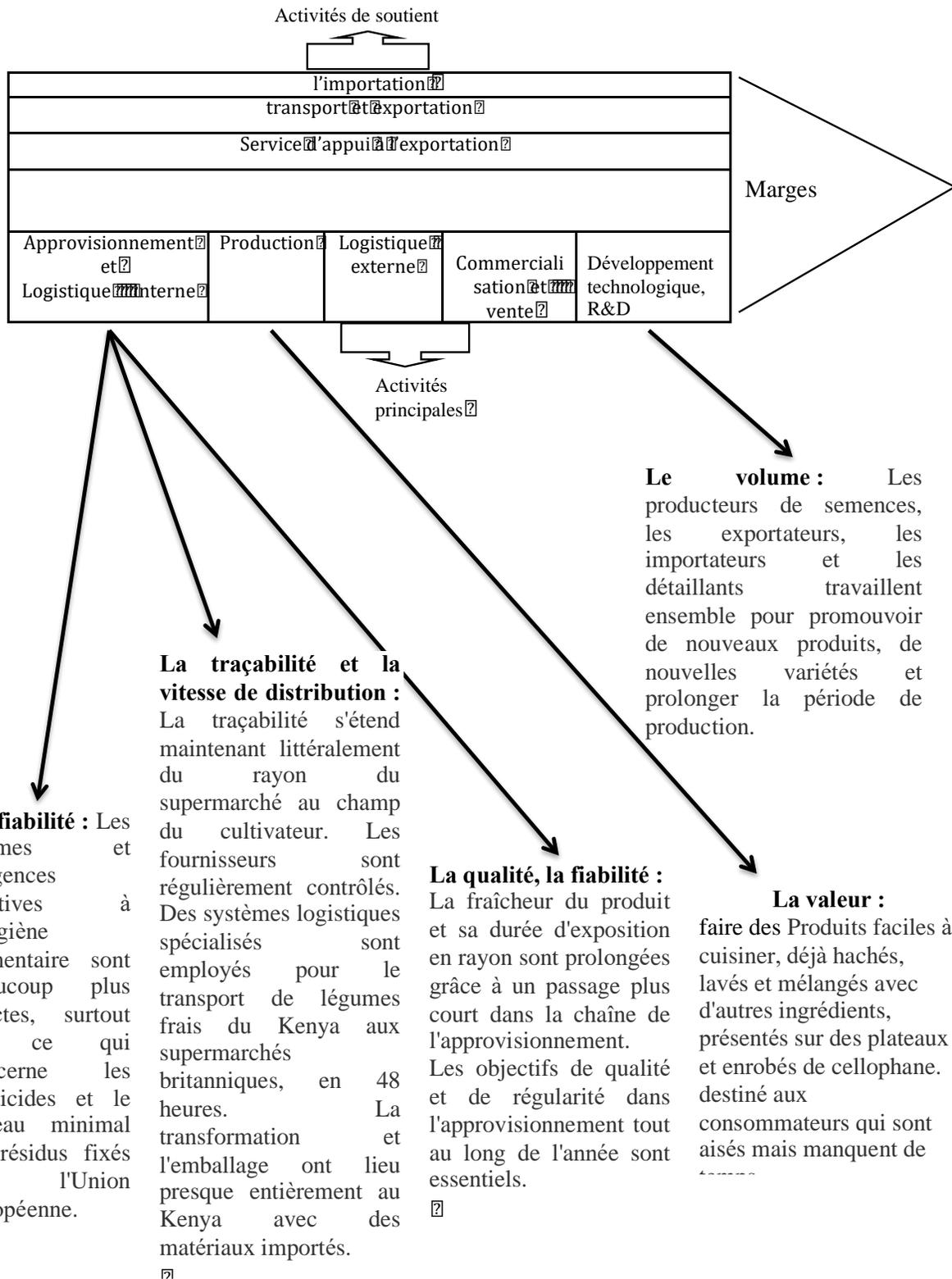
fiabilité, le volume, la traçabilité et la vitesse de distribution sont quelques-uns des éléments que les acheteurs prennent en compte.

Les légumes frais sont maintenant vendus principalement dans de grandes surfaces. Cinq chaînes de supermarchés possèdent plus de 70% de toute la vente d'aliments frais au Royaume-Uni.

La production n'est qu'un élément parmi d'autres dans la chaîne de valeur; les mesures concernant l'importation, l'approvisionnement, les taxes, le transport et l'exportation ainsi que les services d'appui à l'exportation doivent s'aligner pour soutenir les résultats du secteur⁵⁶.

⁵⁶ Centre du commerce international, Forum du commerce international - No. 1/2003, accessible à : www.forumducommerce.org/Analyser-la-chaîne-de-valeur-Une-stratégie-pour-augme..., consulté le 02/12/2012.

Schéma de la chaîne de valeur des légumes frais

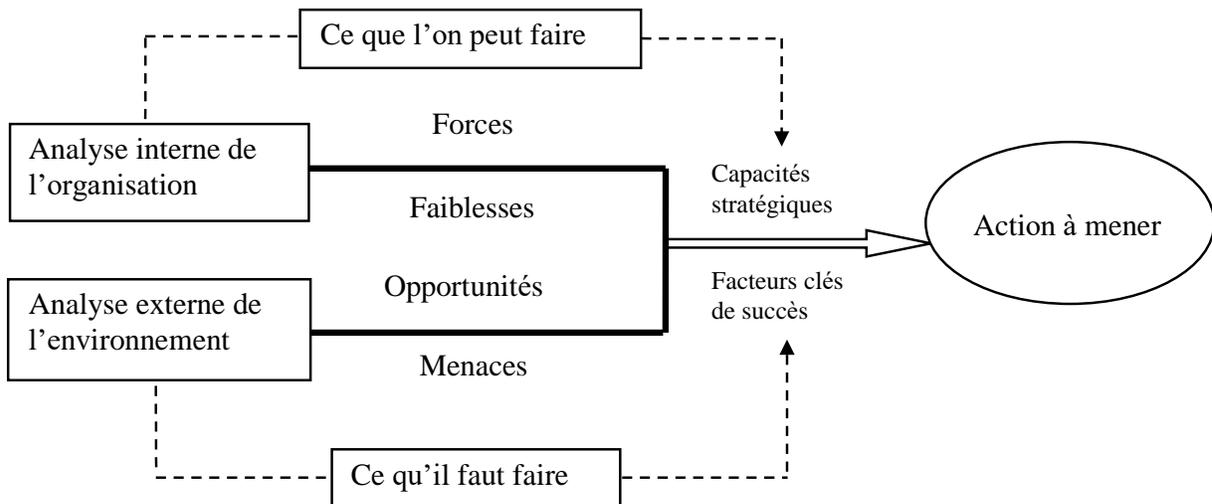


Source : notre réflexion à partir des données du Centre du commerce international, Forum du commerce international - No. 1/2003.

4. Le modèle SWOT

L'analyse SWOT résume les conclusions de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. La détermination SWOT est l'acronyme de *strengths* : Forces , *Weaknesses* : Faiblesses , *Opportunities* Opportunités, *threats* : Menaces, soit *forces, faiblesse* (de l'organisation), *opportunités et menaces* (de l'environnement). Le schéma ci-dessous résume cette approche.

L'analyse SWOT



Source: Gerry Johnson, et autres, op.cit., p.143.

4.1. Illustration SWOT

Synthèse du diagnostic stratégique

Etape 1 : Etablir un profil de l'entreprise (type d'activité, zone géographique, situation concurrentielle, orientation de la DG)			
FACTEURS INTERNES	Etape 4 : dresser un audit forces/faiblesses en matière de finance, marketing, production, organisation, etc...		
	Etape 5 : énoncer les solutions stratégiques	LISTE DES FORCES Fo	LISTE DES FAIBLESSES Fa
	Etape 6: faire des		

FACTEURS EXTERNES	choix stratégiques Etape 7: Préparer des plans de contingence		
Etape 2 : identifier et évaluer les facteurs d'environnement (économiques, technologiques, commerciaux, concurrentiels, etc...)	LISTE DES OPPORTUNITES O	Stratégies Fo/O : exploitation des forces pour tirer part des opportunités	Stratégies Fa/O : minimiser ses faiblesses ou se doter des compétences pour exploiter les opportunités
Etape 3 : élaborer une prévision, évaluer le future	LISTE DES MENACES M	Stratégies Fo/M : exploitation des forces pour réduire les menaces	Stratégies Fa/M : minimiser ses faiblesses et réduire les menaces en s'orientant différemment

Source : Albéric Tellier, stratégie d'entreprise, 1ère année de Master Faculté de sciences économiques et de gestion Formation initiale, 2011-2012, pp.28-29.

L'analyse Forces/faiblesses

✚ Le 9 février 2006 Carlos Ghosn, le président de Renault, dévoile son plan stratégique visant à faire du groupe le "constructeur généraliste le plus rentable en Europe ».

✚ Détaillant le "diagnostic" qu'il a établi avant de définir son plan, il a énuméré « 5 faiblesses » de Renault :

- une image de marque qui se dégrade,
- une gamme "trop étroite",
- des coûts d'investissement peu compétitifs,
- un système de management à l'international peu efficace,
- un "centrage insuffisant" sur le client et le profit.

✚ A ces carences, il a opposé les "5 atouts" du constructeur:

- l'alliance avec Nissan, dans lequel Renault a 44,3% et avec qui Carlos Ghosn a exclu toute fusion,
- les bonnes performances du constructeur français à l'international,
- le succès de la Logan,
- le "bilan sain" de Renault,
- sa "réactivité" et ses "compétences"⁵⁷.

4.2. La matrice d'interaction

		FACTEURS INTERNES	
		Forces à considérer (F)	Faiblesses (f)
FACTEURS EXTERNES	Opportunités (O)	FO(+)	fO(?)
	Menaces (M)	FM (?)	fM (-)

Source : Idem, p.30.

⁵⁷ Idem., p.29.

4.3. L'analyse LCAG de Renault fin 1998

EVOLUTIONS CLES DE L'ENVIRONNEMENT (Opportunités et menaces)					
FORCES ET FAIBLESSES Principales forces	Saturation des marchés développés	Pression écologique et fiscale croissante en Europe	Potentiel des marchés émergents (Asie, Amérique latine)	Substitution des berlines au profit des monospaces et véhicules de loisir	
				+	-
Gamme de produits	+		++	+++	6
Capacité d'innovation	++		+	+	4
Image en Formule 1	+		+	+	3
Principales faiblesses					
Ventes très concentrées en Europe	---	--	--		7
Taille réduite par rapport aux principaux concurrents	--		-		3
Echec dans le haut de gamme (une seule marque)	-			-	2
+	4	0	4	5	
-	6	2	3	1	

Source : Idem, p.31.

CHAPITRE 3 : CHOIX STRATEGIQUE

1. Les Stratégies Concurrentielles

Les *stratégies concurrentielles* ont pour objectif, d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine d'activité particulier. D'après l'analyse de porter ^A (1980) Il en dérive trois stratégies concurrentielles de base :

- La stratégie de domination par les couts (Cost-Leadership Strategy)
- La stratégie de différenciation (differentiation Strategy)
- La stratégie de concentration (Focus Strategy)

Stratégie concurrentielle générique selon porter

Avantage concurrentiel

		Bas prix	Avantage des produits et de l'image
<i>Partie du marché servi</i>	Marché entier	1. Stratégie de prix sur le marché entier	2. stratégie de différenciation sur le marché entier
	Niche	3. Focus	
		3. stratégie de prix dans une niche	4. stratégie de différenciation dans une niche

Source : Albéric Tellier, op.cit., p.30.

1.1. La stratégie de domination par les coûts :

Sont des stratégies qui orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordiale : la minimisation de ses coûts complets. La domination par les coûts est impulsée notamment par l'effet d'expérience et d'autres éléments. Voyons donc pour commencer l'effet d'expérience⁵⁸.

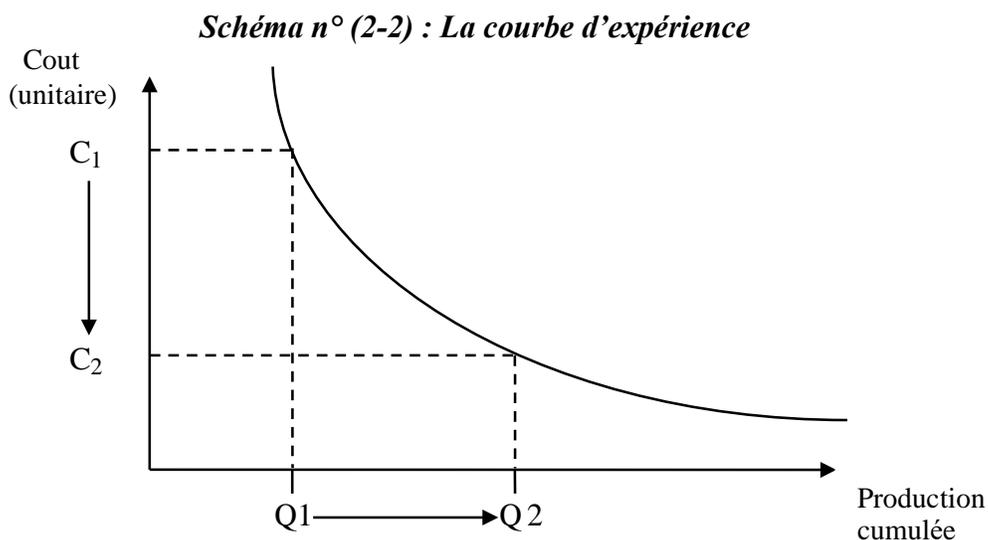
^A Porter : professeur de stratégie de Harvard (prestigieuse école américaine).

⁵⁸ Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit., pp.60-61.

a. L'effet d'expérience

➤ La notion d'effet expérience

La loi de l'expérience énonce que « le cout unitaire total d'un produit homogène, mesuré en unité monétaire constantes, diminue d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit double ».l'effet d'expérience est une des caractéristiques d'un métier. Aussi il s'impose à l'ensemble des concurrents évoluent dans ce domaine d'activité. La figure ci dessous en donne une illustration.



Source : Pascal Laurent et François Bouard, op.cit., p.31.

➤ les économies d'échelle:

Qui expriment la baisse du cout unitaire en fonction de l'échelle de production : plus la production est importante, plus les couts peuvent être réduits. Cette réduction provient principalement d'un meilleur étalement des frais fixes, pour tout produit, le cout de conception est un cout fixe cent fois plus lourd selon qu'il est produit en mille ou cent mille unités⁵⁹.

➤ L'effet de taille :

L'importance du volume produit induit un renforcement du pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ces partenaires.

⁵⁹ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit., p.20.

➤ ***L'effet d'apprentissage :***

Avec la pratique, on acquiert de l'assurance de l'expérience. Il en résulte une meilleure utilisation des technologies, des matières premières, une meilleure exécution des tâches à accomplir, mais également une amélioration progressive des méthodes du travail⁶⁰.

➤ ***L'effet de l'innovation :***

La rationalisation du processus de production est sans cesse améliorée, notamment par un remplacement progressif de la main d'œuvre par des moyens de production automatisés incorporant les dernières innovations technologiques.

1.2. La stratégie de domination par la différenciation :

La différenciation permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par le prix en rendant son offre difficilement comparable à celle des concurrents.

Les démarches de différenciation peuvent prendre des formes très diverses, elles peuvent porter sur :

- A travers le degré de la technologie utilisée pour le produit.
- la marque, le circuit de l'information...etc.
- les services spécifiques rendus, la maîtrise de la qualité, etc.

L'entreprise qui opte pour la différenciation ne se désintéresse évidemment pas du contrôle de ses coûts mais elle n'en fait pas son objectif unique⁶¹.

1.3. La stratégie de focalisation ou concentration :

La compétition ici repose sur le choix d'une cible étroite. La firme sélectionne un segment dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

La stratégie de concentration à deux variantes. La *concentration fondée sur les coûts* consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. La *concentration fondée sur la différenciation* consiste à ce différencier dans le segment cible. Une niche authentique est caractérisée par des clients avec des besoins spécifiques, Ces exigences sont ci particulières qu'elles ne peuvent seulement être remplies que par des spécialistes⁶².

⁶⁰ Isabelle Calmé, et autres, *Introduction à la Gestion*, Paris, éd Dunod, 2^e édition, 2007, p.130.

⁶¹ Sion Michel, op.cit., p.18.

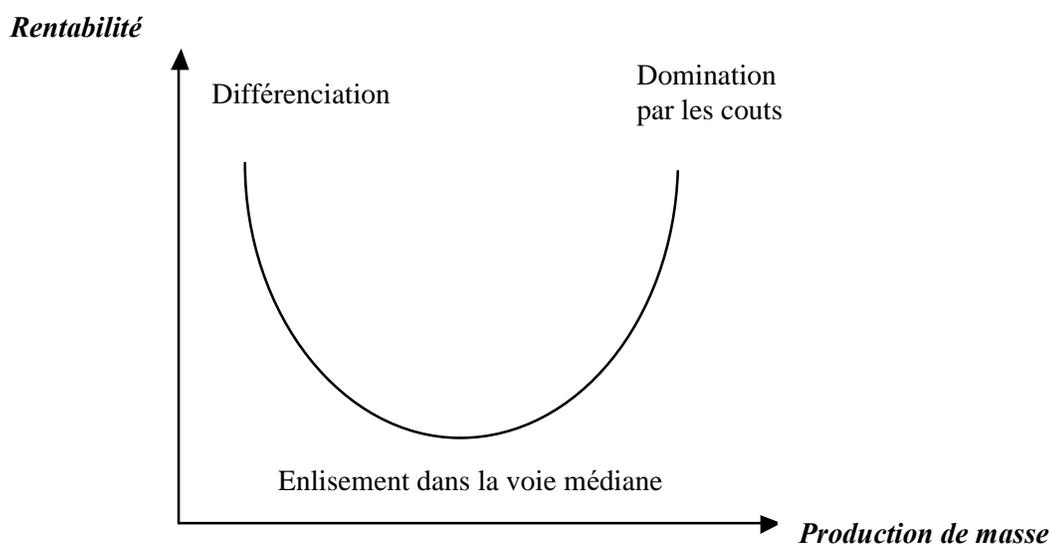
⁶² Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.ci.t, p.158.

2. La stratégie hybride

Il est important de souligner que du fait de la pression concurrentielle et du progrès technologique toute stratégie tend à évoluer dans le sens de la stratégie hybride, c'est-à-dire vers un accroissement de la valeur pour une réduction du prix.

Mais Les stratégies combinées n'apparaissent pas simultanément. Dès que la première Stratégie est performante, l'entreprise peut choisir d'en suivre une seconde. M. Porter estimait qu'il était inefficace de vouloir à la fois exploiter les couts et la valeur pour développer un avantage concurrentiel. Il montrait le risque d'enlèvement dans la vois médiane « stuck in the middle ». En effet, l'entreprise ne se lance pas en même temps dans deux stratégies différentes. Si cela était le cas, elle disperserait inutilement ses ressources⁶³.

Enlèvement dans la voie médiane



Source : Sandrine Quesnel et Jacky Koehl, accessible à :

http://20gp.ovh.net/dmcours/dmconsulting/LES_CHOIXSTRATEGIQUES.pdf, consulté le 14/03/2010.

⁶³ Jean-Charles Mathé, op.cit., p.101.

3. Les Stratégies de Croissance

Définition :

C'est l'accroissement de la taille de l'entreprise, qui va lui permettre d'acquérir une position concurrentielle intéressante.

Il en dérive deux stratégies de croissance : la stratégie de croissance interne et la stratégie de croissance externe.

3.1. La croissance interne : est le résultat de développement propre de l'entreprise.

3.2. La croissance externe : c'est une croissance par regroupement, partiel ou totale, de l'entreprise avec une ou plusieurs autres firmes⁶⁴.

4. les modes de croissance

4.1. Les modalités de la croissance interne :

4.1.1. La spécialisation :

Ici l'entreprise se spécialise dans un domaine d'activité spécifique que l'entreprise souhaite valoriser au point d'obtenir un avantage concurrentiel déterminant et durable⁶⁵.

Pourquoi se spécialiser ? :

- ✓ L'entreprise choisit de se spécialiser quand elle ne dispose pas de moyens suffisants pour se développer dans de nouveaux métiers (PME, entreprise débutante).
- ✓ Elle cherche à atteindre une taille suffisante avant de chercher à se développer.

4.1.2. La diversification :

La diversification signifie l'élargissement de l'activité de l'entreprise à des métiers différents qui conduisent à un nouvel environnement stratégique⁶⁶.

➤ La diversification liée :

Elle correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes.

➤ La diversification conglomerale

Correspond au développement d'activité qui ne présente aucun point commun avec les activités existantes⁶⁷.

⁶⁴Gilles Bressey et Christian Konkuyt, *Economie d'entreprise*, France, éd Dalloz, 8^e édition, 2006, pp.340-341.

⁶⁵ Sylvie Baron et Jean-Bernard, *Economies d'entreprise*, revue économiques, éd Hachette, France, 2005, p.63.

⁶⁶ Natacha Dimitrijévic, *L'économie d'entreprise*, éd Nathan, France, 2005, p.38.

⁶⁷ Cocula François, *Introduction générale à la gestion*, éd Dunod, France, 3^e édition, 2005, p.100.

- ***Pourquoi se diversifier ?***

- Répartir les risques: les pertes éventuelles d'une activité seront composées par les gains procurés par une autre ;
- Optimiser la production qui permet alors de réduire les couts ;

4.2. Les modalités de la croissance externe :

4.2.1. Les fusions et acquisitions :

Une *acquisition* correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une *fusion est* la constitution d'une société nouvelle à partir des actifs des deux sociétés qui ont fusionné et son dissoutes⁶⁸.

- ***Pourquoi les fusions et acquisitions :***

- Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dans les barrières à l'entrée sont élevées (barrières technologiques et réglementaires, savoir-faire) ;
- *La réduction des couts* peut aussi pousser à préférer la croissance externe : cela permet de fusionner les services, de rationaliser les ressources ou de profiter d'économie d'échelle.

4.2.2. Les alliances et partenariats

a. Les alliances :

Accord de coopération entre firmes indépendantes et souvent concurrentes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle. Leurs activités hors de cet accord restant indépendantes⁶⁹.

- ***Pourquoi les alliances et partenariats :***

Parmi les inconvénients des acquisitions, on est souvent amené à acquérir plus que ce dont on a besoin et à payer trop cher. Quel que soit le cas de la figure, il est souvent difficile d'évaluer à l'avance la valeur d'une acquisition, dans la mesure où elle dépend d'aléatoires synergies futures. C'est la raison pour la quelle les alliances sont désormais le véhicule préféré de beaucoup d'entreprises, à la fois pour la course aux marchés mondiaux et pour la conquête du futur⁷⁰.

⁶⁸ A. Caillat et autres, *Economie d'entreprise*, France, éd Hachette technique, 1999. p.204.

⁶⁹ Hounounou Albéric, *100 fiches pour comprendre l'organisation et gestion de l'entreprise*, France, éd Bréal, 2005, p.134.

⁷⁰ Yves Dos et Gary Hamel, *L'avantage des alliances*, éd Dunod, Paris, 2000, pp.5-7.

b. Les partenariats :

Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un *partenariat* est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.

4.2.3. Les différentes formes d'alliance et partenariats : on distingue les différents types en fonction des éléments suivants :

➤ **Le portage (ou piggy back) :** permet à une P.M.E. qui souhaite exporter, d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise, déjà bien implantée à l'étranger.

➤ **La franchise :**

Est un accord où le franchiseur fournit au franchisé son savoir-faire, l'usage de sa marque et parfois une assistance en échange de contreparties proportionnelles au chiffre d'affaire réalisé. Ainsi le franchisé accepte de respecter un certain nombre de règles édictées par le franchiseur.

➤ **La concession de licence ou contrat de louage de brevet :**

Est une autorisation donnée à une entreprise d'exploiter un domaine breveté par une autre entreprise moyennant une rémunération sur une période donnée.

La concession de licence se caractérise par un transfert de savoir-faire que le concessionnaire va exploiter. Lorsque ce dernier ne peut ou ne veut développer lui-même sa technologie, ce procédé lui permet malgré tout de se développer à l'étranger et de percevoir des revenus⁷¹.

➤ **La création de structures communes :**

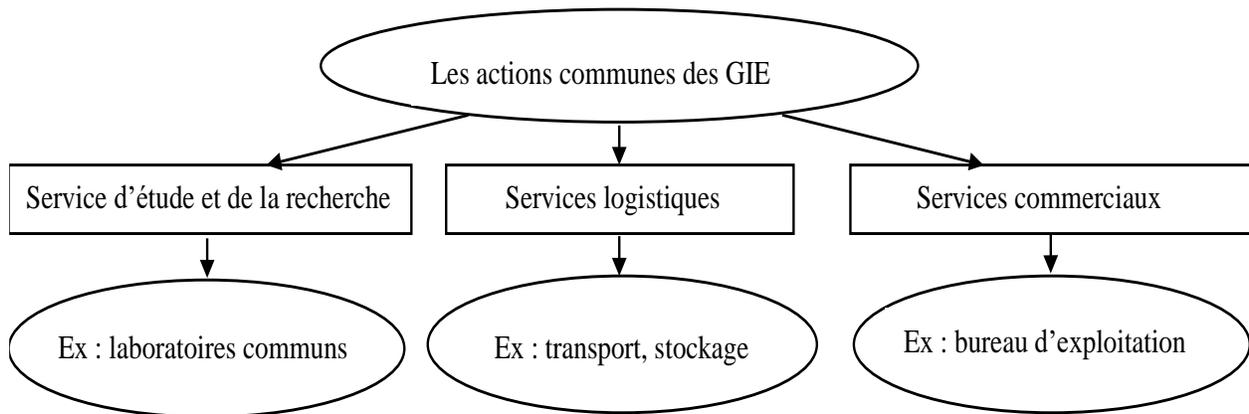
- **Le Groupement d'Intérêt Economique (G. I. E.) :**

Résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises (restant indépendantes les unes des autres) décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle. Le GIE est une forme souple et ouverte car il a l'avantage de permettre l'adhésion de nouveaux partenaires au projet commun sans qu'ils y apportent pour autant un capital⁷².

⁷¹ Apolline.L et D.Cathrine, Document proposé par Souregi, (*Cours Economie d'Entreprise D33*), de 105 pages, p.19, Accessible à : www.oodoc.com/cours-economie,start,0-search.php, p.98.

⁷² Cocula François, op.cit., p.104-105.

La stratégie d'IDE



Source : Michel Darbelet et autres, op.cit., p.477.

Les autres partenariats :

➤ *la fourniture spéciale :*

Réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie⁷³.

➤ *La stratégie de la sous-traitance :*

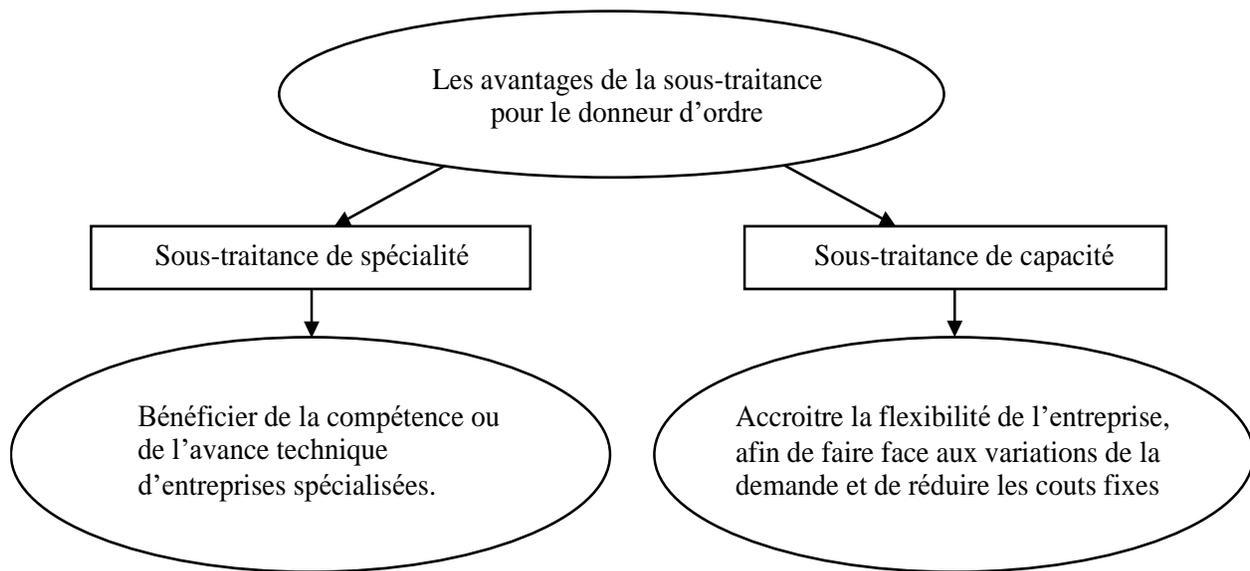
La sous-traitance est une forme particulière d'impartition. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, dont elle a besoins, une firme appelée donneur d'ordre peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitants. Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d'ordre⁷⁴.

- *Les modalités de la sous-traitance* : il découle deux types comme la montre la figure suivante :

⁷³ A.Caillat, op.cit., p.216.

⁷⁴ Ezzahiri Rachid, accessible à : www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf, consulté le 14/04/2010.

Les modalités de la sous-traitance



Source : Michel Darbelet, op.cit., p.475.

- Les avantages et limites de la sous-traitance :

Pour les grandes entreprises la sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence technique spécialisée et d'accroître la souplesse du fonctionnement de l'entreprise. De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitance permet de conserver le marché et de respecter les délais.

La flexibilité du donneur d'ordre est améliorée par le recours à sous-traitance -cette dernière permet d'absorber les variations de la demande.

Cependant, le choix de la sous-traitance n'est pas sans risques. Le risque tient d'abord dans le choix des partenaires qui l'on confie la sous-traitance des activités externalisées. Il tient aussi dans le choix des activités à externaliser et de celles comme cœur de métier⁷⁵.

⁷⁵ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, France, 3^e édition 2007, p.59.

5. Les stratégies d'internationalisation et dynamique de développement

5.1. L'internationalisation :

Dans un contexte de mondialisation de l'économie et de la concurrence, les stratégies d'internationalisation sont devenues une pratique courante. Certaines organisations obtiennent un avantage concurrentiel grâce à la configuration internationale.

5.2. Les modalités des stratégies internationalisation :

On peut ainsi distinguer quatre types de stratégies internationales, comme le montre le schéma ci-dessous.



- la stratégie d'exportation :

Constitue en général la première phase. Les limites et/ou la saturation du marché national poussent l'entreprise à chercher des débouchés extérieurs. L'exportation est le moyen le plus simple pour une entreprise de s'implanter sur un marché étranger. Elle continue de produire dans son marché d'origine mais adapte en général ses produits au marché visé. Il y a deux manières de se lancer dans l'exportation : l'entreprise peut faire appel à des intermédiaires spécialisés dans l'import-export (exportation indirecte), se charger elle-même de vendre à des prospects (exportation directe)⁷⁶.

⁷⁶ Longatte Jean et Muller Jacques, *économe d'entreprise*, France, éd Dunod, 4^e édition, 2004, p.144.

- ***Les relations contractuelles :***

Les stratégies contractuelles permettent à l'entreprise de contrôler la diffusion de ses produits sans avoir à investir directement dans le pays visé. Pour se développer à l'étranger l'entreprise va nouer des liens sous forme de relations contractuelles qui peuvent correspondre à : la franchise internationale, la concession de licence ou louage de brevets , le portage ou piggy back⁷⁷.

- ***L'approche multidomestique :***

Dans la plus part des cas, la demande s'exerce de façon différenciée sur les différents marchés géographiques des entreprises et elles doivent adapter leur produits aux particularités locaux. Elles combinent alors les avantages de la production en grande série pour les modules de base de leur produit à une démarche de différenciation adaptée à la demande dans une approche multidomestique.

- ***Les multinationales :***

D'après J.K Mucchielli, « *on peut considérer comme multinationale toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger* ». Cette unité de production est alors sa filiale. C'est donc la logique de la production qui domine. Une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle n'est vraiment multinationale que si elle réalise au moins une partie de sa production à l'extérieur de son territoire national. C'est un ensemble de filiales qui gèrent chacune leurs activités en fonction des avantages et des contraintes de leur environnement local⁷⁸.

6. L'impact de la stratégie multinationale sur les résultats des entreprises

Nous avons vu précédemment que les IDE sont les résultats d'une recherche de compétitivité de la part des entreprises. On peut se demander si c'est la seule stratégie efficace pour les entreprises, et en particulier si les pays développés sont appelés à voir toutes les entreprises délocaliser leurs activités.

Dans la réalité, les stratégies des entreprises sont plus complexes. La main d'œuvre des pays développés, quoique plus chère, possède des avantages par rapport à celle des pays en

⁷⁷ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit., p.97.

⁷⁸ Charron Jean-Luc et Sépari Sabine, *Organisation et gestion de l'entreprise*, France, éd Dunod, 2^e édition, 2001, p.402.

développement. Il s'agit de son niveau de qualification qui lui permet d'être plus productive et de pouvoir assumer des tâches plus complexes.

De plus, le fait de diviser fortement les étapes de la production rend le processus quelquefois peu flexible. Le contrôle local permet de produire plus vite et donc d'être plus flexible. C'est le choix fait par Zara, qui possède 65% de ses usines en Espagne⁷⁹.

6.1. L'impact des stratégies international sur l'avantage concurrentiel des entreprises : Avantages et limites des stratégies internationales :

• Avantage :

- dans le cadre des stratégies de cout, l'internalisation a un double avantage immédiat : augmentation de volume et économie d'échelle d'un coté, transfert des unités de production dans les pays à bas cout de main d'œuvre de l'autre.
- cycle de vie des produits prolongé sur des marchés étrangers ;
- flexibilité plus globale ;
- Les organisations peuvent également chercher à exploiter des avantages liés à des capacités technologiques et scientifiques locales. Boeing a ainsi implanté son principal centre d'ingénierie en dehors des Etats-Unis à Moscou, afin de profiter de l'expertise russe en aérodynamique.
- Et enfin, la nécessité d'être présent sur les grand marchés internationaux parce que les concurrents y sont et pour ne pas courir le risque d'être relégué dans un rôle de joueur locale faute d'avoir la taille et le rayonnement internationales suffisant.

• Inconvénients :

- coordination stratégique des activités difficile, informations aléatoires ;
- acteurs et structures difficiles à gérer, gestion de la taille ;
- risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux, etc ;
- intégration délicate des cultures des pays⁸⁰.
- Le contrôle de qualité : peut-on augmenter le volume de l'activité sans remettre en question le standard de qualité ou de service ?
- Le risque de dilution de la technologie : peut-on conserver une avance technologique assez nette tout en partageant avec d'autres une partie de la fabrication ou du développement ?

⁷⁹ Les Stratégies Internationales des Entreprises, accessible à : honorat.lyceefrancais-brasil.net/documents/strateg.pdf, consulté le 22/05/2010.

⁸⁰ Charron Jean-Luc et Sépari Sabine, op.cit., pp.404-405.

Ainsi, Le processus d'internalisation à un impact majeur sur l'avantage concurrentiel, il affecte en effet directement :

- Le positionnement stratégique de l'entreprise qu'il s'agisse de positionnement en termes de cout ou de différenciation;
- Les compétences et les ressources clés de l'entreprise

Dans le cadre d'une *stratégie de différenciation*, le caractère unique du produit ou de service est un atout permettant une identification claire sur la scène internationale et une implantation commerciale qui n'affronte pas directement les concurrents locaux ou mondiaux.

En revanche cette différenciation peut éventuellement révéler des limites qui n'existaient pas sur le marché domestique :

- L'offre différenciée est-elle valorisée par les clients, sont-ils prêts à en payer le prix, disposent-ils du pouvoir d'achat nécessaire ?
- Peut-on la protéger efficacement ou au contraire est-elle susceptible d'être copiée rapidement ?

Dans le cadre des *stratégies de cout*, l'internalisation a un double avantage immédiat : augmentation de volume et économie d'échelle d'un coté, transfert des unités de production dans les pays à bas cout de main d'œuvre de l'autre.

Les limites rencontrées sont de deux ordres :

- Le contrôle de qualité : peut-on augmenter le volume de l'activité sans remettre en question le standard de qualité ou de service ?
- Le risque de dilution de la technologie : peut-on conserver une avance technologique assez nette tout en partageant avec d'autres une partie de la fabrication ou du développement ?

Cela ne veut pas dire pour autant qu'elle n'ait pas intérêt à effectuer ces taches dans une nouvelle localisation, plus porteuse en termes de concurrence, de marché local ou de talents d'ingénieurs ou de designers. Certains seront à la fois délocalisés et externalisés en terme de propriété tandis que d'autres seront internationalisés mais gardés sous contrôle à 100% par exemple les centres de recherche.

6.2. Le caractère durable de l'avantage concurrentiel

Les avantages tirés des différentiels de couts de main-d'œuvre ou de couts de matières premières, liés à la localisation sont importants, mais ne sont pas nécessairement durables.

En effet, ces sources sont rarement protégeables par des barrières suffisamment élevés et sont

accessibles aux concurrents.

Ces mesures diminuent par ailleurs avec le temps au fur à mesure du rattrapage des pays concernés, phénomène qui peut porter sur plusieurs années, voire décennies selon le niveau de développement de départ du pays concerné et son taux de croissance.

Le choix des implantations stratégiques tient compte en particulier de ces évolutions.

L'internalisation constitue en effet à la fois une menace sur l'avantage concurrentiel par la confrontation directe avec les plus grands acteurs mondiaux et une opportunité par la possibilité d'enrichir l'avantage concurrentiel initial : élargir le réseau des fournisseurs de qualité, mondialiser une marque, permettre l'amortissement des dépenses de recherche et de développement sur un volume plus important, développer de nouveaux produits ou services.

L'internalisation est donc un processus continu par lequel l'entreprise doit simultanément :

- Affiner son positionnement stratégique concurrentiel
- Développer son portefeuille de compétences propres au sein d'activités géographiquement dispersées⁸¹.

⁸¹ Jean-Pierre Détrie, *op.cit.*, pp.237-239.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Apolline.L et Cathrine D., *Cours Economie d'Entreprise D33*, Document proposé par Souregi, p.19, accessible à : www.oodoc-com/cours-economie,strtart;0-serch.php.
2. Arnoult Stéphane, *Analyse et matrice : MC Kinsey*, accessible à : www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php
3. Ayari Amel, Nassib Radjam, les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprise algériennes , *conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement*, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra, 29-30 octobre 2002.
4. Bouchnef Amar, *l'Avantage concurrentiel dans les Entreprises Economiques : ses sources et son développement*, Mémoire de Magistère en Science de Gestion, Université d'Alger, 2000.
5. Bruno Wattenbergh, (*segmentation stratégique*), date de publication : 11 Octobre 2006, www.bwatt.eu/index.php?option.
6. Caillat A. et autres, *Economie d'entreprise*, France, éd Hachette technique, 1999.
7. Centre du commerce international, Forum du commerce international - No. 1/2003, accessible à : www.forumducommerce.org/Analyser-la-chaîne-de-valeur-Une-stratégie-pour-augme
8. Chandler Alfred, *stratégie et structure de l'entreprise*, Edition Organisation, 1972.
9. Charron Jean-Luc et Sépari Sabine, *Organisation et gestion de l'entreprise*, France, éd Dunod, 2^e édition, 2001.
10. Cocula François, *Introduction générale à la gestion*, éd Dunod, France, 3^e édition, 2005.
11. Darbelet Michel et autres, *Notions fondamentales de management*, éd Foucher, France, 5^{ème} édition, 2006.
12. Derray Alain et Lusseau Alain, *L'analyse stratégique*, Paris , éd Ellipses Marketing S.A, 2001.
13. Dimitrijévic Natacha, *L'économie d'entreprise*, éd Nathan, France, 2005.
14. Éléments indicatifs de corrigé, Management et contrôle de gestion– UE 3, SESSION 2011, accessible à : crf.ac-grenoble.fr/index.php?tg=fileman&id=4&gr=Y&path...
15. El Younsi Salma, Manuel d'applications, stratégies d'entreprises, institut supérieur des études des technologiques de Djerba, 2012-2013.
16. Ezzahiri Rachid, www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf.
17. Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, France, éd d'Organisation, 3^{ème} Edition, 2001.
18. Gerry Johnson, et autres, *Stratégique*, éd Pearson Education, France, 8^e edition, 2008, pp .61-62.
19. Gilles Bresse et Christian Konkuyt, *Economie d'entreprise*, France, éd Dalloz, 8^e édition, 2006.

19. Grunig Rudolf et Kuhn Richard, *Planifier la stratégie*, Italie, presse polytechniques et universitaires romande, 1^{ère} édition, 2004.
20. Hounounou Albéric, *100 fiches pour comprendre l'organisation et gestion de l'entreprise*, France, éd Bréal, 2005.
21. Isabelle Calmé, et autres, *Introduction à la Gestion*, Paris, éd Dunod, 2^e édition, 2007.
22. Iset Djarba et El Younsi Salam, cours stratégie d'entreprise, pp.7-8, 2013.
23. Jean-Louis Swiners, *Concurrence, Innovation compétitive*, accessible à : www.innovation-creative.com/Livres_Innovation_4.html.
24. Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, France, 3^e édition 2007.
25. Jean Pierre Detrie et autres, *STRATEGOR*, Paris, éd Dunod, 3^e édition, 1997.
26. Jean-Charles Mathé, *Management stratégique concurrentiel*, France, éd Vuibert, 2001.
27. Laplagne Guy, *Stratégie et marketing bancaires*, Université de Paris 1, 2011. Lasary, *La stratégie d'entreprise*, France, 2006.
28. Les Stratégies Internationales des Entreprises, accessible à : [honorat.lyceefrancais-brasilia.net/ documents/ strateg.pdf](http://honorat.lyceefrancais-brasilia.net/documents/strateg.pdf).
29. Longatte Jean et Muller Jacques, *économe d'entreprise*, France, éd Dunod, 4^e édition, 2004.
30. Management stratégique, accessible à : <https://fr.scripd.com/presentation/92525644/Management-strat%C3%A9gique>.
31. Maurin Laurent, *l'analyse de la compétitivité*, GECKO communication, accessible à allbodies.com/Chroniques/.../chro10.shtml, consulté le 10/1/210.
32. Maurice Gabillet, *Stratégie*, I.S.B.N, N° 184150-1, sitecon.free.fr/strategie/strategie.htm, consulté le 2/2/2010.
33. Michael Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, accessible à : mhtml:file://F:\CHAINE DE VALEUR&\Chaine de valeur.mht!http://chohmann.free...
34. Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter Edition, 1986.
35. Nathalie Gardes, *le diagnostic stratégique*, accessible à : <http://storage.canalblog.com/21/33/33128/17685618.pdf>
36. Olivier Torrès-Blay, *économie d'entreprise*, France, éd Economica, 2^e édition, 2004.
37. Pascal Laurent et François Bouard, *Economie d'entreprise*, France, éd d'organisation, Tome 2, 1997.
38. Pierre Achard, *Le Benchmarking*, France, éd AFNOR, 2007.
39. Razik Kamel et Masdour Fares, la notion de la compétitivité, *conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement*, Université Mohamed Khaydar Biskra, 29-30 Octobre 2002.
40. Sandrine Quesnel et Jacky Koehl, accessible à : http://20gp.ovh.net/dmcours/dmconsulting/LES_CHOIX_STRATEGIQUES.pdf.
41. Sion Michel, *Réussir son business plan*, Paris, éd Dunod, 2007.
42. Sylvie Baron et Jean-Bernard, *Economies d'entreprise*, revue économiques, éd Hachette, France, 2005.

43. Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et Décisions Stratégiques, Paris, éd Dunod, 2^{ème} édition, 2003.
44. Tellier Albéric, stratégie d'entreprise, 1ère année de Master Faculté de sciences économiques et de gestion Formation initiale, 2011-2012.
45. Vanlathem Nathalie et autres, Modèles Décisions, Document proposé par Marketing étudiant, accessible à : www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision.
46. Yves Dos et Gary Hamel, *L'avantage des alliances*, éd Dunod, Paris, 2000.
47. Yahyaoui Naima, le rôle du Système ABC et le système JIT dans la préparation des organisations pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel , *conférence scientifique national sur les stratégies d'apprentissage*, Université Batna, 10-11 Novembre 2009.