

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales

Département des sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master
Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème

La politique et stratégie concurrentielle sur le marché

Cas de L'EURL S.T.L.D "LE FERMIER"

Tizi-Ouzou

Présenté par :

M^{elle} AIGOUN Tassadit

M^{elle} ALLILI Siham

Encadré par :

M. ALLAG Yacine

Devant le jury :

Président : M. ABIDI Mohamed, Maître de conférences, classe B, UMMTO

Rapporteur : M. ALLAG Yacine, Maître Assistant, classe A, UMMTO

Examinatrice : Mme MATMAR Dalila, Maître Assistant, classe A, UMMTO

Promotion 2016/2017

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant de la volonté et la foi dont il nous a gratifié.

Nos vifs remerciements s'adressent à notre Promoteur Mr ALLAG YACINE Maître assistance classe A, pour sa présence, son orientation, ainsi que ces conseils.

Nous adressons un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.

Un remerciement spécial à notre chef de spécialité Madame MAATMAR Dalila pour son aide, sa disponibilité et sa patience durant tout notre cursus.

Nous tenons également à remercier le personnel de l'EURL S.T.L.D "le fermier" Tizi-Ouzou pour leur accueil et soutien durant notre stage.

Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne ayant contribué de prêt, ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail ;

*A la source de courage et d'affection mon père, qui a tout sacrifié pour que
J'atteigne ce niveau.*

A la source de tendresse et d'amour ma mère, que j'ai toujours trouvé à mes côtés.

A mes adorables frères : Farhat et Dahmane

*L'homme de ma vie mon exemple éternel' mon soutien moral et source
de joie et de bonheur celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir
réussir et sa famille KHeloui*

A ma grande mère qui a été toujours une source de douceur pour moi

A mes tantes et oncles ainsi que leurs familles.

A mes amies : Mounira, Farida et Yasmine, lyasmine

Ma binôme «Tassadit » et sa famille ;

*A tout tes camarades de la promotion MASTER en Management Stratégique des
Entreprises 2016/2017.*

SIHAM

Dédicaces

Je dédie ce travail ;

*A la source de courage et d'affection mon père, qui a tout sacrifié pour que
J'atteigne ce niveau.*

A la source de tendresse et d'amour ma mère, que j'ai toujours trouvé à mes côtés.

A mes adorables sœurs : Lila

, Nadja et Sonia

A mes chers frères : Karim, Samir et Chabane

A la mémoire de ma grand-mère Halima et ma tante Djouher

A mes amis : Nacer, Lhadi, Ahmed... etc

Ma binôme « Siham » et sa famille

*A tout tes camarades de la promotion MASTER en Management Stratégique des
Entreprises 2016/2017.*

Tassadit

Sommaire

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : La politique stratégique.....	5
Introduction	6
Section 1 : La notion de stratégie	6
Section 2 : Démarche, objectifs et diagnostic stratégique	19
Section 3 : Les outils et modèles d'analyse stratégique	34
Conclusion du chapitre I.....	54
Chapitre II : La politique concurrentielle	55
Introduction de chapitre.....	56
Section1 : politique de concurrence.....	56
Section 2 : la compétitivité	60
Section 3 : La construction d'un avantage concurrentielle.....	65
Conclusion de chapitre II.....	88
Chapitre III : L'analyse concurrentielle : cas de L'EURL S.T .L.D « LE FERMIER ».....	89
Introduction de chapitre III.....	90
Section 1 : Présentation de l'entreprise	90
Section 2 : le questionnaire et l'analyse du résultat.....	96
Conclusion de chapitre	111
Conclusion générale	112
Bibliographie.....	115
Annexes.....	119
Table des matières	126

Liste des abréviations

- **ADL** : ARTHUR.D. LITTLE
- **BCG** : Boston Consulting GROUP
- **CNES** : Centre national d'études spatiales
- **DAS** : Domaine d'Activité Stratégique
- **EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
- **FCS** : facteur clé succès
- **LCAG** : Learning Christensen, Andrews, Guth
- **LPS** : Lait pasteurisé standard
- **LT** : long terme
- **MOFF** : Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses
- **PESTEL** : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal
- **PME** : Petite et moyenne entreprise
- **R&D** : Recherche et développement
- **STLD** : Société de transformation du lait et dérivés
- **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **UE** : Union européenne

Liste des tableaux :

Tableau n° 1 : les différentes stratégies alternatives	10
Tableau n° 2: bilan de la croissance interne	24
Tableau n° 3 : bilan de la croissance externe	24
Tableau n° 4: la synthèse de la matrice SWOT.....	36
Tableau n° 5: les différentes matrices	41
Tableau n° 6: les différents types matrice de BCG	46
Tableau n° 7: avantage concurrentielle de Porter.....	73
Tableau n° 8: les trois types stratégies génériques.....	87
Tableau n° 9: présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.....	96
Tableau n° 10: présentation de genre	97
Tableau n° 11: présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés	98
Tableau n° 12: présentation du statut matrimonial des salariés enquêtés	99
Tableau n° 13: présentation de revenu mensuel des salariés enquêtés	100
Tableau n° 14: présentation des catégories socio professionnelle des salariés enquêtés	101
Tableau n° 15: l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise.....	104
Tableau n° 16: l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise.....	105

Liste des figures

Figure n° 1 : d'intégration verticale et horizontale	16
Figure n° 2: démarche stratégique.....	20
Figure n° 3: la décision stratégique	21
Figure n° 4: L'écart stratégique.....	25
Figure n° 5 : finalité de l'entreprise	26
Figure n° 6 : diagnostic stratégique.....	28
Figure n° 7: l'application du modèle d'analyse de PESTEL	32
Figure n° 8: le spectre des modèles d'analyse stratégique	34
Figure n° 9: Courbe de cycle de vie du produit.....	38
Figure n° 10: Actions visant à contrarier le cycle de vie normal.	39
Figure n° 11: coordination des cycles de vie des activités.....	40
Figure n° 12: Principes d'analyse des « matrices portefeuilles ».....	41
Figure n° 13: Matrice portefeuille du BCG (1980)	43
Figure n° 14 : Matrice BCG	45
Figure n° 15 : les critique de matrice BCG	48
Figure n° 16: Matrices McKinsey (McKinsey, 1972).....	50
Figure n° 17: Analyse globale de l'équilibre du portefeuille McKinsey	51
Figure n° 18: La matrice ADL	53
Figure n° 19 : Les prescriptions stratégiques d'ADL.....	54
Figure n° 20: le modèle des cinq forces de Porter.....	68
Figure n° 21: la chaîne de valeur de Michael Porter	71
Figure n° 22: Les types de différenciation	82
Figure n° 23: organigramme de l'entreprise EURL STLD "le fermier", 2017	92
Figure n° 24: présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés	97
Figure n° 25: présentation de genre.....	98
Figure n° 26: présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés.....	99
Figure n° 27: présentation du statut matrimonial des salariés enquêtés.....	100
Figure n° 28: présentation de revenu mensuel des salariés enquêtés	101
Figure n° 30: Schéma d'approvisionnement de la fromagerie (situation 2016)	109

Liste des schémas

Schéma n° 1 : les orientations stratégiques la matrice d'ansoff.....	15
Schéma n° 2: la courbe d'expérience	75
Schéma n° 3: la courbe d'économie d'échelle	75
Schéma n° 4: La courbe d'apprentissage	77
Schéma n° 5: Fixation des prix et stade de maturité	79

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en perpétuelle mutation. Leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise.

À partir de ce constat, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel, et à piloter à long terme le développement de leur organisation, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique.

En se lançant dans une démarche de réflexion stratégique, le chef d'entreprise entreprend l'une des tâches les plus délicates et risquées qui soit, car non seulement il engage la survie de l'organisation qu'il dirige, mais aussi l'avenir de l'ensemble des personnes qui travaillent avec lui. Aussi, il met en danger sa réputation, car il peut être la source, soit d'un succès retentissant, soit d'un échec cuisant.

Les entreprises évoluent depuis plus d'un demi-siècle dans un environnement de plus en plus turbulent. Ces dernières sont les résultats d'évolutions diverses, telles que: la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC). À partir de là, le processus de décision stratégique, a dû lui-même s'adapter à cet environnement instable.

Durant cette période (les années 60), il y a eu le développement du concept de diagnostic stratégique. Ce dernier, se base sur le modèle classique en deux étapes: le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, qu'on appelle le diagnostic interne, et l'identification des menaces et opportunités, qui constituent le diagnostic externe. Certes, l'environnement plutôt stable de l'époque, permettait la mise en place d'hypothèses de développement plus au moins précises, de prévoir des plans chiffrés, il s'agit de la planification stratégique. L'émergence d'un environnement instable a mis à mal la planification stratégique, car cette dernière avait du mal à prendre en compte la complexité de l'environnement.

Le processus stratégique, mobilise des ressources humaines et matérielles conséquentes, il préconise cette mobilisation sur une période plus au moins longue, qui va de quelques jours à quelques mois, selon la taille de l'organisation, l'objectif recherché et l'importance des moyens mobilisés. La mise en place de ce processus, fait intervenir une panoplie d'outils, ce sont les «outils d'analyse stratégique».

Les outils d'analyse stratégique ont été élaborés par les théoriciens du management et de la stratégie, par des cabinets de conseil et des praticiens qui généralement ont une double casquette.

Ils évoluent au sein des grandes firmes, tout en dispensant des cours dans des universités prestigieuses. Michael Porter, Igor Ansoff et d'autres, ont mis en place des outils d'analyse stratégique comme la chaîne de valeur, les cinq forces concurrentielles, la matrice de choix stratégique d'Igor Ansoff. Des cabinets de conseil, comme le Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, Arthur D. Little, ont mis en place des matrices plus au moins élaborées et sophistiquées, pour aider les managers dans leurs choix stratégiques.

Ces outils sont destinés principalement aux grandes firmes, car ces dernières évoluent dans des environnements concurrentiels âpres, avec un très grand nombre de concurrents, mais aussi avec un portefeuille d'activités très diversifié, composé de dizaines de domaines d'activités. Ces grandes entreprises disposent aussi d'un cadre managérial de haut niveau, capable d'utiliser avec pertinence ces outils, mais aussi, elles disposent de grandes ressources financières, pour faire appel le cas échéant, à des cabinets de conseil externe.

Actuellement, confronté à la compétitivité des multinationales et face à un environnement économique mondiale en évolution continue, la réalisation d'une stratégie concurrentielle s'avère indispensable, car elle permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité ainsi que de maintenir sa position et d'accroître sa part de marché.

Problématique

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche nous allons essayer de savoir quelle est la stratégie concurrentielle adoptée par l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER », et quel est son impact sur le marché ?

Dans notre présent travail, nous allons tenter d'apporter quelques réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les différentes stratégies qui se présentent à l'entreprise ?
- Comment l'entreprise peut-elle créer un avantage concurrentiel ?

Hypothèse de recherche:

L'hypothèse que nous pouvons avancer afin de répondre à notre problématique est:

Hypothèse : l'utilisation des outils d'analyses stratégiques par les entreprises dans le cadre de leur réflexion stratégique est pertinente dans son ensemble, car la mise en place de ces derniers ne présente aucune contrainte pour l'entreprise.

Périmètre de l'étude :

Ce périmètre est limité à l'observation de l'application d'analyse stratégique qui a été retenu à un moment précis. L'objet d'étude au sein de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER » et les orientations stratégiques concurrentielles qu'elle fournit ont été la conclusion de notre cas pratique.

Choix et intérêt du sujet :

Une meilleure compréhension et connaissance du déroulement du processus de la démarche stratégique dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, avec une mise en perspective de la phase du diagnostic stratégique et de ces outils. Cela se fera à l'aide de la théorie, les outils et modèles d'analyse stratégique. En effet, nous tenons à souligner l'intérêt qu'a présenté ce thème pour nous, et les pistes de réflexion qu'il a suscité, nous avons tenté de démontrer qu'elles peuvent être les limites d'analyse stratégique au sein de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER » mais aussi, les moyens dont elle dispose pour contourner ses contraintes.

Structure du mémoire :

Ce mémoire sera subdivisé en trois chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante: nous allons, dans **le premier chapitre**, définir la politique stratégique en général. Puis, nous allons définir la démarche stratégique à travers ses différentes phases, et, enfin, nous allons définir les différents outils et modèles d'analyse stratégique à travers les trois matrices (BCG, ADL, McKinsey).

Le deuxième chapitre, sera consacré à la présentation de la politique concurrentielle des entreprises (définition, objectifs, raison de mise en place et les outils d'une politique de concurrence), nous allons par la suite donner un aperçu sur la compétitivité (définition, composants et typologie), enfin, la construction d'un avantage concurrentiel durable (en analysant les cinq forces de l'intensité concurrentielle, la chaîne de valeur et les stratégies génériques).

Le troisième chapitre, sera illustré par un cas pratique, qui porte sur les outils d'analyse stratégique au sein de l'entreprise EURL S.T.L.D « LE FERMIER ». Il s'agira en premier lieu de présenter les informations générales au sein de l'entreprise. Ensuite, nous analyserons les résultats et les discussions autour de l'utilisation de ces outils (pertinence ou non de leur utilisation).

Les limites de la recherche :

- La contrainte de temps,
- Le manque d'informations.

Chapitre I :

La politique stratégique

Introduction

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et, quelquefois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies.

La réflexion stratégique consistera à déterminer clairement des objectifs et à formuler les stratégies à mettre en œuvre.

Section 1 : La notion de stratégie

1 - Politique, stratégie, tactique

La diversité des orientations prises par les entreprises (implantations à l'étranger, ouverture d'une filiale, concentrations, fusions) est couramment évoquée dans la presse quotidienne ou hebdomadaire. Tous ces mouvements sont l'expression des politiques et des stratégies des firmes.

1-1-Politique

Ce terme désigne les orientations globales, les objectifs généraux pris par les entreprises au regard de l'environnement dans lequel elles évoluent :

- La concurrence est-elle féroce ?
- Quelles sont les intérêts de la firme ?
- Quelles sont les capitaux nécessaires pour financer le développement, les investissements, etc.... ?

1-2-Stratégie

La stratégie sert à matérialiser les orientations de politique générale prises par l'entreprise. Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains¹ à mettre en œuvre. Les notions de formulation stratégique de détermination des objectifs seront développées dans la prochaine section.

Le mot « **stratégie** » vient du grec stratos qui signifie « armée » et ageîn qui signifie « Conduire ».

¹ www.dems.defens.gouv.fr, consulté en septembre 2017.

Dans le domaine militaire, la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix

- **La stratégie d'entreprise**

En **1963 A. Chandler²** est le premier à introduire le terme de « stratégie » dans le domaine de l'économie et de la gestion. C'est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, engageant fortement son avenir (notion d'irréversibilité) elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, ...).

➤ **Chandler (1962)**

« La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs », qui consiste 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 un plan d'action.

➤ **Stratégor³ (6^{ème} édition 2013)**

«Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe». Permet d'identifier 2 niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe (corporate strategy) : choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise, s'engager dans un secteur plutôt qu'un autre, ...
- La stratégie concurrentielle (business strategy) : choix des actions et des manœuvres pour avoir un positionnement permettant de faire face aux concurrents du secteur.

➤ **Desreumaux⁴ (1993)**

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise». Consiste à :

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, cas les couples marchés/produits ou les triplés produits/marchés/technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.

² Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, 1962, page 480.

³ Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (6^{ème} édition), 2013, page 150.

⁴ Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993. Page 242.

- Définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement

- Préciser le mode de développement utilisé: l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité.

➤ **Porter⁵** (1982)

« La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »

- elle doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence ;

- ce sont les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants ;

- pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents ;

- elle doit répondre à 3 questions :

- ✓ Quel est mon métier?

- ✓ Quel est mon avantage concurrentiel ?

- ✓ Comment se développer?

1-2-1- Les grandes approches de la stratégie d'entreprise :

Il y a 2 grandes approches :

1-2-1- 1- Adaptation stratégique

- Basée sur le positionnement
- Comment créer de la valeur plus que les concurrents ?
- Origine : spécificités du secteur d'activité
- Firme = portefeuille de domaine d'activité stratégique (DAS)
- S'adapter à l'environnement (analyse)
- Construire un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer son positionnement /concurrents
- SWOT (LCAG 1965)
- Avantage concurrentiel (Porter, 1982)

⁵ Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, Page 426.

1-2-1-2-Intention stratégique

- basée sur le mouvement
- comment créer de la valeur ?
- Origine : spécificités de l'entreprise
- Firme = portefeuille de ressources et de compétences
- Concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables
- la stratégie se base sur la capacité à la transformation et sur le mouvement
- Approche par les ressources
- Transformation permanente.

1-3-Tactique

Il s'agit ici de la mise en œuvre, au jour le jour, des choix stratégiques. Les décisions tactiques correspondent en quelque sorte aux décisions de gestion courantes prises par l'entreprise. Par exemple : embaucher un collaborateur, assurer la maintenance du matériel, traiter les problèmes quotidiens et surveiller la qualité du système d'information.

2 - les typologies de stratégie

Afin de pouvoir cerner les différents types de stratégie qu'une entreprise peut adopter, il est possible de les répertorier à partir de deux grandes questions :

- Quels domaines d'activités veut-elle explorer ?
- Avec quels moyens ?

Ces deux questions peuvent-elles même être décomposées en deux autres sous questions comme le montre le tableau ci-dessous, présentant ainsi toutes les stratégies alternatives⁶ dans la dernière colonne de droite des tableaux.

⁶ Rudolf Brennemann, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001, page 133.

Tableau n° 1 : les différentes stratégies alternatives

I Quels domaines d'activité ? à partir des deux questions	
1-Quelle nature du domaine d'activité ?	Une activité : CRENEAU. SPECIALISATION Plusieurs activités : DIVERSIFICATION INTEGRATION VERTICALE
2-Quelle dimension du domaine d'activité ?	NATIONALE, INTERNATIONALE
II Avec quels moyens ? à partir des deux questions	
1-Quels axes de développement ?	MAINTIEN, CROISSANCE ABONDON
2-Avec quelles variables concurrentielles ?	DIFFERENCIATION DOMINATION PAR LES COUTS INNOVATION IMPARTION

Source : Rudolf Brennemann, économie d'entreprise, Dunod, paris, 2001 pages 133

2-1-Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue

Dans ce cas, les stratégies sont classées selon la nature du domaine d'activité ou nous trouvons des stratégies fondées sur une activité, et d'autre fondées sur plusieurs activités, et selon la dimension du domaine d'activité, d'où les stratégies nationales et internationales.

2-1-1-Stratégie fondée sur une activité

Cette stratégie est fondée sur une activité particulière afin de faire face à la concurrence :

2-1-1-1-Stratégie de spécialisation : La stratégie de spécialisation consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles⁷

Dans la mesure où une activité se caractérise à la fois en termes de clients visés, de fonctions ou de services rendus par le produit et de technologies mises en œuvre, la spécialisation peut prendre différentes formes. Il peut s'agir, par exemple, de proposer un produit standard à différents types de clients en répondant aux besoins d'une catégorie de clients en se concentrant sur un segment particulier de demande (comme le laboratoire Boiron, spécialisé dans l'homéopathie, ou le groupe Innothéra, laboratoire pharmaceutique français, qui concentre son activité autour de la santé féminine), ou encore d'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière (comme le groupe Devanlay, société la plus profitable de textile-habillement français, poursuivant son développement autour de la technologie de tricotage).

La spécialisation est étroite ou restrictive, lorsque l'entreprise limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité : elle est extensive lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et / ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer de compétences nouvelles .

Cette stratégie peut revêtir plusieurs formes :

- **Accentuer la pénétration de marché** ; l'entreprise propose toujours les mêmes produits, mais augmente le nombre de ses points de ventes ; par exemple, la FNAC s'installe de plus en plus dans les villes de taille moyenne avec des surfaces de vente plus petites ;

- **Attaquer de nouveaux marchés** ; l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle ; l'extension géographique peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché européen, voire du marché international ; par exemple, le

⁷ Alain Desereumaux, Op.cit, p150

vinaigre Melfor (à base de miel) n'est commercialisé qu'en Alsace et en Lorraine ; l'enseigne Carrefour est présente sur tout le territoire français, mais aussi en Thaïlande.

- **L'extension à de nouveaux clients** passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent délaissés par l'enseigne. Par exemple, les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge ; on peut citer l'exemple des livrets Tiwi du Crédit Agricole pour les moins de 12 ans ;

- **Développer les produits** ; la spécialisation n'est pas une monoproduction ; ainsi, l'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèle ; prenons l'exemple de Ford (constructeur automobile) qui, à ses débuts, a limité sa production à un véhicule bas de gamme, la Ford T ; aujourd'hui, il s'impose sur le marché des voitures de gamme intermédiaire ; de même , Moulinex, spécialisé au départ dans le presse-purée, a élargi sa gamme à tous les équipements électro-ménagers ;

- **Se concentrer sur un produit clé** ; l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes ; cette stratégie est particulièrement risquée : si l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celui-ci arrivera dans sa phase de déclin, elle risque de disparaître avec lui ;

- **Se positionner sur une niche** ; certains segments de marchés sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques (par exemple, le marché qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite) ou qu'ils répondent à des besoins très restreints (par exemple, le marché des anches d'instruments à vent).

2-1-1-2-Les avantages de la stratégie de spécialisation

- Les effets d'expérience et permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentielle à partir d'une stratégie de domination par les coûts.
- Évite la dispersion des ressources et simplifie le management.
- Elle assure un développement plus maîtrisable autour d'un seul métier.
- Elle permet à l'entreprise de développer une image de marque clair (cohérent).
- Facilite la prise de conscience de l'avantage sur lequel collabore la stratégie compétitive de l'entreprise.

2-1-1-3-Les inconvénients de la stratégie de spécialisation

- Le risque de lier le sort de l'entreprise en un seul métier.
- C'est une stratégie qui limite la flexibilité stratégique.

- Le risque de miser (engager) des ressources dans un DAS en déclin.
- Le risque de banaliser l'offre de l'entreprise, absence de caractéristiques distinctives.
- Le risque lié à l'absence de l'innovation.

2-1-2-Stratégie fondée sur plusieurs activités

La stratégie de diversification fondée sur plusieurs activités permet à l'entreprise de faire face à la concurrence :

2-1-2-1- La stratégie de diversification

Afin de limiter les risques liés à la trop grande spécialisation de l'entreprise qu'induit la mise en œuvre d'une politique d'expansion ou de pénétration, de nombreuses entreprises choisissent une option stratégique de diversification afin de répartir leurs activités sur plusieurs couples produits-marchés. Le choix d'une stratégie de diversification répond à plusieurs motifs. Tout d'abord, lorsque les produits traditionnels de l'entreprise commencent à stagner, pour des raisons de faiblesse de la demande ou d'accroissement de la concurrence, la firme peut être tentée par la diversification dans des activités ou des marchés nouveaux. Une autre raison de se diversifier est la recherche d'une meilleure répartition du risque et d'un équilibre satisfaisant dans les flux des profits et des revenus générés par des activités différents qui se compensent les unes les autres. Enfin, une entreprise peut également désirer se diversifier lorsque les ressources dégagées par des produits de base sont plus que suffisantes pour assurer leur croissance. Des possibilités d'investissements rentables dans d'autres secteurs industriels sont alors recherchées⁸.

«La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux⁹ ». Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

2-1-2-2- Motivations de la diversification

- **Diversification de placement** : le critère de choix de la nouvelle activité reste la rentabilité.
- **Diversification de redéploiement** : l'entreprise connaît une maturité de son métier, sa croissance est faible, elle doit se diversifier dans un secteur d'avenir pour assurer sa reconversion et disposer d'un portefeuille d'activités équilibré.

⁸ Thiétart R.A., stratégies, Dunod, Paris, 2005, Page 19.

⁹ Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 122

• **Diversification de confortement** : l'entreprise cherche à améliorer sa rentabilité en ajoutant une activité complémentaire afin de limiter les nouvelles compétences à acquérir.

• **Recherche d'effets de synergie**, c'est à dire d'effets positifs de complémentarité entre les différentes activités.

• **Diversification de survie** : l'entreprise recherche une nouvelle activité pour assurer sa survie.

2-1-2-3- Les motifs de la diversification

La stratégie de diversification stratégique due à plusieurs motifs dont :

• **La gestion de portefeuille d'activités** : Il s'agit de la

- Répartition des risques,
- Investissement vers des DAS plus rentables ou plus dynamiques.
- Compensation du déclin d'un DAS.

• **Valorisation de compétences distinctives** : peut se faire sur le plan :

- Techniques : l'entreprise valorise dans un autre secteur ses brevets ou un savoir-faire spécifique.

- Commerciale : l'entreprise valorise son image sur un autre marché.

• **Recherche de synergies** : Peut également justifier les stratégies de diversification. Les synergies peuvent toucher toutes les fonctions de l'entreprise.

• **Investissement de ressources excédentaires** : il s'agit des investissements des ressources :

- Financières : l'entreprise se diversifie pour placer ses excédents issus de DAS « vaches à lait ».

- Il peut s'agir des ressources humaines : l'entreprise se diversifie pour utiliser des effectifs devenus excédentaires.

- Enfin, cela peut concerner les ressources techniques : l'entreprise se diversifie pour « faire tourner » un outil de production devenu surdimensionné pour l'activité de l'entreprise.

• **Constitution d'avantage concurrentiel** : lorsque l'entreprise s'intègre en amont ou en aval afin d'acquérir un avantage concurrentiel (sécurité approvisionnement ou débouché) ou volonté de réduire le pouvoir de négociation d'un fournisseur ou d'un client.

Le rachat d'un fournisseur, d'un client ou d'un concurrent, pour le contourner.

• **Ressorts psychologiques des dirigeants** : peut être le résultat d'un trait de caractère de la mégalomanie de dirigeants grisés par un succès dans le DAS d'origine.

Le caractère valorisant des diversifications pour des cadres de direction.

2-1-2-4- Les orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff

L'identification des orientations de développement s'appuie sur le diagnostic stratégique. Cette section utilise comme approche principale (voir le schéma) une adaptation de la matrice produits/ marchés¹⁰ – ou matrice de Ansoff¹⁰ – afin d'identifier les orientations stratégiques.

Schéma n° 1 : les orientations stratégiques la matrice d'ansoff

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés	Existants	A Pénétration de marché	B Nouveaux produits et services
	Nouveaux	C Développement de marchés	D Diversification

Source : adapté de I. Ansoff et E. MCDonnel, Stratégie de développement de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1989

Afin de se développer cette matrice, plusieurs orientations s'offrent à l'entreprise :

- **Pénétration de marché (A)** : augmenter la diffusion de l'offre existante sur les marchés actuels.

Riposte des concurrents et contraintes légales

- **Développement de produits (B)** : proposer une offre nouvelle sur les marchés existants

Nouvelles capacités stratégiques : nouvelles technologies, lourds investissements

Risque d'échec dans la gestion du projet : délais et coûts imprévus

- **Développement de marché (C)** : proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés
Nouveaux usages et extension géographique

Marché devant être caractérisé par des facteurs clés de succès identiques à ceux du marché d'origine.

Disposer des ressources (marque reconnue) et compétences (marketing) pour toucher les clients.

¹⁰Ansoff et E. McDonnell, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989, p 414.

2-1-2-5- Formes de la diversification

- **Diversification conglomérale (ou non liée) (D)**: développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes.

Accoler des chaînes de valeur totalement indépendantes ne partageant aucun maillon de la chaîne de valeur.

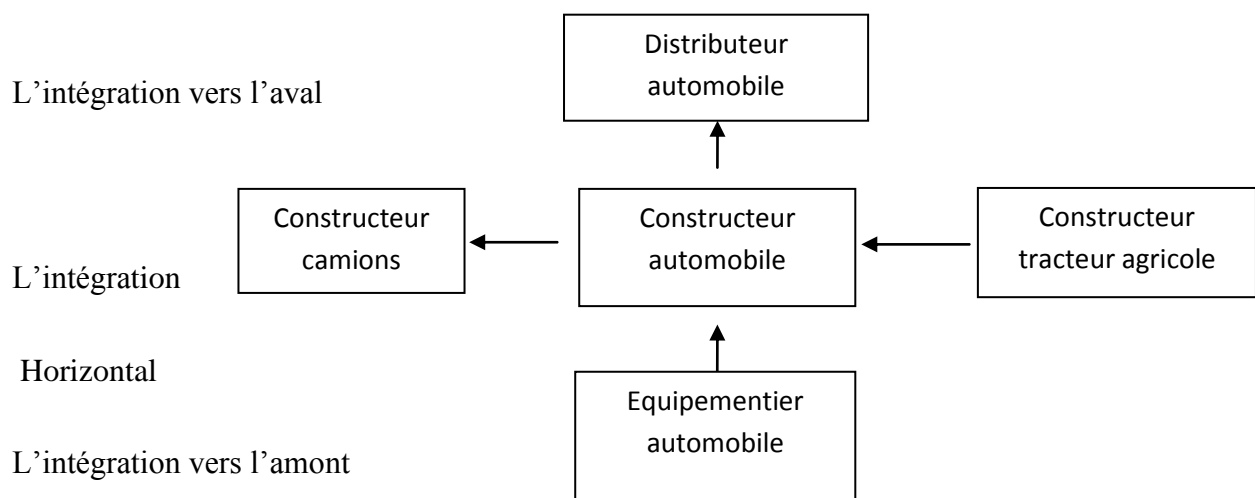
- **La diversification horizontale** : consiste à proposer sur le marché que l'entreprise connaît déjà des produits d'abord proches puis de plus en plus éloignés de son produit d'origine.

- **La diversification verticale** : Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant dans ses activités les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval.

A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

- **L'intégration vers l'amont (up stream)** : développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière.
- **L'intégration vers l'aval (down stream)** : développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière.

Figure n° 1 : d'intégration verticale et horizontale



Source : Ansoff et E. McDonnell, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989, p 414.

➤ **L'intégration latérale** : exemple d'achat du fournisseur de l'E en automobile (aucun lien).

➤ **La diversification concentrique (ou liée)** : est une source potentielle de synergies entre les nouvelles et les anciennes activités de l'entreprise, il en est tout autrement de la diversification conglomerale.

2-1-2-6-Les avantages de la diversification

- Meilleure répartition des risques liés aux activités qu'elle exerce.
- Diversification des clients.
- Réduction des coûts sur le long terme et augmentation du chiffre d'affaire.
- Potentialités de croissance pour l'entreprise.
- Acquisition des parts de marché et amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

2-1-2-7-Cette stratégie présente également des inconvénients

- Coût d'investissements importants pour l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (création d'un nouveau produit pour attirer de nouveaux clients).
- Risques liés à l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (non acceptation des nouveaux produits par les clients, pertes...).

2-1-3-Stratégie selon la dimension du domaine d'activité

Nous allons parler ici d'internationalisation

2-1-3-1- L'internationalisation

« Est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ». ¹¹

La stratégie peut se définir comme le choix des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera sur le long terme pour atteindre des objectifs. Elle consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.). L'orientation stratégique permet d'apprécier la capacité concurrentielle de l'entreprise et l'intérêt du domaine d'activité. Plusieurs modèles proposés par des cabinets américains de conseil (BCG, McKinsey) mesurent la position commerciale et l'attrait de l'activité.

Les étapes d'internationalisation sont suivantes :

¹¹ Gérard Koenig, Management Stratégique : vision, manœuvre et tactique, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993. P 84.

- **Exportation:** de produits fabriqués dans le pays d'origine dans un ou plusieurs autres pays auprès d'entreprises étrangères existantes ;
- **Implantation** d'un bureau commercial, d'un entrepôt ou d'une filiale propre dans un pays étranger pour vendre les produits fabriqués dans le pays d'origine ;
- **Coopération** de formes diverses avec des partenaires locaux (franchise, opération conjointes, au plan technique, commercial ou financier) ;
- **Implantation** d'unités d'industrielles de production, propre ou en partenariat avec des investisseurs locaux.

Une stratégie internationale doit permettre à une entreprise d'obtenir de nouveaux avantages, de nouvelles forces concurrentielles; par exemple, de vendre sur d'autres marchés, de mieux acheter ou de produire à un moindre coût. Mais les risques et les difficultés sont aussi nombreux.

2-1-3-2-Les avantages d'internationalisation

- Ressource de production acquise à l'échelle mondiale au moindre coût.
- Cycle de vie de production prolongé sur des marchés étrangers.
- Économies d'échelle par standardisation des produits pour la production et la commercialisation.
- Source diversifiées de financement.
- Avantages fiscaux, douaniers, de change.
- Flexibilité globale plus grande.

2-1-3-3-Inconvénients de l'internationalisation

- Coordination stratégique des activités difficiles.
- Information aléatoire.
- Acteurs et structures difficiles à gérer.
- Gestion de la taille.
- Risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux, etc.
- Intégration délicate des cultures des pays.

2-2- Stratégie selon les moyens utilisés

2-2-1- Stratégie selon l'axe de développement :

2-2-1-1- Stratégie de maintien : elle consiste à garder la stratégie habituelle de l'entreprise, de ne pas cibler d'autres marchés et de garder le même produit.

Elle concerne les mêmes variables concurrentielles et cherche à atteindre les mêmes objectifs de rentabilité déjà obtenus.

2-2-1-2- Stratégie croissance : elle consiste à coordonner des actions afin d'atteindre l'ensemble des objectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'environnement externe et des capacités de l'entreprise.

La firme cherche à étendre ses activités actuelles que ce soit techniquement, commercialement ou géographiquement. Elle cherche à se développer, à accroître sa part de son profit et sa rentabilité.

2-2-1-3- La stratégie d'abandon

Retrait du marché en rentabilisant au maximum les investissements réalisés

- Quitter progressivement une activité
- Maximisation de la rentabilité par rapport aux investissements réalisés.

2-2-2- Stratégies selon les variables concurrentielles utilisées

Ces stratégies à savoir : la différenciation, la domination par les coûts et la concentration ont un impact sur la stratégie concurrentielle seront développées en détails dans le deuxième chapitre.

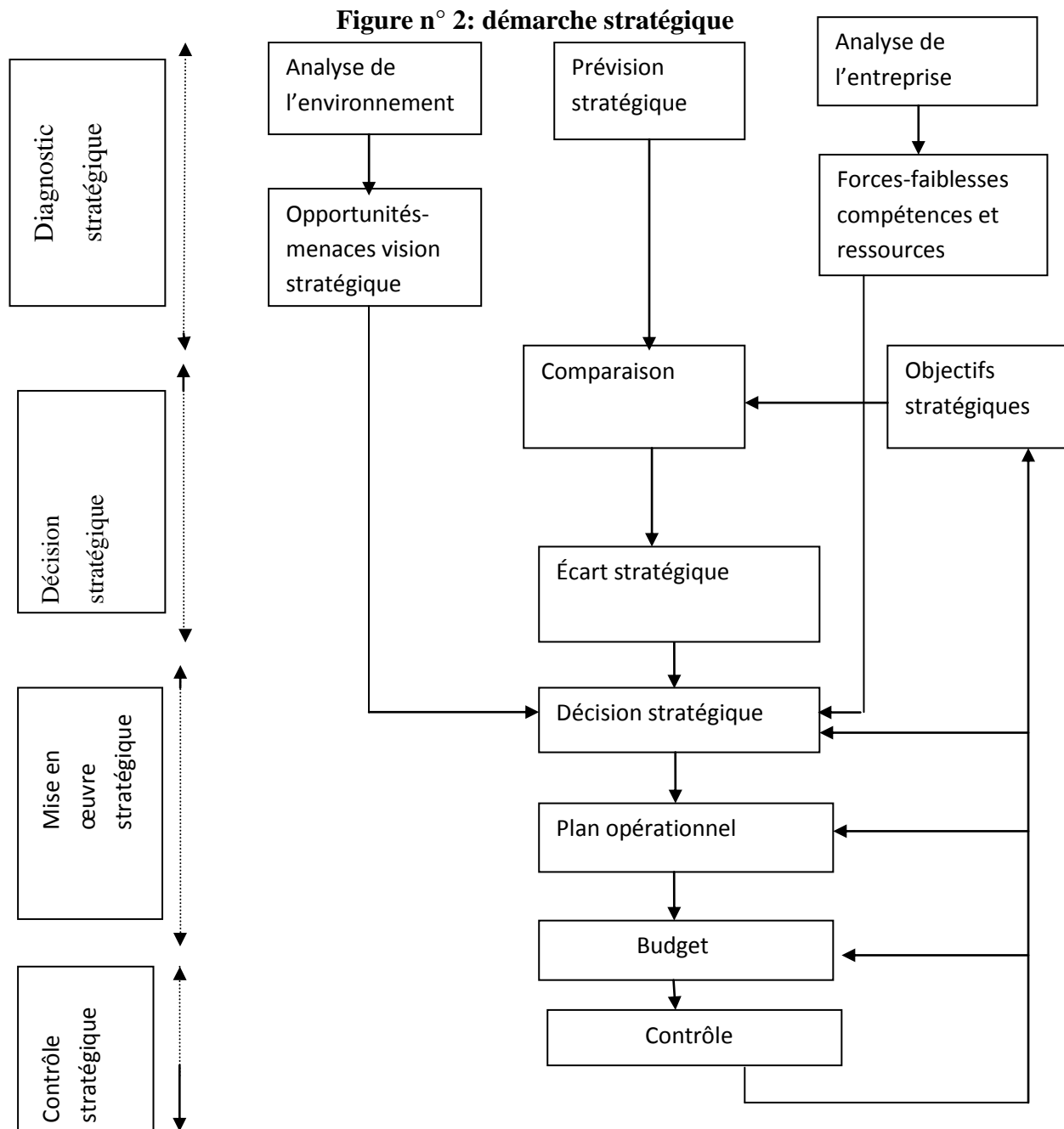
Section 2 : Démarche, objectifs et diagnostic stratégique

1-Démarche stratégique

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle précontraint et séquentiel d'analyse et de décision¹². Mais, il existe une approche plus globale et ouverte, itérative et adaptative. Cela est beaucoup plus proche de la réalité du terrain car il est incohérent de séparer les différentes phases de la démarche stratégique les uns des autres. La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat de l'entreprise mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur. Ensuite,

¹² Serge Oréal, management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993. Page 174.

vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action. Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de système de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, *Management, stratégie et organisation*, 5^{ème} édition, Vuibert, 2004. Page 43.

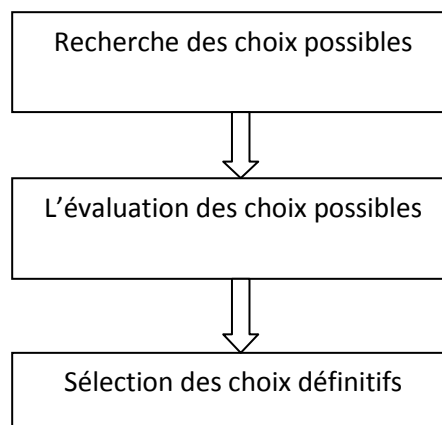
1-1-La phase de diagnostic stratégique

Le diagnostic (analyse externe et interne confrontées à la fixation des objectifs) constitue la première phase et donne à l'entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter les perspectives de l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources et ses compétences.

1-2-La phase de décision stratégique

La prise de décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases : la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

Figure n° 3: la décision stratégique



Source : Simon, Management stratégique et organisation, 5^{ème} édition, Vuibert, 2004. Page 45.

1-2-1-La recherche des choix possibles

La recherche des choix possibles est marquée par ce qu'on appelle le principe de la rationalité limitée d'Herbert Simon. Il, nous a montré que les managers s'arrêtent dans la recherche des choix possibles, dès qu'ils trouvent une solution qu'ils jugent satisfaisante par rapport à leurs objectifs. Cela signifie donc, que les managers ne sont pas rationnels, puisqu'ils envisagent que quelques choix possibles dans l'univers de la totalité des possibilités.

«Une expérience réalisée auprès des groupes de cadres permet d'illustrer ce principe de rationalité limité »¹³. On soumit à des groupes de cadres dans un cycle de formation continue un cas qui a douze solutions possibles. On demande à chaque groupe de cadres, d'indiquer quelle solution il va choisir, en précisant quelles sont les solutions possibles envisagées. En

¹³ JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5^{ème} édition, Vuibert, 2004. Page44.

fin de journée, chaque groupe de cadres a dit avoir envisagé 2,8 possibilités sur les douze possibles. Cela montre bien qu'il y a un frein cognitif à la recherche de solutions possibles, et qu'en pratique, on s'arrête dans la recherche de nouvelles solutions dès que l'on trouve une ou deux, satisfaisantes par rapport aux objectifs poursuivis.

1-2-2-Évaluation des choix possibles

Une fois que les choix possibles dégagés, il faut mettre en place des critères, afin de comparer entre les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée à, travers les critères suivants :

- **La philosophie de la firme** : On entend par cette expression les valeurs de l'équipe de direction, tant économiques que sociales, voire morales. Elles ne vont pas manquer d'influencer les choix stratégiques : une politique agressive ou au contraire une préférence pour la stabilité,

- **Le degré de la réalisation des objectifs** : Pour chaque choix possible, on va examiner les chances qui existent d'atteindre les objectifs. Dans ce cas encore, des tableaux sont utiles, où l'on affecte chaque stratégie d'un coefficient de probabilité.

- **Le risque** : Il est impliqué par les différents choix possibles. On sait ainsi que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important. Or, quel niveau de risque peut-on accepter dans notre firme ? La réponse à cette question dépend essentiellement des valeurs de l'équipe de direction vis-à-vis du risque. À une équipe timorée, on ne pourra pas proposer les choix les plus hardis.

- **Les forces et les faiblesses de l'entreprise** : les ressources disponibles et les compétences maîtrisées. Elles servent à analyser et à mettre en relief les aptitudes et les compétences de l'entreprise. Par exemple :

- Maîtrise-t-on la technologie ?
- Les dirigeants possèdent-ils un goût suffisant pour entreprendre ?
- Quelles sont les aptitudes réclamées par le marché ?
- Quel est notre principal avantage par rapport au concurrent le plus proche ?
- Quelles sont nos faiblesses par rapport à ce rival ? etc.

- **La compatibilité** : la question ici est de vérifier la compatibilité des différentes alternatives stratégiques, par rapport à une série de critères. On peut vérifier la compatibilité par rapport à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire, en quoi l'entreprise croit, à quoi elle est attachée. La compatibilité par rapport aux structures et l'organisation qui est en place. Il y a aussi la compatibilité par rapport aux ressources (humaines, financières et matérielles).

• **La synergie** : La direction de l'entreprise va comparer ses choix stratégiques anciens aux choix futurs possibles. Elle va choisir son « mix », autrement dit la combinaison des stratégies, de façon à obtenir un effet de synergie, soit $2+2=5$ ¹⁴, c'est l'effet de complémentarité. Une alternative stratégique va être complémentaire par rapport à une situation d'entreprise donnée. Cette synergie sera étudiée dans différents domaines ; dans le domaine commercial : comme par exemple, utiliser la même chaîne logistique pour centraliser sa distribution pour deux activités différentes. Il peut aussi s'agir de synergie de production ; comme réutiliser des sous-produits d'une activité pour une autre production.

Remarque : Ont dit qu'il y a un effet de synergie lorsque la combinaison de deux ou plusieurs stratégies aboutit à un meilleur résultat que si l'on considérait isolément les résultats de chaque stratégie. Certaines synergies réduisent les coûts, d'autres créent de la valeur pour les clients. La synergie représente l'effet positif de la combinaison. Ceci a pour conséquence qu'à niveau de risque égal, le « mix » stratégique qui produit les meilleurs effets de synergie sera sélectionné. Mais attention, il existe aussi, même si l'on en parle beaucoup moins, des synergies négatives ($2+2=3$).

1-2-3- Sélection des choix définitifs

Après recherche et évaluation des choix on les juge possible sur la base de plusieurs critères : soit par la philosophie de l'entreprise, soit par le degré de réalisation des objectifs, soit par le risque, soit par les forces/ faiblesses, ressources disponibles et les compétences de l'entreprises et enfin, soit par la synergie.

1-3-La phase de la mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

1-3-1-La croissance interne (organique)¹⁵ : elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle. Il s'agit souvent d'une capacité de production (la chaîne d'assemblage de l'Airbus A380), mais elle peut être d'une autre nature : capacité de recherche (création d'un laboratoire de bio-ingénierie chez Merck) ou capacité de commercialisation (ouverture d'une filiale de vente par Peugeot au Japon). Bien évidemment, l'entreprise n'élabore pas elle-même tous les éléments de sa croissance.

¹⁴ JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5^{ème} édition, Vuibert, 2004. Page 43.

¹⁵ Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M,Helfer J-P.et Orsoni J, Management, cas et applications (2^eéd), Vuibert, 2007, p. 243.

1-3-1-1- Avantages et inconvénient de la croissance interne :**Tableau n° 2: bilan de la croissance interne**

Avantages	Inconvénients
Développement progressif, donc mieux maîtrisable. Valorisation de l'expérience acquise. Culture d'entreprise renforcée. Image de bâtisseur.	Lenteur de la croissance. Risque de réactivité plus grande de la concurrence. Risque de sclérose. Difficulté du financement.

Source : Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, Management, cas et applications (2^e éd), Vuibert, 2007, p. 243.

1-3-2-La croissance externe¹⁶

Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre. Il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou de plusieurs entreprises¹⁷.

1-3-1-1- Avantages et inconvénient de la croissance externe**Tableau n° 3 : bilan de la croissance externe**

Avantages	Inconvénients
Rapidité du montage. Faibles réactions des concurrents. N'augmente pas l'offre globale. Possibilité de diversification. Démonstration des capacités d'agir. Emploi du levier financier.	Risque de synergie négative. Incertitudes sur le prix de l'entreprise rachetée. Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques Difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe. Culture d'entreprise menacée. Image de raider, d'opportuniste.

Source : Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, Management, cas et applications (2^e éd), Vuibert, 2007, p. 243.

1-4-La phase contrôle stratégique

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les

¹⁶ : Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, Management, cas et applications (2^e éd), Vuibert, 2007, p. 243

¹⁷Cf. Blanchot F, Perrot S, «l'histoire mouvement d'un rapprochement, cas Sanofi Aventis », Ibid. p. 158.

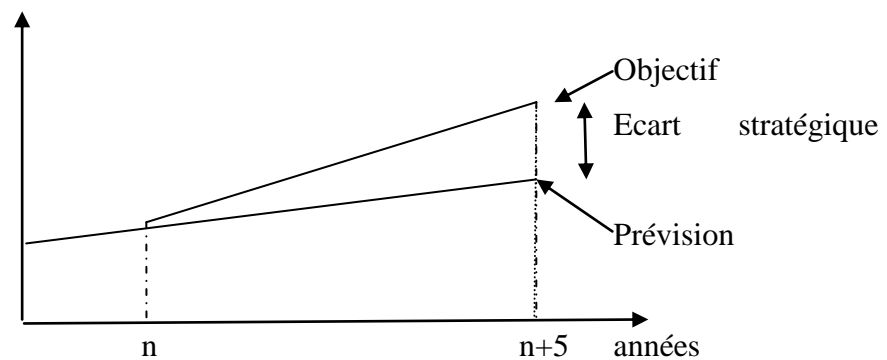
objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut-être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans. Dans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

- **L'écart stratégique :**

L'écart stratégique résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et internes.

Figure n° 4: L'écart stratégique



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5^{ème} édition, Vuibert, 2004. Page 44.

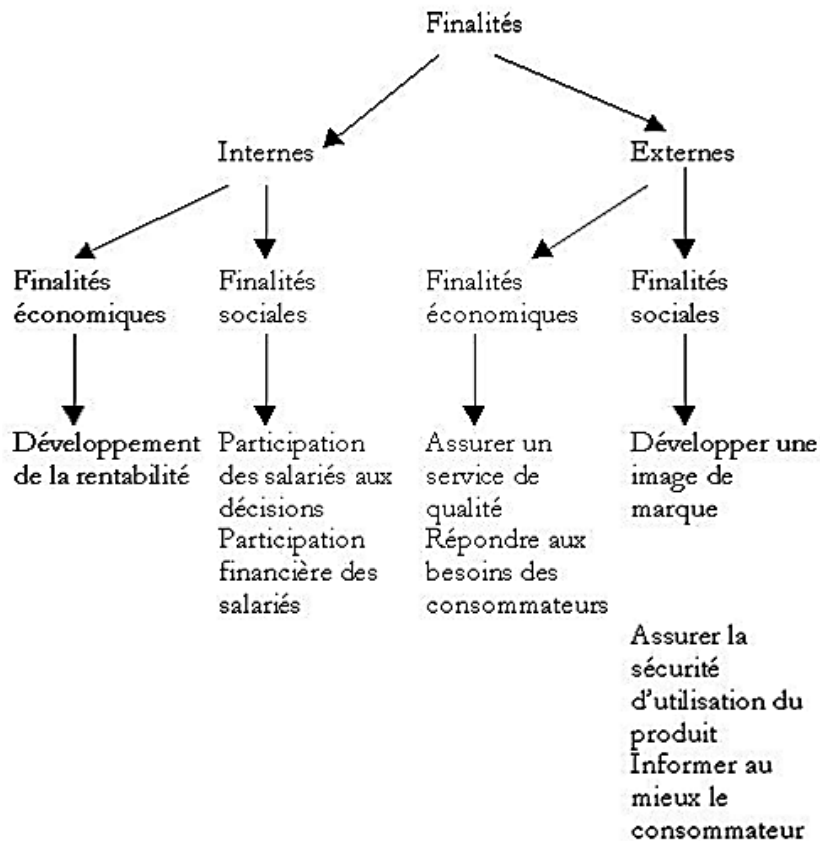
2- Objectif et diagnostic stratégique

2-1- Finalité et objectif stratégique

2-1-1- La finalité de l'entreprise

C'est l'idée philosophique et politique que l'organisation se fait de son existence. La finalité oriente les actions de l'entreprise, c'est la raison à ce que font les dirigeants. Sans cette notion qui est plus au moins concrète, l'action serait assurément incohérente. La finalité est souvent difficile à préciser, au mieux elle s'exprime par des formules emblématiques et générales. C'est pour cela qu'on a besoin d'outils pour guider l'action, tel est le rôle des objectifs.

Figure n° 5 : finalité de l'entreprise



Source : Adopté du cours Management Stratégique, M. O, Oussalem, 2014.

2-2- Les objectifs de l'entreprise :

«Les objectifs sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, les objectifs sont souvent exprimés en termes financiers: niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendues ou valorisation du cours de l'action»¹⁸.

Igor Ansoff¹⁹ soutient que les objectifs ne sont utiles que s'ils sont fermés, c'est-à-dire s'ils s'expriment de manière quantitative, et s'il est possible d'évaluer de façon précise le degré de leurs réalisations.

2-3- Les fonctions des objectifs :

Les objectifs qui sont des instruments qui orientent la politique, entraînent l'action et aident à corriger les défauts constatés, ils peuvent être classés en cinq sous-fonctions qui sont:

¹⁸G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7^{ème} édition; Pearson Education; 2005.page 432.

¹⁹ Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989.

2-3-1- L'innovation

La recherche d'objectifs incite les dirigeants à sortir des routines et du cadre des habitudes, à réfléchir en commun, à examiner le milieu extérieur, à considérer l'entreprise avec un peu de recul.

2-3-2-La stimulation

Les objectifs jouent un rôle crucial de stimulation des managers, les conduisant à se dépasser. Il est aussi important de décliner l'objectif principal en sous objectifs, afin d'inciter les salariés à fournir plus d'efforts.

2-3-3-La comparaison

Les objectifs constituent un moyen pour apprécier plusieurs possibilités, ils sont des critères, et des signes qui permettent de juger si l'action qu'on envisage d'entreprendre, est conforme aux aspirations.

3-3-4-La cohérence

Si les objectifs qui fondent la stratégie constituent un système logique, les décisions qui s'appuient sur cette base, ne risquent pas de se nuire, bien au contraire, elles s'aident les unes les autres, dans la mesure où elles restent complémentaires, entraînant ainsi un effet de synergie.

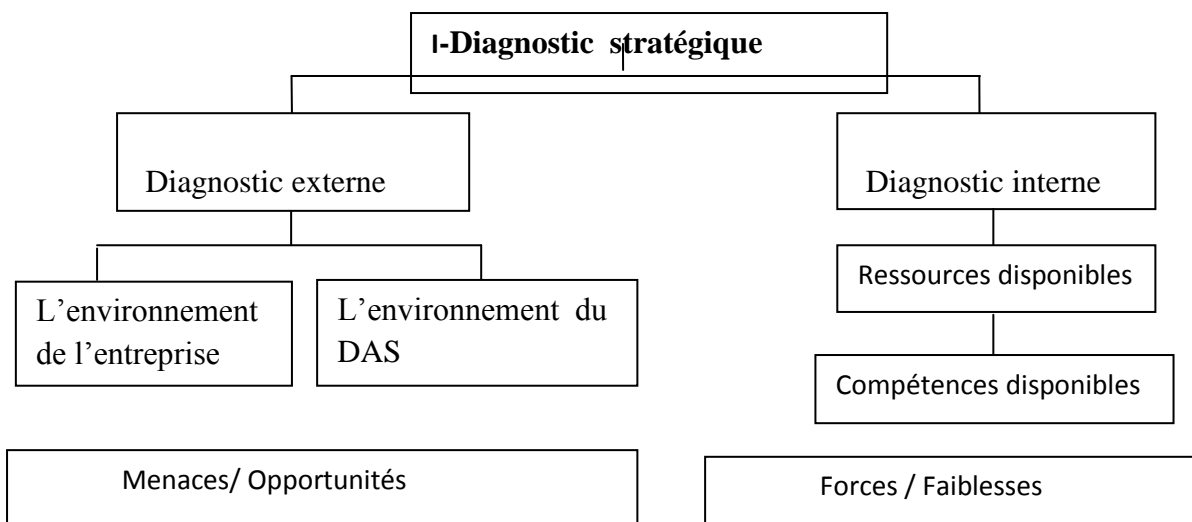
2-3-5-Le contrôle

C'est le chiffrage des objectifs qui rend possible la mesure de la ou des performances attendues, et de ce fait, aide à mettre en place un système de contrôle.

3- Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'entreprise et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise. À partir des constats observés, elle peut dégager :

Figure n° 6 : diagnostic stratégique



Diagnostic stratégique (interne/externe) aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels. L'AC est l'atout stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence.

Source : M. Porter, Les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980.

*Les forces et les faiblesses selon le diagnostic interne de l'entreprise ;

*Les menaces et les opportunités selon le diagnostic externe de l'environnement.

Cette analyse, reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats).

3-1- Diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise comporte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

Il consiste donc à :

- **Analyser les forces et les faiblesses** de l'entreprise et celles de ses DAS au travers des facteurs clés de succès (FCS) : compétences, ressources, atouts qu'elle doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée.

- **Comparer les forces, faiblesses**, performance de l'entreprise par rapports à ses concurrents, évaluer sa position relative sur son marché et sur les différents FCS

On distingue généralement 5 catégories de FCS :

-La position sur le marché: s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance)

-La position de l'entreprise en matière de coût : les coûts d'approvisionnement, de production, de commercialisation, etc.

- L'image et l'implantation commerciale,

-Les compétences techniques et la maîtrise technologique,

- La rentabilité et la puissance financière.

Il repose principalement sur l'inventaire des ressources disponibles au sein de l'entreprise:

-Les ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération,

- Le diagnostic financier : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement....

-Diagnostic organisationnel : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination....

Le diagnostic interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique,...

3-1-1- L'analyse des ressources

Les ressources des organisations sont limitées. Pour faire des choix quant à leur utilisation, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques fixés, il est nécessaire de connaître avec précision les quantités et qualités de ressources disponibles.

Feront l'objet d'une analyse, les ressources :

♦ **Financières** : Elles permettront d'évaluer le potentiel de financement de l'exploitation (*ex* BFR) et des investissements.

♦ **Techniques** : Elles permettront d'évaluer le potentiel et la productivité des outils de production.

Elles se composent :

♦ **Des ressources matérielles** : Il s'agit des machines et des outils. Leur évaluation permet de déterminer les capacités disponibles et les investissements à réaliser pour maintenir les capacités de production (remplacement de machines en fin de vie), pour accroître les capacités de production (mise en œuvre de nouvelles machines pour produire plus) ou pour

augmenter la productivité des machines actuelles (remplacement de machines par des nouvelles plus performantes).

♦ **Des ressources immatérielles :** Il s'agit essentiellement : des brevets et des inventions qui sont ou pourront être exploités par l'organisation, de la recherche et développement : Il s'agit de trouver de nouveaux processus de production, de nouveaux produits, de nouvelles activités, ... afin de maintenir ou d'augmenter le niveau de productivité et/ou d'assurer la pérennité de l'organisation.

♦ **Humaines :** Il s'agit d'évaluer la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles, en fonction des besoins actuels et futurs. Des ajustements quantitatifs (embauche, licenciement, non renouvellement de contrats, ...) et qualitatifs (formation, ...) pourront alors être effectués.

♦ **Mercatiques :** Il s'agit d'évaluer l'efficacité des outils et services marketing, afin de vérifier leur adéquation et leur capacité à atteindre les objectifs stratégiques actuels et futurs.

3-1-2- L'analyse des compétences

Les compétences d'une organisation déterminent la manière dont elle utilise et combine ses ressources pour atteindre un objectif fixé.

Lors d'un diagnostic stratégique, seront évaluées les compétences :

♦ **Métier :** Il s'agira d'évaluer le ou les métiers où l'organisation dispose d'un savoir-faire qui serait à même de présenter un avantage concurrentiel (*ex* : des coûts de production plus bas que les concurrents, ...) et ceux où le savoir-faire de l'organisation n'est pas suffisant, en égard à celui détenu par ses concurrents (*ex* : une moins bonne qualité). En fonction des objectifs à atteindre et des ressources disponibles, tel ou tel métier pourra être privilégié.

♦ **Technologiques :** Il s'agira d'évaluer la maîtrise technologique de l'organisation. Plus ou moins importante selon les métiers (*ex* : très importante en aéronautique, moins importante dans la restauration), elle n'en est pas moins souvent l'un des éléments clés de la performance de l'organisation et de la réalisation des objectifs fixés. L'anticipation des innovations technologiques permet à l'organisation de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel.

♦ **Facteurs-clés :** Il s'agira de recenser et d'évaluer les compétences clés qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Une meilleure maîtrise de ces compétences clés que nos concurrents, constituera un avantage concurrentiel important (*ex* : les délais de livraison pour la vente en ligne de livres, les prix pour les magasins de hard-discount, ...).

3-2- Diagnostic externe

L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en évolution permanente, porteur de menaces et d'opportunités. La connaissance de

l'environnement constitue donc une étape essentielle dans la démarche du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante effectue avant de formuler la stratégie d'ensemble pour l'entreprise. L'environnement présente des contraintes et des menaces (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités (phénomène susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

L'environnement de l'entreprise comporte le microenvironnement et la macro environnement :

3-2-1- Le micro environnement de l'entreprise

Le microenvironnement se compose de toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise tient des relations directes (concurrents, consommateurs, clients, banques, État, syndicats, associations....). Il présente plusieurs variables qui peuvent influencer positivement ou négativement l'entreprise.

- **Les concurrents :** L'organisation se doit de connaître et évaluer ses concurrents directs (organisations qui proposent les mêmes biens ou services) et indirects (organisations qui proposent des biens ou services qui peuvent se substituer aux leurs). L'intensité concurrentielle sera fonction du nombre de concurrents, de la taille des concurrents, du taux de croissance du marché, du degré de différenciation des produits et services, ...

- **L'existence de produits ou services de substitution :** Les produits ou services de substitution sont des produits ou services que les clients ou les usagers pourraient substituer aux produits ou services de l'organisation pour satisfaire le même besoin (ex : pour se déplacer de Paris à Marseille, il est possible de substituer l'avion au train).

- **Les fournisseurs :** Plus l'organisation a de fournisseurs, plus elle diminue le pouvoir de chacun d'eux. Cela lui permet de bénéficier d'un pouvoir de négociation plus grand et de pouvoir, à augmenter leur coût de gestion et limite les relations de partenariat.

- **Les clients :** Plus l'organisation a de clients, moins elle est dépendante d'un client. Le pouvoir de négociation des clients sera moins conséquent, car la perte d'un client ne remet pas en cause la pérennité de l'organisation.

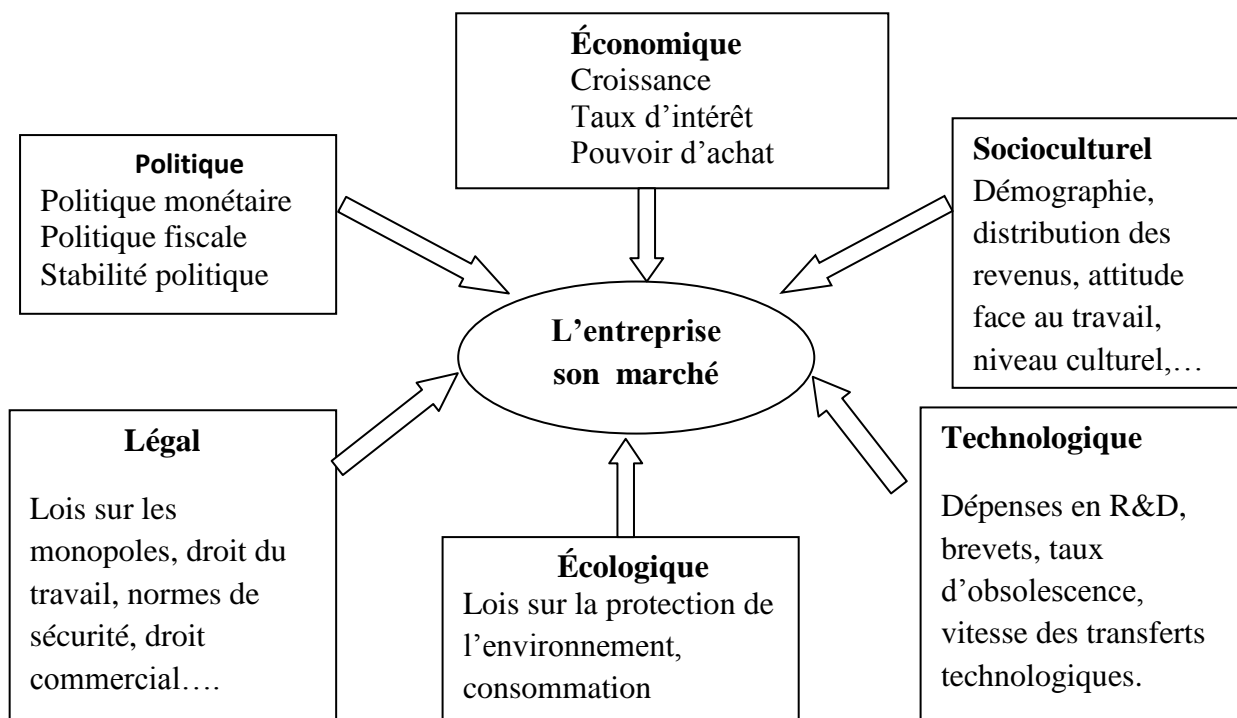
- **Les nouveaux entrants:** Un marché porteur est de nature à inciter de nouvelles organisations à y entrer. Ces nouvelles organisations deviennent alors des concurrents pour les organisations déjà présentes. L'arrivée de nouveaux concurrents dépendra des perspectives

de croissance du marché, de la rentabilité du marché, du niveau des investissements à consentir, du degré de compétences nécessaires...

3-2-2- Le macro environnement de l'entreprise

Quant à lui, regroupe des éléments sur lesquels l'organisation peut difficilement agir. L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. On distingue :

Figure n° 7: l'application du modèle d'analyse de PESTEL



Source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7eme édition ; Pearson Education ; 2005.

3-2-3- Les facteurs qui influencent l'environnement

L'environnement de l'entreprise se présente sous plusieurs facettes²⁰, il s'agit de :

- **L'environnement politique** : la stabilité politique est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise. Il permet d'avoir une idée sur les intentions politiques dans le déroulement des affaires.

²⁰ Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, Page 271.

• **L'environnement technologique**, par exemple l'arrivée d'internet qui a pu être perçue tout d'abord comme une menace (utilisation difficile), puis est devenue une opportunité avec le développement de commerce et des banques virtuelles ;

• **L'environnement économique**, par exemple, l'arrivée sur le marché d'un nouveau concurrent peut représenter une menace ;

• **L'environnement socioculturel**, par exemple, les valeurs et la culture d'un pays étranger dans lequel l'entreprise souhaite s'implanter et qu'elle doit prendre en compte ; ou encore l'engouement actuel pour le retour aux traditions, opportunité pour les organisations de lancer des produits régionaux ;

• **L'environnement écologique** : Découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de production (opportunités). Réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie (menaces).

• **L'environnement légal** : réglementation taxant les importations de produits concurrents (opportunités). Loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués (menaces).

Il existe d'autres modèles d'analyses de PESTEL :

• **L'environnement juridique**, par exemple la loi NRE – Nouvelle régulation économique – instaurée en 2001, obligeant les entreprises qui sont cotées en bourse à rendre compte des impacts sociaux et environnementaux dans leur rapport annuel ; on peut citer également les nouveaux contrats de travail, éléments juridiques qui modifient l'environnement de l'organisation ;

• **L'environnement démographique** ; le papy-boom est ainsi une opportunité pour les organisations spécialisées dans les services à domicile ;

• **L'environnement international**, par exemple la croissance d'un autre pays qui offre un nouveau débouché pour une entreprise dont le marché national est saturé, mais représente aussi une contrainte car les entreprises étrangères peuvent venir la concurrencer sur son territoire.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « variables pivot »²¹, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

²⁰ « Variable pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie ».

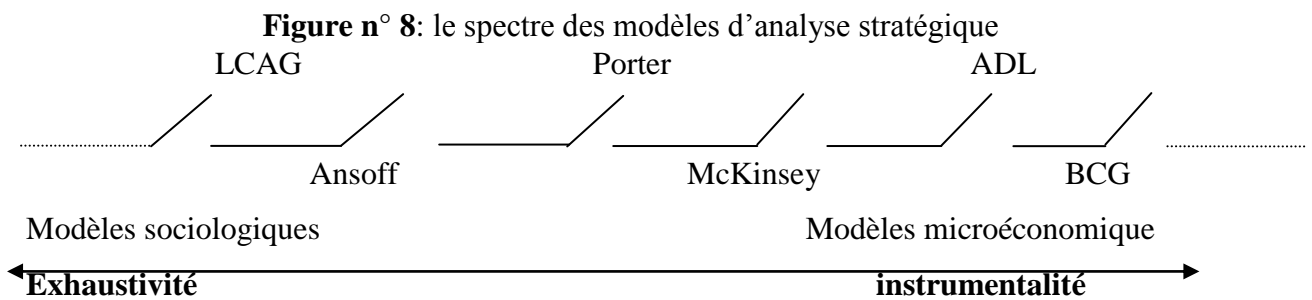
Section 3 : Les outils et modèles d'analyse stratégique

Le passage du diagnostic à la décision stratégique nécessite des outils conceptuels, des théories, des modèles permettant de formaliser les situations, de comprendre le jeu des facteurs déterminants afin de pouvoir définir un plan d'action pertinent.

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin :

- besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va du plus universel au plus instrumental, comme la montre la figure ci-après.



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

- **L'approche universelle**, dont le fleuron est le modèle LCAG, repose sur un système de liste exhaustive des variables qui s'intègrent dans un raisonnement logique et itératif. Elle est le fruit d'universitaires soucieux de ne rien oublier.

- **L'approche instrumentale**, à l'inverse, privilégie quelques variables clés sur lesquelles elle se concentre. Elle est le produit des cabinets de conseil et a pour but de faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées gérant un portefeuille de segment d'activité distincts.

1- Le modèle de base : le modèle LCAG ou matrice SWOT

Initialement élaboré par Learned, Christensen, Andrews et Guth d'où son nom LCAG. Ce modèle est encore appelé matrice SWOT, car il met en balance les forces (Strengths) les

faiblesses (Weaknesses) au sein de l'organisation ainsi que les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) détectables dans l'environnement.

Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de «compétence distinctive », et le concept de « stratégie de secteur d'activité».

1-1- Application du modèle

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

- **Évaluation externe :**

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement ;
- identification des facteurs clés de succès.

- **Évaluation interne :**

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;

- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

- **Création et évaluation :** de toutes les possibilités d'action (stratégies).

- **Éclaircissement des valeurs :** de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).

- **Choix des manœuvres stratégiques :** en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

1-2- Les composantes de la matrice SWOT

Tableau n° 4: la synthèse de la matrice SWOT

Évaluation de l'environnement de l'entreprise	Évaluation interne de l'entreprise
Changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique. Changements politiques : nouvelles législation, nouvelles priorités en matière d'application. Changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels Changements concurrentiels : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits Changements en matière d'approvisionnement : changement des coûts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs Changement du marché: nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits	Marketing : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services R&D: capacité de R&D sur les produits, sur les processus, Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion Équipe de direction: compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort Opérations : Contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installation et équipements Finance : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les actionnaires Ressources humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

1-3- Limites du modèle

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrées par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique. L'analyse SWOT nous montre comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif. Enfin, le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre de réaliser un avantage concurrentiel.

2- Le modèle de cycle de vie

Initialement développé en marketing au niveau du produit, ce modèle trouve sa véritable dimension stratégique au niveau plus général du métier (d'une activité).

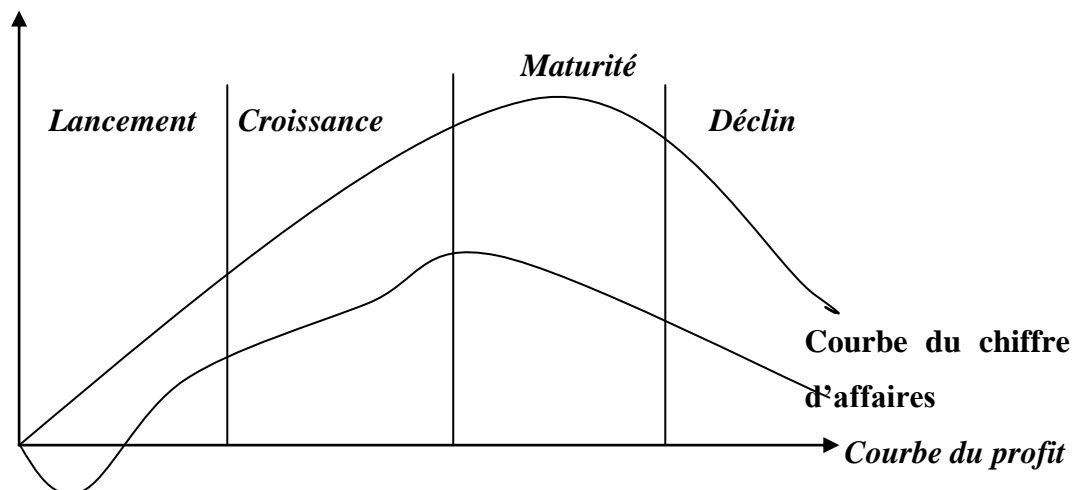
2-1- Le cycle de vie du produit

Tout comme un être vivant, un produit naît, se développe et meurt. Habituellement, on distingue 5 phases du cycle de vie d'un produit.

- **La phase de conception** : elle nécessite des investissements en R&D dans le cadre d'une stratégie d'innovation.
- **La phase de lancement** : elle nécessite beaucoup d'investissements publicitaires.
- **La phase de croissance** : elle est caractérisée par la diffusion du produit et la conquête de parts de marché, elle nécessite des investissements industriels pour augmenter progressivement les capacités de production.
- **La phase de maturité** : elle se caractérise par un ralentissement de la croissance quand le marché potentiel est saturé. On cherche alors à maximiser la rentabilité, notamment grâce à des investissements de productivité.
- **La phase de vieillissement ou de déclin** : elle se manifeste par l'obsolescence du produit, notamment du fait de l'apparition de substitution.

La durée du cycle dépend du secteur considéré : quelques mois seulement pour certains articles de confection vestimentaires soumis au phénomène de mode, quelques années pour un modèle automobile par exemple. La forme de la courbe du chiffre d'affaires est fonction du temps et de la durée de chaque phase du cycle de vie. L'existence de cette courbe du cycle de vie des produits a de nombreuses implications stratégiques. Il faut mettre en œuvre une politique d'innovation et planifier le lancement de nouveaux produits afin d'éviter de se retrouver avec une majorité de produits en déclin.

Figure n° 9: Courbe de cycle de vie du produit.



Source : Strategor, Paris, Dunod, 1997.

2-2- Le cycle de vie du métier ou de l'activité

Une activité est caractérisée par un ensemble de compétences. Le vieillissement d'un produit n'entraîne pas nécessairement la mort de l'activité, puisque ces compétences peuvent être réutilisées dans de nouveaux produits. Mais, l'évolution de l'environnement contribue à banaliser ou rendre obsolètes certaines compétences, ce qui peut causer la disparition de certaines activités. En revanche, les effets de substitution font émerger de nouvelles activités reposant sur un autre mix de compétences.

Tout comme les produits, mais sur une période plus longue, s'inscrivant donc dans une perspective historique, les activités naissent et meurent. Ce phénomène de maturation de l'activité s'effectue en 4 phases

- **La phase de démarrage ou d'émergence** : caractérisée par un processus de tâtonnements de nombreuses jeunes entreprises qui cherchent le meilleur mix. C'est alors l'innovation qui constitue l'objectif stratégique prioritaire.
- **La phase de croissance** : caractérisée par la nécessité de conquérir une part de marché significative avant que les structures concurrentielles ne se figent.
- **La phase de maturité** : elle correspond le plus souvent à une cristallisation oligopolistique du marché (le marché est dominé par un nombre assez limité d'entreprises). L'entrée dans le métier devient très difficile. Il faut sans cesse réaliser des gains de productivité pour pouvoir soutenir la concurrence. La qualité de la logistique et du contrôle de gestion devient des facteurs clés de succès déterminants. Le niveau d'activité se stabilisant, la stratégie vise surtout à rentabiliser les investissements réalisés.

- **La phase de déclin** : phase pendant laquelle le taux de croissance devient négatif. Les fusions et restructurations se multiplient. La stratégie consiste alors à se retirer pour minimiser les pertes, et se convertir dans d'autres activités pendant qu'il est encore temps.

2-3- L'utilité du modèle de cycle de vie :

En pratique, trois séries d'arguments méritent d'être avancés pour justifier l'utilité du modèle du cycle de vie par rapport à l'analyse stratégique.

○ **Primo** : l'adaptation des décisions : le cycle de vie permet aux responsables d'adapter leurs décisions en fonction des différentes phases. Selon la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve l'activité, les actions stratégiques et opérationnelles seront différentes.

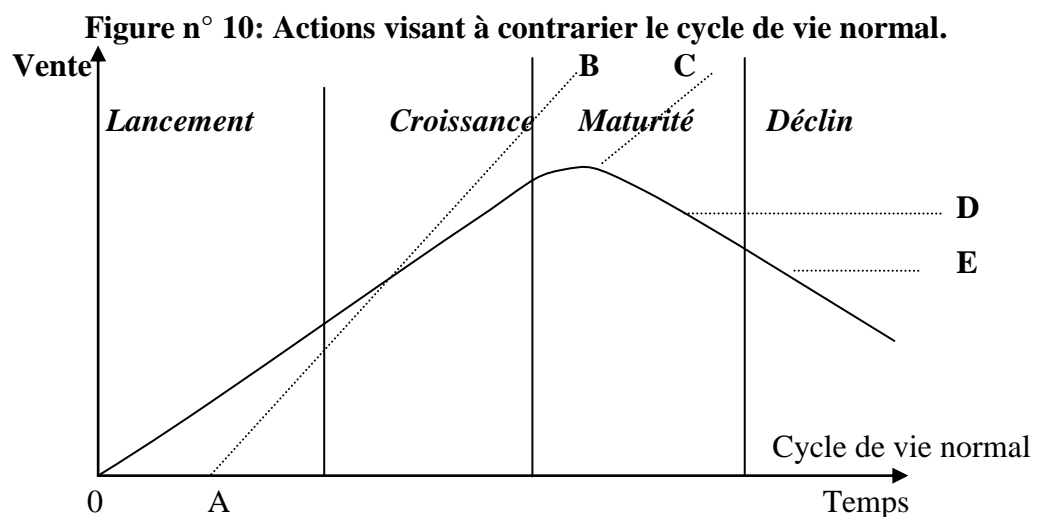
○ **Segundo** : l'action sur le cycle de vie : la connaissance du cycle de vie permet de contrarier le déroulement normal du cycle de vie, car tout responsable souhaite une vie éternelle pour les domaines d'activité dont il a la charge. Les actions vont donc viser à :

Raccourcir la phase de démarrage ou d'émergence (A) ;

Accélérer et prolonger le processus de croissance (B) ;

Allonger le plus possible la phase de maturité (D), ou relancer la production en lui donnant une deuxième jeunesse (C) ;

Retarder et ralentir le déclin (E).

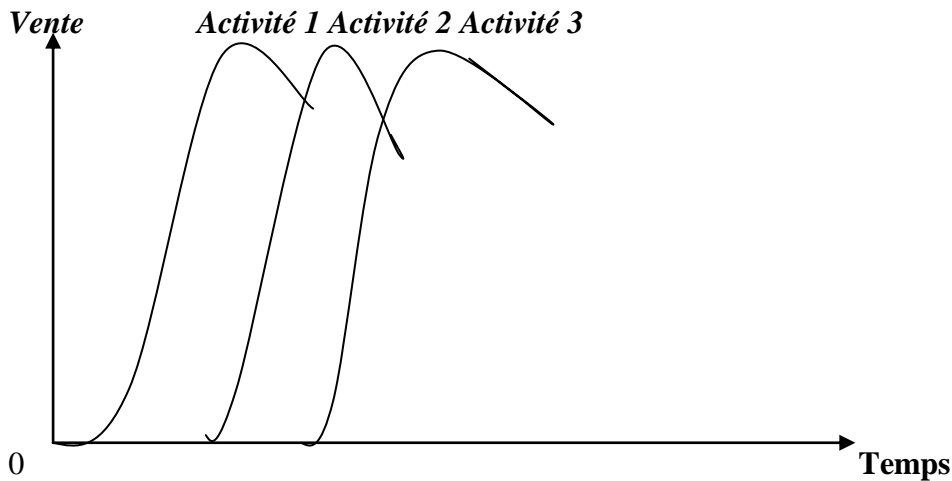


Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, *Management, stratégie et organisation*, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

○ **Tertio** : la synchronisation des lancements : le cycle de vie conduit enfin à coordonner le développement des différentes activités et à passer de la gestion d'un domaine d'activité à une gestion de portefeuille d'activité. Pendant la phase de croissance de l'activité 1, les

recherches et la mise au point de l'activité 2 seront effectuées. L'activité 2 sera en croissance dans la phase de maturité de l'activité 1 et se trouvera en maturité lorsque l'activité 1 entamera son déclin. On aura alors la situation suivante :

Figure n° 11: coordination des cycles de vie des activités.



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

- **La courbe d'expérience** (que nous allons expliquer dans le chapitre 2)

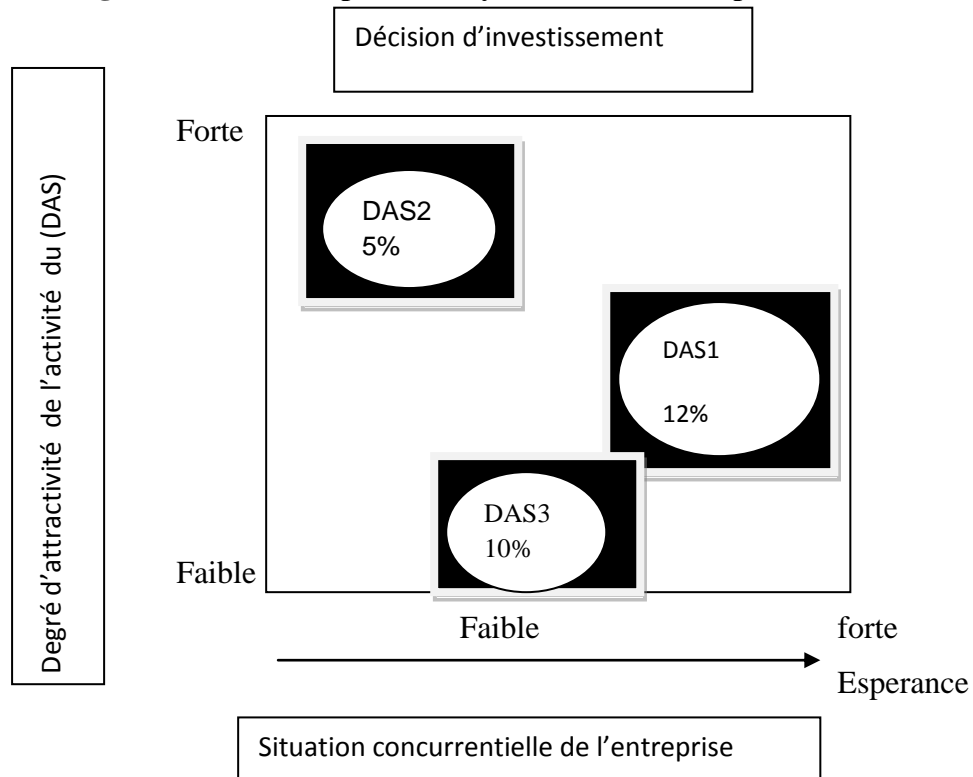
3- Les modèles d'analyse du portefeuille d'activité

L'analyse du portefeuille est une méthodologie permettant de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise, d'évaluer le caractère équilibré du portefeuille d'activités et de guider les choix d'allocation de ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels. En ce sens, l'analyse de portefeuille constitue à la fois un outil de synthèse de la situation des activités de l'entreprise (ou DAS) et un outil d'aide à la décision stratégique pour les entreprises qui gèrent un portefeuille de segments d'activités distincts ou qui souhaitent diversifier leur activité.

Cette analyse se matérialise par la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise. Ces matrices, dont les plus connues ont été développées par les principaux cabinets de conseil en stratégie américains (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, A.T. Kearney ou McKinsey par exemple), positionnent des activités de l'entreprise sur un schéma croisant deux dimensions : l'attractivité du segment d'activité d'une part et la situation concurrentielle de la firme sur ce segment d'autre part. L'approche par portefeuille d'activités conclut ainsi la démarche globale de diagnostic stratégique : elle réalise une synthèse du diagnostic externe et du diagnostic interne en combinant dans l'analyse une

évaluation de l'attractivité des activités (analyse externe) d'une part et de la situation de la firme (analyse interne) d'autre part.

Figure n° 12: Principes d'analyse des « matrices portefeuilles »



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

3-1- Les matrices des cabinets de consultants

Plusieurs cabinets de consultants en organisation et stratégie ont conçu des outils en se fondant sur le principe de la matrice générique de portefeuille d'activités. Les principales figurent dans le tableau suivant :

Tableau n° 5: les différentes matrices

Les différentes matrices	Atouts	Attraits	Précision
BCG	Part de marché	Taux de Croissance	4 cases
McKinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20 cases

Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Les sections qui suivent détaillent ces 3 matrices.

3-1-1- La matrice du Boston Consulting Group (dite BCG 1)²²

Popularisée au début des années 1980 par le cabinet BCG, cette matrice est probablement la plus connue et la plus populaire en raison de sa vocation universelle et de sa simplicité de construction. Cependant, sa simplicité apparente – essentiellement due à une mesure monocritère des deux axes qui la composent – implique des conditions d'utilisation particulières et la rend, au final, délicate à interpréter.

3-1-1-1- Les hypothèses de la matrice BCG

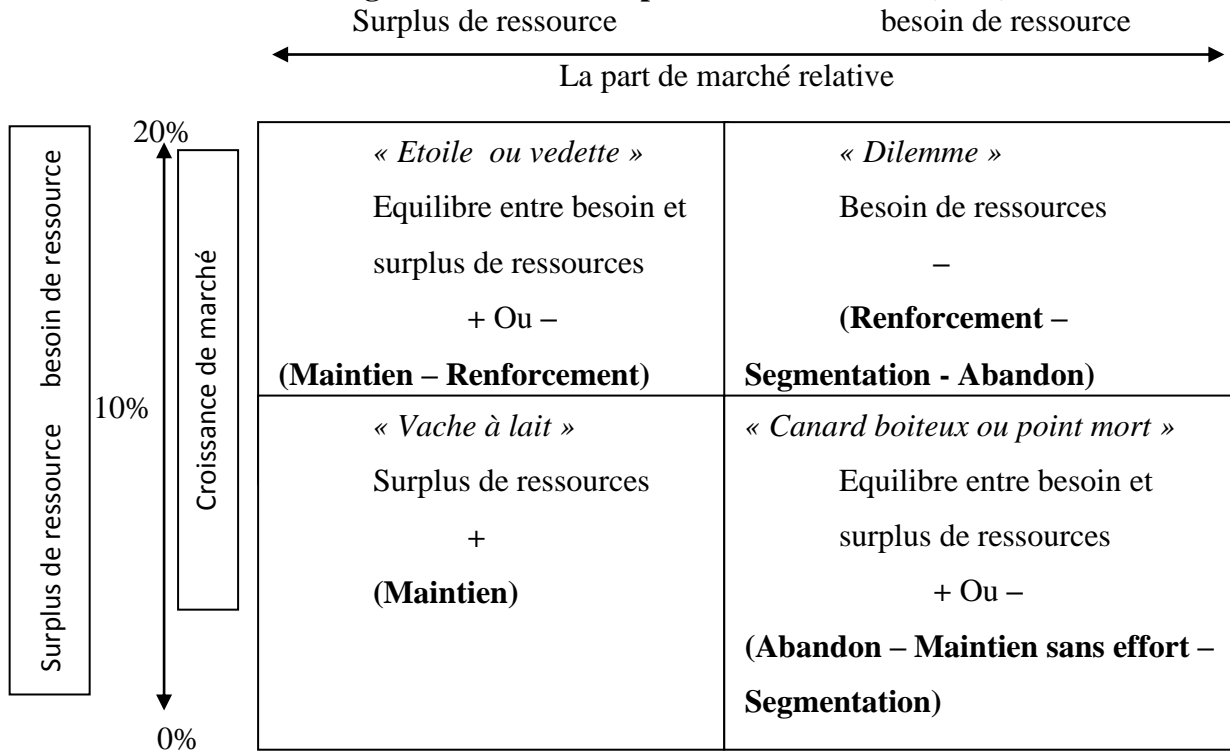
La matrice BCG repose sur trois hypothèses :

- Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie :
 - Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS consomme des flux de trésorerie).
 - Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie).
- Plus la part de marché relative du DAS est élevée, plus il est rentable, car il profite de l'effet d'expérience.
 - L'idée est que plus le DAS a une part de marché relative élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (du fait des économies d'échelle, des économies d'expérience et des innovations de procédé). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production cumulé.
- Chaque activité dégage un résultat financier déduit des deux relations précédentes.
 - Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les flux de trésorerie (cash-flow) dégagés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

C'est pourquoi après avoir présenté les caractéristiques et le fonctionnement de cette matrice, nous reviendrons sur les limites liées à son utilisation. Elle se présente sous la forme suivante (4 cases) :

²²Cf. Joffre O. et Plé L, «Construction et interprétation de la matrice Sound », dans Kalika, J P. Helfer et J, Orsoni(éd), Management, cas et applications, Vuibert, 2005, p. 148.

Figure n° 13: Matrice portefeuille du BCG (1980)



Source : Jean-Pierre Détrie, *Strategor*, Paris, Dunod, 2002.

Pour mesurer l'axe relatif au degré d'attractivité du DAS, cette matrice a recourt au taux de croissance de l'activité concernée c'est-à-dire à l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. L'échelle retenue initialement par le BCG s'étend de 0 à 20 % mais peut être adaptée selon les cas – et la valeur médiane (fixée à 10 % initialement par le BCG) correspond à la croissance moyenne du PIB ou des activités du portefeuille de l'entreprise. Pour mesurer la situation concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS, la matrice BCG a recourt à la part de marché relative de l'entreprise sur l'activité considérée. La part de marché relative correspond au ratio des ventes de l'entreprise dans le segment sur les ventes de son concurrent le mieux placé. Autrement dit, la part de marché relative est supérieure à 1 si l'entreprise est leader et inférieure à 1 dans le cas contraire.

La valeur médiane est généralement fixée à 1, permettant de visualiser immédiatement les activités sur lesquelles l'entreprise est leader en termes de parts de marché. Il y a un avantage stratégique énorme à avoir une forte part de marché relative, et si possible la plus forte.

L'entreprise leader se trouve toujours dans une situation privilégiée, tenant à un effet de notoriété et à un pouvoir de négociation ou de rétorsion beaucoup plus fort. En théorie, le leader peut être attaqué par les plus petits, mais le plus souvent, ces derniers se contentent prudemment de « suivre », au lieu par exemple de déclencher une guerre de prix suicidaire.

Dans cette perspective devenir leader ou se maintenir en position de leader est un enjeu stratégique de premier plan.

- **Les « dilemmes »** sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de «dilemme» fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les « dilemmes » sont appelés à devenir des « poids morts ».

- **Les « vedettes »** (ou étoile) constituent des DAS créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les « vedettes » se situent en phase de croissance et sont appelés à devenir des « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.

- **Les « vaches à lait »** sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont limités ; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources importantes de liquidités.

- **Les «poids morts»** (ou canards boiteux) sont des DAS vieillissants pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge

La matrice BCG se construit de la manière suivante :

- **La part de marché relative** exprime la position concurrentielle de chaque DAS ; le leadership + structure des coûts du DAS et liquidités dégagées ; la limite est généralement 1.

Ex. « Groupe Bouygues » Calcul de la part de marché relative du DAS n°1 « télévision généraliste », avec les parts de marché suivantes : TF1 38% (groupe Bouygues), F2 23%, FR3 17%, M6 13%, ARTE 2%, Canal + 5%, La Cinquième 1%,Autres 1%

- **La part de marché relative de TF1** = $38 / [(23+17+13) \times 1/3] = 2,15$ (calculée par rapport aux 3 plus gros concurrents).

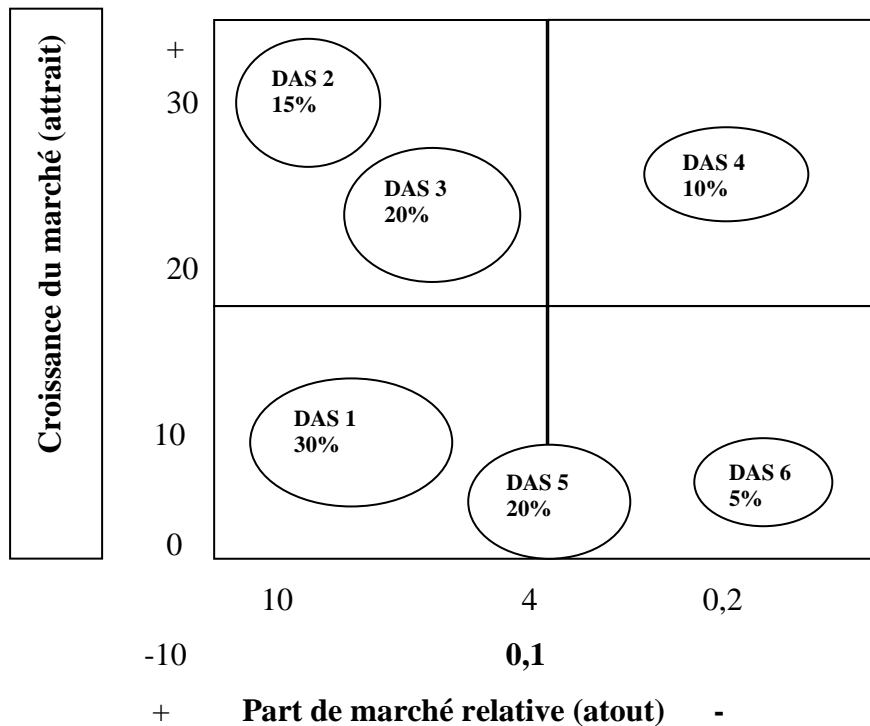
- **Le taux de croissance du marché** exprime l'attrait ; le potentiel ; (la limite est généralement 10%). Pratiquement : l'abscisse est construite sur la base d'une échelle logarithmique comprise entre 0,1 (= 10% de la part de marché moyenne des concurrents) et 10 (= part de marché du DAS 10 x supérieure à celle des concurrents)

A partir des principes énoncés plus haut, on peut construire la matrice suivante par exemple :

DAS	Taux de croissance	Part de marché relative	% chiffre d'affaires
DAS 1	0%	4	30%
DAS 2	+25%	8	15%
DAS 3	+15%	4	20%
DAS 4	+23%	0,25	10%
DAS 5	- 5%	1	20%
DAS 6	-8	0,20	5%

Qui donne lieu à la représentation suivant :

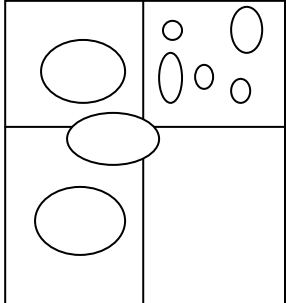
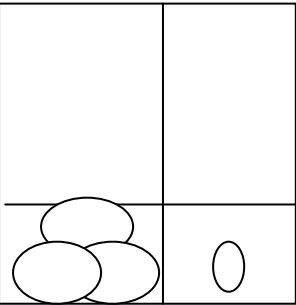
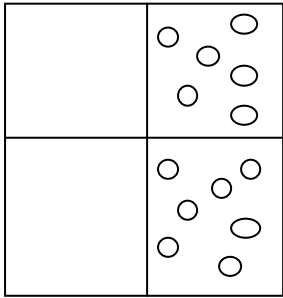
Figure n° 14 : Matrice BCG



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

Ce type de matrice s'interprète de la manière suivante :

Tableau n° 6: les différents types matrice de BCG

Portefeuilles	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
	<p>Portefeuille équilibré</p> <p>Les DAS sont présents dans les 4 quadrants</p> <p>-Le développement est assuré par les « vedettes » et l'avenir par les nombreux « dilemmes »</p>	<p>Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité</p> <p>-Les « vaches à lait » financent les « dilemmes »</p>	<p>Sereine, organisation capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes</p> <p>-Bon équilibre entre R&D, production, Marketing</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré</p> <p>Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« vedettes », « dilemmes »)</p> <p>Avenir compromis. Le stratégie est inquiet !</p>	<p>Excellente rentabilité</p> <p>Situation de TR très satisfaisante. Le banquier et le comptable est heureux !</p>	<p>Vieillissante, incapable d'innover ou d'acquérir à l'extérieur des activités nouvelles</p> <p>-Culture du passé, organisation qui s'est endormie.</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré</p> <p>Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir des « vedettes », puis des « vaches à lait ».</p>	<p>Difficulté de rentabilité et de TR</p> <p>Risque de cessation de paiement à CT et de perte d'indépendance.</p>	<p>Créative, bouillonnante d'idées</p> <p>Aptitude au lancement de nouvelles activités</p> <p>Mauvaise coordination entre R&D et marketing.</p>

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

La matrice de BCG1 a certes des apports mais elle a aussi suscité un certain nombre de critiques. Les paragraphes suivants mettent en évidence les principaux avantages et les limites.

3-1-1-2- Avantages

- Excellente intégration des aspects stratégiques (croissance, investissement, désinvestissement) et financiers (financement du haut et du bas du bilan)
- Caractère visuel et synthétique qui permet de représenter simultanément de très nombreuses activités d'un portefeuille d'entreprise diversifiée
- Caractère pédagogique, simple, qui donne au dirigeant une grille d'analyse compréhensible de ses choix majeurs.

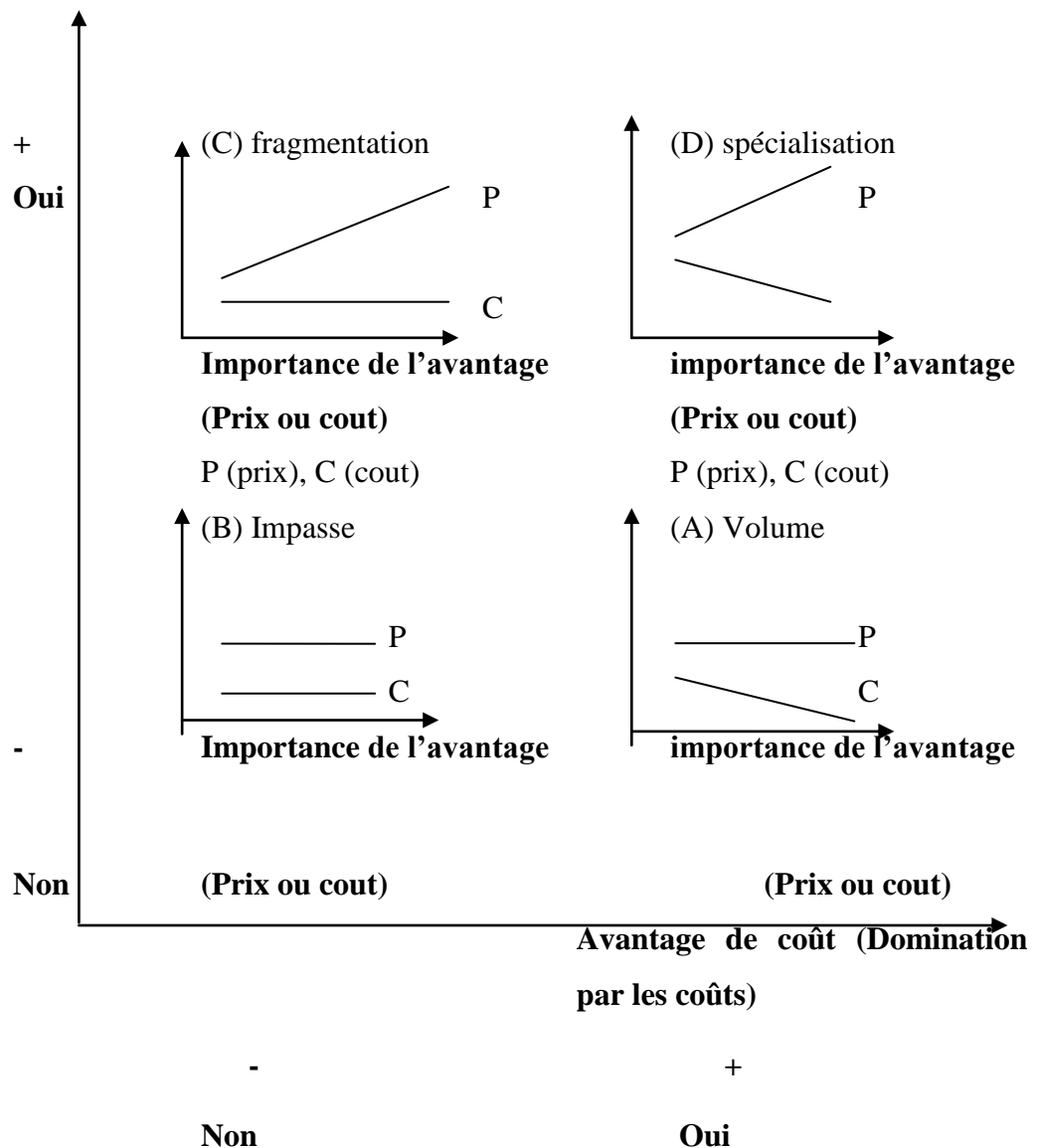
3-1-1-3- limites

- Manipulations que la matrice permet, notamment en changeant le marché de référence, ce qui a pour effet de modifier la part de marché relative et donc la position dans la matrice
- Réduction abusive des questions stratégiques des entreprises à 2 dimensions (mesurées par des indicateurs purement quantitatifs)
- Utilisation comme outil de légitimation a posteriori de décisions déjà prises
- Référence exclusive aux marchés où le phénomène d'expérience est vérifié et l'ignorance des situations où la concurrence ne se fait pas par les coûts, mais par la qualité, le service ou l'innovation technologique
- Anachronisme de l'outil (valable pendant les 30 glorieuses car investir. possible, caduc en période de crise car plutôt recours à l'emprunt).

En réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2, dans laquelle le cabinet croise l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût (domination par les coûts), qui donne lieu à 4 types de stratégies selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise (exprimé par les traits dans la matrice). P désigne le Prix et C le C le Coût.

Figure n° 15 : les critique de matrice BCG

Prime de prix
(Différenciation)



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013

3-1-2- Matrice McKinsey

La matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG : positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS. Chacune de ces deux dimensions étant mesurée sur une échelle à trois positions : forte, moyenne et faible.

La différence avec la matrice BCG tient à la manière de mesurer ces deux puisque les mesures retenues pour la matrice McKinsey sont multicritères et doivent être adaptées au cas par cas, en fonction de l'entreprise considérée et du secteur d'activité concerné.

Pour mesurer l'axe de position concurrentielle, le modèle retient le critère de la capacité relative de l'entreprise à maîtriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents. En effet, la maîtrise des FCS offre une bonne indication de l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise de même que du risque concurrentiel qu'elle doit supporter et de sa rentabilité.

L'analyste doit tout d'abord déterminer les FCS relatifs à l'activité, puis évaluer le degré de maîtrise que possède l'entreprise de ces FCS, avant de les pondérer en fonction de leur importance respective. Cette procédure permet ainsi, au final, de faire émerger un « score » de position concurrentielle. Pour mesurer l'axe d'attractivité de l'activité, la matrice McKinsey combine deux évaluations elle prend en compte la valeur intrinsèque de l'activité en se fondant notamment sur des facteurs de marché (taille, croissance, etc.), des facteurs réglementaires (poids des normes, fiscalité, etc.), des facteurs socio-économiques (risque écologique, pressions syndicales, etc.) ou des facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients, etc.). Elle prend également en compte la valeur relative de l'activité, compte tenu du profil global de l'entreprise, en considérant par exemple les possibilités de synergie induites par cette activité (coût, image, expérience, etc.), du fait notamment de la maîtrise par l'entreprise d'un FCS critique. La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases (ou zones) correspondant aux différentes préconisations stratégiques (voir Figure 17). Tout comme pour la matrice BCG, les DAS de l'entreprise seront positionnés sur la matrice et représentés par des disques d'une taille proportionnelle à leur importance relative dans le CA.

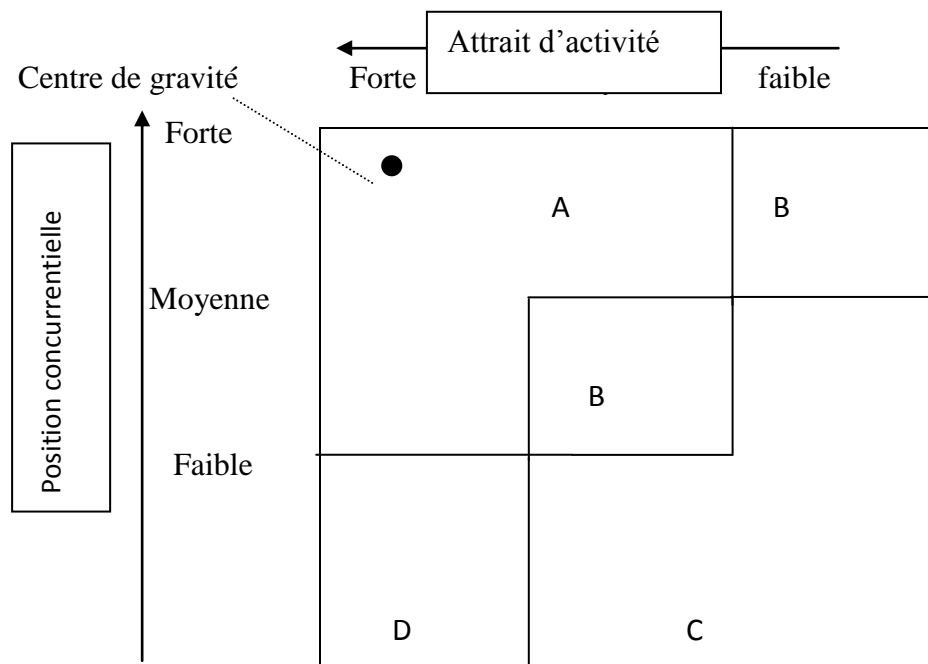
Figure n° 16: Matrices McKinsey (McKinsey, 1972)

		← Attrait d'activité		
		Forte	moyenne	faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position à tout prix	Maintenir et suivre le développement	Rentabiliser
	Moyenne	Investir et améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer de manière sélective
	Faible	Investir massivement ou abandonner	Se retirer de manière sélective	Désinvestir

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

Les préconisations stratégiques attachées à chacune de ces neuf zones sont parfois considérées comme trop réductrices ou trop simplistes. Les appliquer de manière automatique ou mécanique pourrait conduire à des erreurs de jugement. C'est pourquoi il est nécessaire de nuancer et de compléter cette approche par une vision d'ensemble et une analyse globale de l'équilibre du portefeuille. Dans cette perspective, il est possible d'identifier cinq grands principes (voir Figure 18).

Figure n° 17: Analyse globale de l'équilibre du portefeuille McKinsey



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Chercher à placer le centre de gravité du portefeuille à gauche d'une diagonale sud-ouest/ nord-est et le plus proche possible de la case située à l'extrême nord-ouest. Cette situation correspond en effet au cas d'une entreprise disposant globalement d'un fort potentiel sur des activités attractives, ce qui induit à la fois une bonne rentabilité à court terme et un potentiel de développement favorable à long terme ;

- **Poursuivre le développement**²³ dans les zones favorables à la fois en termes de position concurrentielle et d'attrait de l'activité (zone A) ;
- **Maintenir et rentabiliser**²⁴ les DAS placés dans les zones moyennes du fait de la position concurrentielle ou du degré d'attractivité de l'activité (zone B) ;
- **Abandonner partiellement**²⁵ ou totalement les activités positionnées sur les zones présentant une évaluation faible sur l'un des deux axes et une évaluation moyenne sur l'autre, voire une évaluation faible sur les deux axes (zone C) ;

²³ Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002, page 112.

²⁴ Jean-Pierre Détrie, Ibid. page 112.

²⁵ Ibid.

Investir pour améliorer la performance de l'entreprise dans les zones très attractives pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas des compétences nécessaires si le DAS est jugé stratégique, sinon abandonner l'activité (zone D).

Enfin, la matrice McKinsey doit être considérée comme un outil pédagogique et surtout pas comme un cadre de résolution des études de cas proposés dans les épreuves de sélection d'entrée dans les cabinets de conseil.²⁶

3-1-3- Matrice ADL

La matrice ADL, matrice de Arthur D. Little est une matrice de gestion de portefeuille. Cette matrice se base sur deux variables:

L'attrait du DAS (domaine d'activité stratégique) : Dimension fondée sur les phases du cycle de vie avec l'intégration du taux de croissance du secteur (pour mesurer les besoins financiers des activités)

La position concurrentielle: Dimension qui permet d'apprécier qualitativement les positions des concurrents²⁷

Le lien dans les références permet de visualiser le tableau de la matrice ADL.

3-1-3-1- Le modèle ADL

3-1-3-1-1- Structure et fonctionnement du modèle ADL

Le modèle ADL associe deux critères de nature qualitative (Voir Figure 19):

- **Le degré de maturité de l'activité** : reposant sur les quatre phases du cycle de vie de produit

- **La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité** : établie à partir du degré de maîtrise des domaines vis-à-vis des facteurs clé de succès du segment analysé.

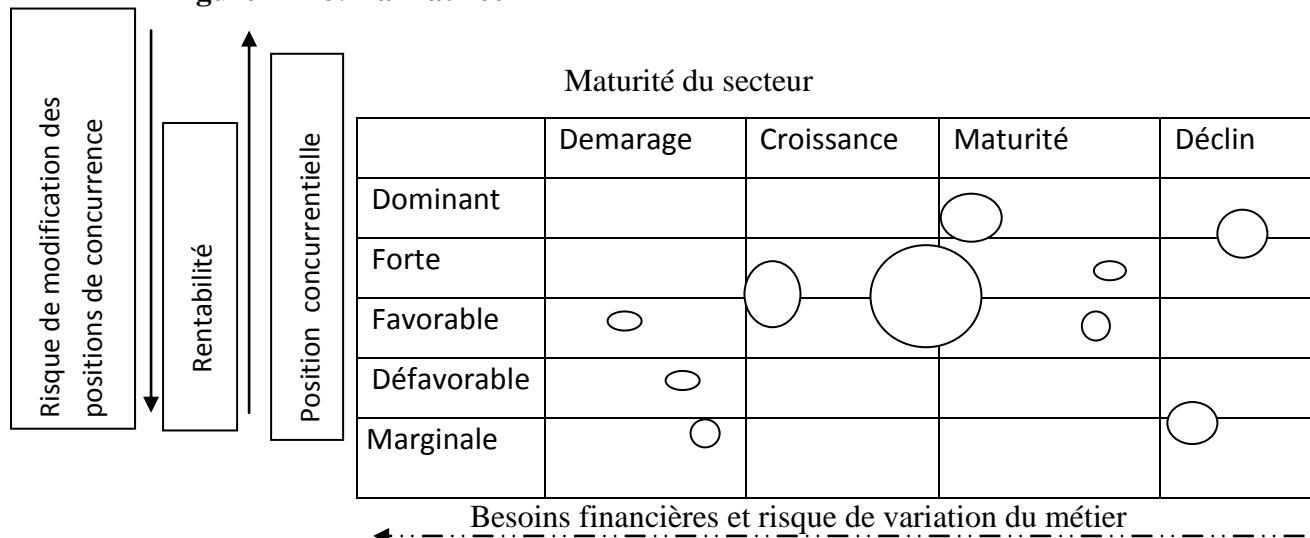
Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires.

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

²⁶ Consulter le site etudedecas.fr (<http://etudedecas.fr/pour-preparer-vos-etudes-de-cas-faut-il-utiliser-des-frameworks/>) Ulrike Mayrhofer, *Management stratégique*, Éditions Bréal, 2007, p. 77.

²⁷ <http://www.strategyhub.net/2010/01/framework-of-week-31-adl-matrix.html>.

Figure n° 18: La matrice ADL



Source : Jean-Pierre Détrie, *Strategor*, Paris, Dunod, 2002.

3-1-3-1-2-Les prescriptions stratégiques du modèle ADL

Le croisement des deux critères fait apparaître quatre zones auxquelles correspondent trois options stratégiques: le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon. (Voir Figure 20).

- **Le développement naturel** : suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement. Il correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage)
- **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position concurrentielle et donc une meilleure rentabilité.
- **La réorientation et l'abandon** : pour les activités à position concurrentielle assez faible, mais qui sont en phase de fin de maturité, une réorientation vers un nouveau domaine est préférable pour éviter la phase de déclin. L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

Figure n° 19 : Les prescriptions stratégiques d'ADL

		Degré de maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position Concurrentielle	Dominante				
	Forte	Développement naturel			
	Favorable			Sélection	
	Faible				
	Marginale				Abandon

Source : Stratégor, *Stratégie, Structure, décision, identité*, 5ème éd. Paris, inter Edition, 2009.

3-1-3-1-3-Intérêt et limites du modèle

Le modèle ADL ne se limite pas comme le modèle BCG à la compétitivité par des coûts ; il est également plus dynamique puisque, d'une part, la position concurrentielle s'apprécie en fonction de atouts de l'entreprise et non de la seule part de marché détenue à un moment donné et que, d'autre part, l'attrait du segment s'évalue à partir du cycle de vie, ce qui tient compte de son évolution. En contrepartie, plus qualitatif que le modèle BCG, il procure des renseignements moins simples et moins tranchés.

Conclusion du chapitre I

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ces objectifs. Les axes de stratégies classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés. La stratégie d'entreprise est aussi appelée politique générale d'entreprise ou management stratégique.

Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur) piloté par un processus de la démarche stratégique à travers ces quatre phases, en mettant en avant le déroulement de chaque étape. Enfin, cette évolution a porté surtout sur les outils de formulation et d'analyse de la stratégie d'entreprise, sous l'impulsion des cabinets de conseil (Boston Consulting Group (BCG), D.Little, McKinsey,...), des patriciens et des chercheurs d'écoles d'affaires.

Chapitre II :
La politique concurrentielle

Introduction de chapitre

Aujourd'hui, la rivalité des produits augmente ainsi que leur complexité, leur degré de vie commerciale et les délais de livraison diminuent. Pour cela, l'entreprise doit être compétitive et doit étudier les rapports existants entre la firme et ses marchés, ses concurrents et ses clients. Nous allons dans ce chapitre, définir la politique de concurrence et déterminer son objectif, donner un aperçu sur la compétitivité (définition, composants et étapes de réalisation) et analyser les différentes sources d'un avantage concurrentiel durable en s'appuyant sur le modèle des cinq forces de l'intensité concurrentielle, la chaîne de valeur et les stratégies génériques..

Section1 : politique de concurrence

La concurrence oblige les entreprises à chercher en permanence à offrir la meilleure gamme de produits au meilleur prix, sous peine de voir les consommateurs se tourner vers leurs concurrents. Il arrive que des entreprises tentent de limiter la concurrence. Et, afin de faire face à ces comportements anti concurrentiels et faire respecter la compétition sur un marché, une politique de concurrence doit être mise en œuvre.

1- définition la politique de concurrence

La politique de concurrence est l'ensemble des objectifs que les pouvoirs publics et économiques poursuivent devant un phénomène qui touche à la concurrence économique. Ces politiques sont mises en œuvre par le biais du droit de la concurrence²⁸.

La politique de concurrence est un moyen pour favoriser la libre concurrence sur les marchés. Elle se définit comme l'ensemble des institutions et des réglementations juridiques garantissant le respect des principes concurrentiels²⁹

Ces principes doivent être respectés car le marché, grâce à la concurrence, définit un équilibre optimal, satisfaisant tous les acteurs de l'économie et utilisant, de la manière la plus efficace possible, les ressources productives rares.

La politique de concurrence, grâce à la commission, surveille et sanctionne, le cas échéant :

- Les accords entre entreprises qui visent à restreindre la concurrence, comme les ententes ou d'autres accords déloyaux, par lesquels les entreprises conviennent de ne pas se concurrencer et cherchent à établir leurs propres règles;

²⁸Podcast TVDMA Droit de la concurrence, consulté en septembre 2017.

²⁹ La Politique de concurrence en Europe et le Citoyen, Préface de Mario Monti, commissaire chargé de la Concurrence, 2000. Page 40.

- L'abus de position dominante, lorsqu'un acteur important tente d'évincer ses concurrents du marché;
- les fusions et les autres accords de ce type, par lesquels les entreprises décident de conjuguer leurs efforts, de façon provisoire ou permanente; ces accords sont légitimes à condition d'élargir les marchés et de bénéficier aux consommateurs;
- les efforts déployés pour ouvrir les marchés à la concurrence (libéralisation), dans des domaines tels que les transports, l'énergie, les services postaux et les télécommunications. Ces secteurs ayant souvent été sous le contrôle de monopoles publics, il est essentiel de garantir que le processus de libéralisation ne confère pas un avantage déloyal à ces anciens monopoles;
- les aides d'état aux entreprises, autrement dit le soutien financier octroyé par les gouvernements nationaux à certaines entreprises. Ces aides sont permises à condition qu'elles n'empêchent pas une concurrence efficace et loyale entre les entreprises établies dans l'UE et qu'elles ne nuisent pas à l'économie;

La coopération avec les autorités chargées de la concurrence dans les pays de l'UE, qui doivent veiller à la mise en œuvre de la législation européenne en matière de concurrence. Cette coopération doit permettre d'appliquer la législation européenne de la même manière dans toute l'UE.

2- Objectifs d'une politique de concurrence

L'objectif premier d'une politique de concurrence est de promouvoir l'efficacité dans un sens économique. La concurrence n'est bien souvent qu'un moyen pour atteindre ce but. En effet, la science économique fournit des bases solides à l'idée selon laquelle les prix monopolistiques sont présumés inefficaces dans le sens le plus courant employé par les économistes (Kaldor, Hicks, Pareto)³⁰.

Contrairement au droit de la concurrence, vecteur principal de l'application des politiques de concurrence, qui ne permet guère de déroger à l'objectif principal, les politiques de concurrence, en tant que politiques économiques, peuvent obéir à d'autres impératifs.

3-Raisons stratégiques justifiant la mise en place d'une politique de concurrence :

3-1- Politiques industrielles et commerciales

- La compétitivité extérieure a été privilégiée sous les administrations Bush - Reagan (Webb-Pomerene Act) de manière à exempter les ententes d'entreprises américaines à l'export.
- En Europe, elle a permis le façonnage de champions nationaux (Airbus, Ariane...).

³⁰ www.Compétition/consumer/what.Fr. Consulté en septembre 2017.

3-2- Politiques axées sur la protection et le développement des territoires

3-2-1- La protection de l'intégrité du marché exige : une lutte contre les pays qui pratiquent le dumping de leurs produits. Un produit est considéré comme faisant l'objet d'un dumping lorsque son prix à l'exportation vers l'Union européenne est inférieur au prix comparable, pratiqué au cours d'opérations commerciales normales, pour le produit similaire dans le pays exportateur³¹.

3-2-2- Promotion d'un marché unique : en Europe, la politique de la concurrence vise également à favoriser l'intégration des économies européennes par la lutte contre le cloisonnement des marchés nationaux et le renforcement d'un marché intérieur sans frontières.

3-3-Liberté économique

Il s'agit là d'un fondement du système allemand. Or bien que les clauses contractuelles peuvent se justifier en termes d'efficacité économique, elles ont pour conséquence de porter atteinte à la liberté d'autres acteurs tels que les revendeurs.

3-3-1-L'interdiction : faite aux entreprises de fixer des prix excessifs (interdiction de la pratique des prix prédateurs) ne doit pas être confondue avec une politique de contrôle des prix par les autorités.

3-3-2-La lutte contre l'inflation : L'objectif a été poursuivi dans le passé par l'Allemagne qui malgré une baisse ponctuelle des prix due au démantèlement de certains cartels n'a pas eu les résultats escomptés.

3-3-3-La promotion des PME : La Commission européenne considère que les PME sont plus profitables pour l'économie (innovation, emploi) mais les preuves font défaut. D'un point de vue téléologique, l'utilisation d'une politique de concurrence pour privilégier les PME n'est optimale que si la vocation d'une politique de la concurrence est l'allocation des ressources et non un soutien au développement.

3-4- Raisons sociales

La politique de concurrence peut parfois être assouplie en fonction des contraintes sociales mais le remède est parfois pire que le mal. La tolérance des cartels de crise peut ainsi permettre le maintien d'entreprises inefficaces au détriment de certaines qui auraient de toute façon survécu. Mais il convient de préciser que le marché ne force pas toujours les entreprises les moins efficaces vers la sortie avant les plus efficaces (des questions financières).

³¹Règlement communautaire anti-dumping du 22 décembre 1995 (Journal officiel des Communautés européennes du 6 mars 1996 - Règlement n°384) article 1.2

3-5-Raisons politiques

- Il peut s'agir de questions stratégiques comme la lutte contre les concentrations en Allemagne et au Japon pendant la période d'après-guerre, ou encore de promouvoir la protection de la démocratie contre des dérives éventuelles d'un pouvoir économique trop puissant parce que trop concentré.

- Certains courants voudraient utiliser les politiques de concurrence pour une meilleure distribution des fruits de la richesse économique : il s'agirait alors de favoriser des plus de petites entités économiques en scindant les plus grandes. Les courants de commerçants populistes américains soutiennent une telle approche.

3-6- Raisons environnementales

La Commission européenne, sur la base des articles 6 et 174 du traité sur la Communauté européenne, a approuvé (décision CECED) un accord entre producteurs et importateurs de machines à laver (95 % du marché) pour mettre fin à la distribution de machines fortement consommatrices d'énergie. Si cette décision a l'avantage d'une simplicité qui évite de passer par des politiques plus difficiles à mettre en œuvre, beaucoup se demandent s'il n'aurait-il pas été mieux d'utiliser d'autres politiques publiques (fiscalité...) pour poursuivre ce but.

4- Outils d'une politique de concurrence

Définir une politique de concurrence, c'est avant tout fixer un niveau souhaitable de concurrence, à partir duquel on pourra, par exemple,

- Apprécier les projets de concentration,
- Identifier les types d'accords devant bénéficier d'une exonération par catégorie,
- Fixer les priorités en fonction desquelles seront examinées les plaintes pour comportements anti concurrentiels,
- Jeter les bases d'une collaboration efficace entre les autorités communautaires et les autorités nationales compétentes en matière de concurrence,
- Dégager des critères d'admissibilité des aides d'État,
- Fixer des seuils (en part de marché notamment) en deçà desquels l'infraction ne sera pas poursuivie (règle de minimis) négocier les engagements de la part des entreprises en défaut de conformité avec les dispositions de la politique envers les autorités de concurrence.

Section 2 : la compétitivité

Dans un environnement concurrentiel, une entreprise ne peut maintenir sa position sur le marché que si elle réussit à être compétitive, donc la compétitivité est indispensable pour que l'entreprise soit dans la bonne voie.

1- Définition de la compétitivité

La compétitivité est une aptitude pour l'entreprise, pour un secteur ou pour l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne ou externe. On peut atteindre la compétitivité par les prix, la qualité, le service après-vente, la flexibilité et l'élasticité de l'offre ». ³²

2- Définition de l'entreprise compétitive

C'est une entreprise qui est capable de s'adapter aux évolutions futures de l'environnement et de s'y préparer, afin de pouvoir fabriquer des produits répondant aux exigences des consommateurs et avoir la capacité d'innover sur un marché concurrentiel.

3- Les types de compétitivité d'entreprise

Il existe deux types de compétitivité d'entreprise :

3-1- Compétitivité-prix

Elle ne peut s'exprimer que dans la mesure où la somme de l'ensemble des coûts qui déterminent le prix de revient le permet. Avec notamment le bénéfice vis-à-vis des concurrents d'un coût du travail, d'un coût du capital, et des ressources disponibles comparativement favorables.

Le fait, pour un opérateur, d'être bien placé en termes de *compétitivité-prix* signifie que s'il le souhaite (ou s'il y est contraint par le marché) il est capable de vendre plus (ou de vendre autant) en diminuant le prix des biens ou services qu'il propose sur le marché. L'effet positif principal recherché par la baisse de prix se traduit par une augmentation des volumes vendus, au détriment des concurrents qui ne peuvent proposer cette baisse de prix, ou par la captation d'une nouvelle clientèle jusque-là non active du fait d'un niveau de prix présumé excessif.

Des effets secondaires peuvent également être constatés : un écoulement plus rapide des ventes et une rotation accrue des stocks de marchandises.

³²Asilem et J.M. Albertin, lexique d'économie, édition Dalloz 2002, page 152.

À l'échelon d'un pays : l'évolution de la compétitivité-prix peut être ponctuellement mesurée en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation. Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix : une dépréciation de la monnaie nationale baisse à l'exportation le niveau de prix des produits exportés. Pour bon nombre d'entreprises de l'Union européenne la parité euro/dollar peut jouer un rôle déterminant dans la compétitivité-prix à l'exportation.

C'est-à-dire, elle est basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique ;

3-2- La compétitivité hors-prix

Consiste à faire valoir des avantages compétitifs décisifs- autres que le prix de vente- pour l'acheteur et le consommateur potentiel.

Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité.

Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens ou services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits.

En général, le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux.

L'innovation nécessite des coûts de recherche et la protection de la propriété intellectuelle.

Cette compétitivité par l'innovation peut concerner aussi un bassin économique, en concurrence par rapport à d'autres, d'où les politiques visant à constituer ou renforcer des pôles de compétitivité.

Pour une économie, la stabilité du taux de change, au-delà de son niveau, est également bénéfique pour la compétitivité (la volatilité et donc le risque des investissements étant moins grands). C'est-à-dire, elle est basée sur la capacité à imposer ses produits sur un marché non pas du fait de leur prix mais en raison de leur qualité, de leur innovation, des services attachés, etc.

Nous pouvons aussi, parler, de :

3-3- compétitivité commerciale

De nombreux indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent d'apprécier la compétitivité commerciale de l'entreprise.

3-3-1 Indicateurs quantitatifs

Taux de couverture du marché par le réseau, part de marché détenu, taux de marge par

produit et taux de croissance des ventes ;

3-3-2- Indicateurs qualitatifs

Degré de différenciation des produits, fidélité de la clientèle, renouvellement de la clientèle, importance des services après-vente.

3-4- compétitivité technique

Elle s'apprécie également d'un double point de vue :

3-4-1- Quantitatif

Capacité de production, taux d'utilisation de la capacité, âge moyen des équipements, qualification de la main d'œuvres.

3-4-2- Qualitatif

Degré d'automatisation, avance technique, monopole technique.

3-5- compétitivité de la recherche

La recherche et développement conditionne fortement le maintien des compétitivités techniques et commerciales. Ces compétitivités peuvent faire l'objet de mesures quantitatives complétées par un repérage qualitatif.

3-5-1- Indicateurs quantitatifs

Dépenses de recherche et développement, part de la recherche dans le chiffre d'affaire, nombre de brevets déposés, nombre de chercheurs.

3-5-2- Indicateurs qualitatifs

Rythme de renouvellement des produits, degré de modernisation des procédés, recours à de nouvelles matières et matériaux, et la conception d'équipements nouveaux.

L'efficacité de l'ensemble des moyens rassemblés dépend étroitement de la qualité de l'organisation qui en assure l'orientation et la coordination dans ce domaine, les indicateurs sont essentiellement qualitatifs, ce qui rend leur mesure difficile.

3-5-3- Les indicateurs d'efficacité de l'organisation sont

- Type de structure adoptée ;
- Adéquation structure- stratégie ;
- Correspondance structure-environnement ;
- Degré de décentralisation ;
- Qualité du système d'information ;
- Valeur du contrôle de gestion.

3-6- compétitivité sociale

La performance de l'entreprise dépend de sa stratégie sociale qui conditionne la satisfaction des personnes. L'efficacité sociale se repère plus qu'elle se mesure.

3-6-1- Les indicateurs de performance sociale sont

- Degré d'intégration des personnes ;
- Homogénéité des équipes ;
- Méthodes d'intéressement du personnel ;
- Formes de participations à la gestion ;
- Formation du personnel ;
- Profits de carrière ;
- Niveau de qualification ;
- Démographie de l'entreprise.

3-7- compétitivité financière

L'aspect financier de la compétitivité de l'entreprise se traduit par des mesures tant de son équilibre financier que de sa rentabilité.

3-7-1- L'équilibre financier : volumes des fonds propres, niveau d'endettement, fond de roulement trésorerie disponible.

3-7-2-La rentabilité : bénéfice, capacité d'autofinancement, taux de marge, rotation du capital, coût du capital emprunté, taux de rentabilité du capital investi, taux de rentabilité des capitaux propres.

4- Les composants de la compétitivité

A ce stade, un premier diagnostic de compétitivité de l'entreprise peut être réalisé. la compétitivité est la capacité de l'entreprise à affronter, grâce à son potentiel, la concurrence sans subir un handicap.

La compétitivité repose sur la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

4-1- La productivité

C'est la production par unité de facteur mis en œuvre (notamment la productivité du travail), elle conditionne le niveau de coût, des prix et des marges.

4-2- La qualité

Elle est de plus en plus appréciée par le marché, la stratégie doit porter sur le niveau de qualité, mais aussi sur sa régularité (qualité constante de tous les articles) et sur sa progression au cours du temps.

4-3- La flexibilité

C'est la capacité d'adaptation rapide (réactivité) à la demande et, plus généralement, aux changements de l'environnement.

4-4- L'innovation

Elle se situe dans l'ordre économique, dans la mesure où elle constitue la base de l'introduction des nouveaux produits et processus sur le marché.

5- Les étapes vers la compétitivité

5-1- Évaluation des besoins

Cette étape consiste à évaluer les connaissances et habitudes que possède l'entreprise. Cet outil de diagnostic est un excellent point de départ afin d'analyser les besoins courants et futurs de l'entreprise. Elle aide les forces, les secteurs qui ont besoins de plus d'attention ainsi que les points d'inquiétudes qui pourraient influencer la capacité de demeurer compétitif.

5-2- Le financement

Le financement d'un projet prometteur vise à augmenter la compétitivité par l'amélioration des connaissances, des sources et des méthodes de financement à la disposition des entreprises.

5-3- La technologie

Les industries dépendent de plus en plus de la technologie, leur utilisation optimale peut aider l'entreprise à mieux gérer sa croissance, à améliorer son service à la clientèle et être plus concurrentielle par rapport aux entreprises qui ne l'adoptent pas. Dans la nouvelle économie, la mise en place d'une nouvelle technologie adéquate peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif.

5-4- Ressources humaines

Chaque organisation souhaite avoir des employés qualifiés, possédant des compétences, des connaissances, de l'expérience et la volonté nécessaire pour l'aider à atteindre ses objectifs. Toute fois le processus des employer dans une entreprise est fort complexe.

Des examens de ressources humaines sont effectués afin de faciliter l'évaluation des pratiques et des procédures de l'organisation des ressources humaines.

5-5- Marketing

Le marketing permet à une entreprise de recueillir l'information auprès des consommateurs, d'élaborer et de commercialiser des services pour répondre à leurs besoins, et d'évaluer leur degré de satisfaction. Le marketing constitue donc une interface entre

l'entreprise et le marché.

5-6- Le partenariat

Il porte sur les alliances entre les entreprises du secteur, il vise à aider les entreprises à mieux comprendre des divers modes de collaboration afin de former des alliances et des réseaux en affaire.

5-7- Assurance qualité

Elle permet de fabriquer des produits de meilleure qualité, donc, compétitifs sur le marché.

5-8- Un nouveau service

Le lancement d'un nouveau service est une activité intimement liée à la rentabilité de l'entreprise, mais au même temps, elle est très porteuse de risques.

La santé financière d'une entreprise est très liée à son rendement dans le lancement de nouveau service.

Section 3 : La construction d'un avantage concurrentielle

Dans une économie qui se caractérise par une concurrence acharnée, et des périodes de crises désastreuses, l'enjeu principal qui s'impose et qui se pose et qui expose devant les firmes s'accroît principalement sur la construction d'un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer son positionnement et sa compétitivité sur le marché. En élargissant ce débat, la question qui frappe fortement notre imagination est la suivante : comment l'entreprise procède à la construction de son avantage concurrentiel ?

1- Définition d'un avantage concurrentiel

Est une ressource ou compétence de l'entreprise qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents, c'est un avantage et temporaire, il peut s'agir d'une ressource matérielle ou immatérielle (compétence, brevet, savoir-faire, technologie, compétence distinctive...et

2-Les différents types d'avantages concurrentiels

Il existe trois types d'avantages concurrentiels :

2-1- Les avantages liés au Produit

Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons :

- produit porteur d'une innovation de produit radicale (ex. : Renault Espace)
- produit jouissant d'une notoriété exceptionnelle (ex. : Chanel n° 5, Windows)

- produit correspondant parfaitement aux attentes des consommateurs (ex. : les œufs Kinder).

2-2- Les avantages liés à la Technologie

Certaines organisations tirent leur position dominante par l'avance technologique qu'elles ont su acquérir. Elle peut être liée au produit lui-même ou au processus de production³³.

C'est le cas de organisations comme le CNES (Centre national d'études spatiales), des produits Ariane, de certains laboratoires pharmaceutiques, ou encore des firmes mettant en œuvre une technologie déterminante dans leur activité (E de biotechnologies par exemple).

2-3- Les avantages liés au Marché

Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur (c'est-à-dire il n'a pas encore atteint la phase de maturité).

C'est le cas, par exemple, du marché de l'optique, ou d'autres secteurs liés au vieillissement de la population.

Elle peut également se distinguer sur des niches ou des segments de marchés, délaissés par la plupart des autres entreprises qui ne les trouvent pas suffisamment rentables

NB : notion de FCS = facteurs déterminants du succès de la firme et permettant de fonder durablement un « avantage concurrentiel ».

Bien évidemment, ces FCS ne sont pas statiques et de nouveaux apparaissent avec le temps. L'innovation est l'exemple type de l'apparition de nouveaux FCS

Les FCS ne se présentent pas spontanément à la firme et les FCS des uns ne sont pas les FCS des autres. De plus ils sont largement contingents (temporel, secteur, démographie, potentiel humain et technologique, spatial, etc.). Les méthodes d'analyse de type externe (analyse concurrentielle de Porter par ex, mais aussi les matrices BCG, etc.) permettent leur identification ... mais l'analyse interne reste importante : les ressources peuvent permettre de créer un FCS alors même que l'environnement ne l'a pas détecté.

3- La défense de l'avantage concurrentiel :

L'avantage disparaît généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché ;
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin ; (idem cycle vie produit) ;
- La technologie devient vieillissante ...

³³ PORTER M. « l'avantage concurrentiel » Edition, DUNOD, 1986.

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage.

4-Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel :

Un avantage concurrentiel a cinq principales caractéristiques qui sont :

4-1- La pertinence : Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente. Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement.

4-2- la rareté : Il sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

4-3- Non imitables : Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas facilement être imitées.

4-4-Non transférabilité : des ressources, autrement dit à sa spécificité (O.E. Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise le possédant. Une ressource idiosyncratique (difficilement redéployable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

4-5-Sans substitut : Ce dernier test est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut.

5- Source de l'avantage concurrentiel

Cette source de l'avantage concurrentielle développé par Michael Porter, professeur/chercheur à la Harvard Business School en 1982. Comporte 2 modèles principaux :

- **Le modèle des 5 forces concurrentielles³⁴ :** permet l'analyse de l'environnement concurrentiel
- **La chaîne de valeur :** constitue un outil de diagnostic interne de l'entreprise.

³⁴Les auteurs anglo-saxons préfèrent utiliser le terme « *industry* » plutôt que le terme « *sector* ».

5-1- Le modèle des 5 forces concurrentielle de Porter³⁵

Le modèle des « **cinq forces de Porter** » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie.

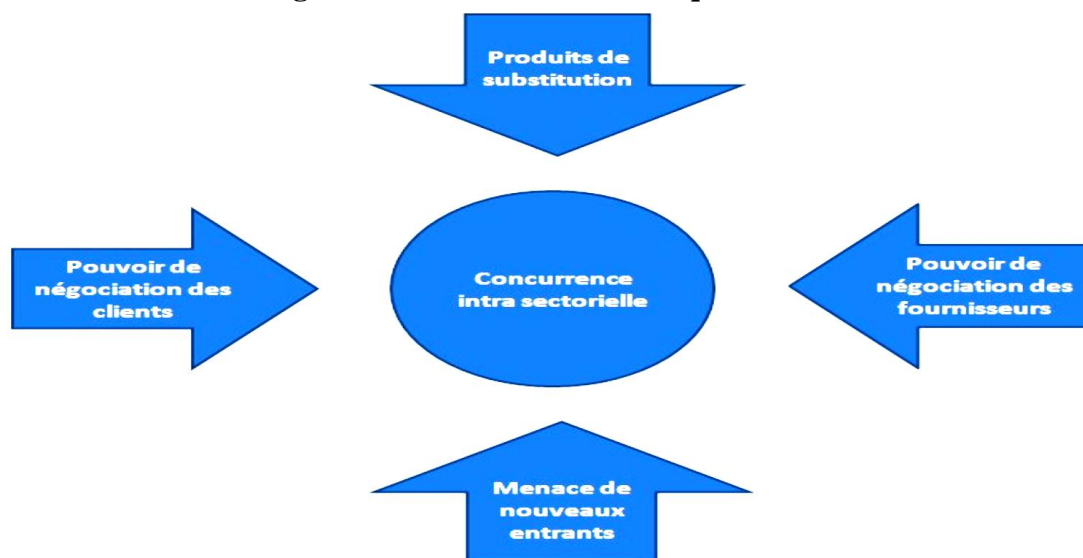
Au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit³⁶.

Pour Porter la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence :

L'entrée de nouveaux concurrents (new entrants)

- La menace des produits de substitution (substituts)
- La puissance de négociation des clients (buyers)
- La puissance de négociation des fournisseurs (supplier)
- La rivalité parmi les acteurs existants du marché (existant firms).

Figure n° 20: le modèle des cinq forces de Porter



Source : l'avantage concurrentielle de M. Porter page 4

5-1-1- La menace des nouveaux entrants dépend de :

- Présence/Absence dans le secteur d'économies d'échelle influençant la rentabilité
- Besoins en capitaux/investissement
- Coûts de remplacement pour le client

³⁵ M Porter, choix stratégique et concurrence, op. Cite. Page 53.

³⁶Michael Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979,p. 137-145

- Accès aux canaux de distribution de l'industrie
- Accès à la technologie
- Fidélité à la marque : les clients sont-ils fidèles ?
- La probabilité de revanche de joueurs existants dans le secteur
- Réglementations gouvernementales : les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

5-1-2- La menace de produits de remplacement dépend de

- La qualité : un produit de remplacement est-il meilleur ?
- La volonté des acheteurs de le substituer
- Les prix et performances relatifs aux produits de remplacement.
- Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

5-1-3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de

- Concentration des fournisseurs : y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?
- Marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?
- Rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix ?
- 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)
- La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.
- Rôle de la qualité et du service
- Coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d'identifier de nouveaux clients ?

5-1-4- Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de

- Concentration des acheteurs : y a-t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans le secteur ?
- Différenciation : les produits sont-ils normalisés ?
- Rentabilité des acheteurs : les acheteurs sont-ils forcés d'être durs ?
- Rôle de la qualité et du service
- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans le secteur

- Coûts de remplacement : Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

5-1-5- L'intensité de la rivalité dépend de

- La structure des coûts de l'industrie : les secteurs avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si nécessaire
 - La structure de la concurrence : s'il y a un grand nombre de concurrents de petite/égale importance alors *rivalité intense*, s'il y a un leader clairement identifié alors rivalité moindre
 - Degré de différenciation du produit : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières génèrent une rivalité *intense*
 - Coûts de remplacement : la rivalité est moindre quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés.
- **Objectifs stratégiques** : si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, alors la rivalité plus intense si les concurrents simplement "traient" les bénéficiaires dans une industrie mûre, alors rivalité moindre.

Barrières à la sortie : quand les barrières à la sortie d'un secteur sont élevées, les concurrents tendent à montrer une rivalité plus intense.

5-2- Modèle de la chaîne de valeur

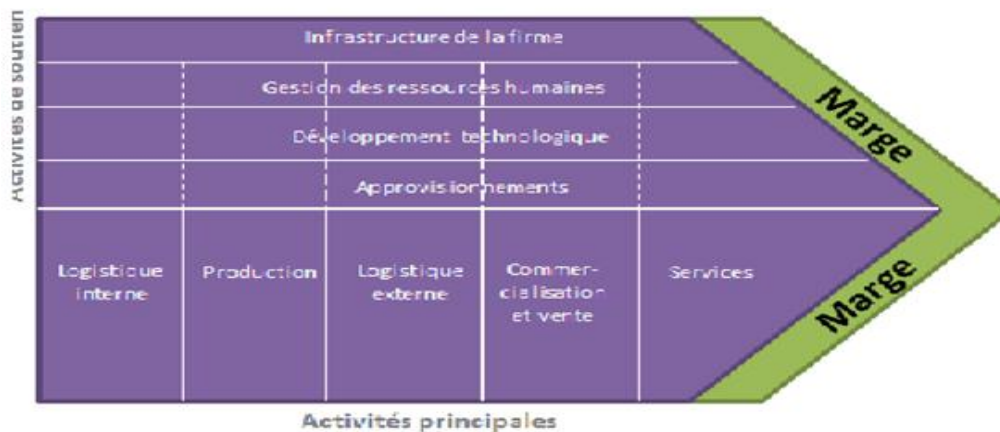
Il s'agit d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel (ou les) de l'entreprise ou d'un DAS (domaine d'activité stratégique) qu'elle occupe.

Outil d'analyse des activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et dégager un avantage concurrentiel.

Permet de positionner l'ensemble des activités d'une entreprise : les managers peuvent ainsi décider des efforts que l'entreprise doit mettre en œuvre pour réduire ses coûts et dégager de plus grandes marges

Divise les activités de l'entreprise en :

- **Activités principales** : directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client. (Ex : la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et le service après-vente)
- **Activités de soutien** : développement technologique, les ressources humaines, l'approvisionnement.

Figure n° 21: la chaîne de valeur de Michael Porter³⁷

Source : chaîne de valeur de l'avantage concurrentielle Michael Porter

5-2-1- Activités principales

- **Logistique interne** : l'activité logistique (amont) de réception, stockage, gestion des stocks, planification du transport.
- **production** : l'usinage, l'emballage, l'assemblage, l'entretien du matériel, les tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final.
- **Logistique externe** : activités requises pour mettre le produit fini à disposition des clients: entreposage, commande, transport, ...
- **Marketing et ventes** : activités liées à la mise sur le marché des produits : choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants, etc.
- **Services** : activités préservant et augmentant la valeur du produit : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.

5-2-2- Activités de soutien

- **Approvisionnement** : Approvisionnement des matières premières, pièces de rechange, immeubles, machines, ...
- **Développement de technologie** : développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur : R&D, automatisation de processus, conception, ...

³⁷Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter édition, Paris, 1986. P 53.

- **Gestion des Ressources Humaines** : activités liées au recrutement, au développement (formation), à la politique de rémunération des employés et des dirigeants, ...

- **Infrastructure de la société** : la direction générale, la gestion de la planification, le financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de qualité, ...

Porter a identifié 10 facteurs permettant d'économiser sur les coûts liés aux activités de la chaîne de valeur :

- ✓ Économies d'échelle
- ✓ Apprentissage
- ✓ Utilisation de capacité
- ✓ Articulations parmi des activités
- ✓ Corrélations parmi des unités d'affaires
- ✓ Degré d'intégration verticale
- ✓ Synchronisation d'entrée du marché
- ✓ Ferme politique de coût ou de différenciation
- ✓ Zone géographique
- ✓ Facteurs institutionnels (réglementation, activité des syndicats, impôts).

- **Comment créer un avantage de coût basé sur la chaîne de la valeur ?**

Une entreprise peut créer un avantage de coût en réduisant le coût des différentes activités de la chaîne de la valeur ou la modifiant

Un avantage de coût peut être créé en réduisant les coûts des activités primaires, mais aussi des activités de soutien.

Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse du coût peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de valeur

Ainsi, une entreprise peut développer un avantage de coût : Soit en maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents

Soit par "Reconfiguration" de sa chaîne de la valeur c'est-à-dire par des changements structurels comme : un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une approche différente des ventes.

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

- Le niveau de coût au stade de production et vente,
- La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents,

• La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit)

Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

5-3-Les stratégies génériques

Les stratégies génériques sont les différentes stratégies concurrentielles (business stratégies) qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses Domaines d'Activité Stratégique (DAS) afin d'y obtenir un avantage concurrentiel durable, donc, la firme a la possibilité de choisir entre trois stratégies³⁸ de base initiées par Michael Porter en 1980 à savoir :

Stratégie de domination par les coûts;

Stratégie de différenciation;

Stratégie de concentration.

Tableau n° 7: avantage concurrentielle de Porter
Avantage concurrentiel

		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentielle	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Focalisation	

Source : l'avantage concurrentielle Michael Porter

A noter que chacune de ces stratégies :

- Exige des styles de commandement et des modes d'organisation différents;
- Se traduit par des atmosphères et des habitudes culturelles dissemblables;
- Toute stratégie suppose également d'avoir une certaine attitude vis-à-vis des concurrents, clients et fournisseurs.

5-3-1- La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts³⁹ consiste à atteindre de façon durable, un coût unitaire moindre que celui des concurrents, tout en offrant une qualité proche de la moyenne du marché, et ceci sur une cible large (tous ou un grand nombre de segment).

Elle consiste à proposer une offre dont le coût de revient a été réduit au maximum. Afin de maximiser la marge.

³⁸.Michael Porter, IDEM. Page 128.

³⁹ Pierre Conso « l'entreprise en 20 leçons », édition Dunod.

Il est important de noter que des coûts de production réduits ne mènent pas toujours à des prix bas, les prix peuvent rester au même niveau que ceux des concurrents ou être supérieurs.

La réduction des coûts s'obtient par exemple en optimisant les différentes étapes de production, mais plus largement en s'appuyant sur l'effet d'expérience (baisse du coût unitaire marginal avec l'augmentation du volume cumulé de production), elle s'obtient notamment par les économies d'échelle ou l'effet d'apprentissage.

Lorsqu'elle s'appuie sur l'effet d'expérience, la stratégie de domination par les coûts est appelée stratégie de volume.

Une telle orientation a été suivie par des sociétés comme Bic et Toyota dans leurs industries respectives. Il s'agit de la stratégie préconisée par le BCG dans les années soixante-dix où l'avantage compétitif était recherché dans l'accroissement des parts de marché et l'accumulation de l'expérience. Elle suppose donc une configuration particulière de la chaîne de valeur. De cette configuration découle certes des avantages vis-à-vis de la concurrence, mais elle suppose de respecter certaines conditions et expose à certains risques.

A. L'effet d'expérience

La notion d'effet d'expérience⁴⁰ est complémentaire avec celle du cycle de vie de produit. Un produit a une durée de vie viable mais théoriquement limitée, découpée en phases dont certaines sont généralement de profits d'autre pas.

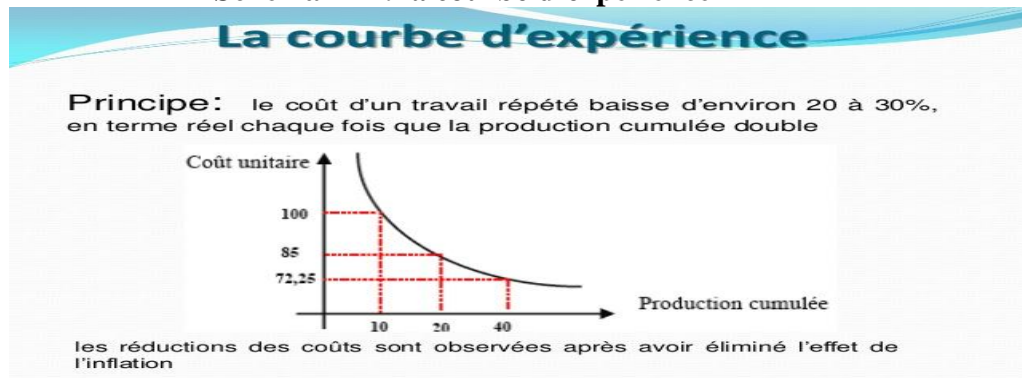
Il apparaît donc nécessaire de prendre en compte la notion de coûts. Le Boston Consulting Group (BCG) a montré, après les années 1960, qu'il existe un lien étroit entre les coûts unitaires de revient d'un produit et la quantité produite cumulée.

L'expérience acquise dans la production et l'organisation aboutit ainsi à une efficacité accrue et à une réduction des coûts unitaires. L'une des raisons des bénéfices pendant les phases d'expérience et de maturité du cycle de vie d'un produit réside dans la réduction des coûts unitaire provenant de l'efficacité liée à l'expérience d'une production croissante.

Il est possible de résumer l'effet d'expérience grâce à la courbe suivante :

⁴⁰ Francis Bidault, *champ stratégique de l'entreprise*, Ed, Economica, 1988.

Schéma n° 2: la courbe d'expérience



Source : Francis Bidault, champ stratégique de l'entreprise, Ed, Economica, 1988.

Le taux de réduction des prix unitaires est constant avec chaque doublement de la production. Le taux lui-même est évolué, selon les activités à une économie de temps qui pourrait aller de 20 à 30 % ;

- Les causes de l'effet d'expérience

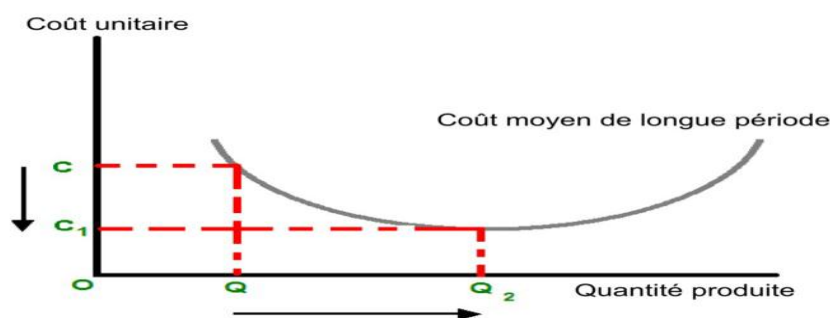
L'effet d'expérience s'explique par plusieurs causes dont trois principales, à savoir : Les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage et la substitution du capital au travail.

B. Les économies d'échelle

Le principe d'économie d'échelle⁴¹ désigne une relation décroissante entre le coût unitaire de production et la quantité produite sur une période déterminée.

Géographiquement, la courbe d'économie d'échelle n'est cependant pas constamment décroissante car on considère qu'au-delà d'une certaine taille, il devient de plus en plus difficile de gérer efficacement l'unité de production, on représente donc la relation sous forme d'une courbe en U.

Schéma n° 3: la courbe d'économie d'échelle



Source : Francis Bidault, champ stratégique de l'entreprise, Ed, Economica, 1988.

⁴¹ Ibid. page 63.

La partie décroissante représente les rendements d'échelle croissants, c'est-à-dire qu'une entreprise a une productivité plus grande lorsqu'elle dispose d'une capacité de production importante. Ce phénomène est dû à plusieurs raisons :

-Une répartition de tâches plus efficace ;

-Une meilleure utilisation des équipements qui n'ont souvent pas tous la même capacité de production optimum, ce qui incite l'entrepreneur à accroître son activité de façon à mieux exploiter les machines dont la capacité de production est la plus grande,

-La réduction de certains coûts qui sont due à un partage d'activité entre plusieurs établissements (exemple : comptabilité) ;

La partie croissante de la courbe est également due à plusieurs facteurs :

-Coordination plus difficile entre les activités lorsque la taille de l'entreprise est plus importante (plus d'efforts et plus de coûts) ;

-Les limites de capacités des dirigeants qui sont considéré comme un input individuel irremplaçable ;

-Il est difficile à une entreprise de grande taille d'être flexible aux changements.

- Avantage de l'économie d'échelle

L'économie d'échelle joue sur la plupart des forces concurrentielles :

-L'économie d'échelle est une barrière à l'entrée .Elle limite la menace des nouveaux entrants et leurs fait subir un désavantage de coûts ;

-Elle permet d'avoir un pouvoir de négociation vis-à-vis des clients ;

-Elle permet d'avoir un pouvoir de négociation avec les fournisseurs, en augmentant les quantités achetées, donc, l'entreprise pourra bénéficier de remise ;

-L'économie d'échelle diminue la pression exercée par les produits de substitution car elle permet de baisser les prix des produits chers sur le marché.

- Inconvénient

Dés économies d'échelle, surtout pour l'entreprise de grandes tailles où leur métier demande plus de travail intellectuel et de réactivité. On peut même constater un renversement de la relation pour certaines professions où une petite entreprise s'adapte plus facilement à une nouvelle technique qu'une grande entreprise.

C. effet d'apprentissage

Il désigne une relation décroissante entre les quantités produites et le coût de production, plus le nombre d'unité produite augmente, le coût de la dernière unité diminue régulièrement.

• **La différence entre la courbe d'économie d'échelle et la courbe d'apprentissage :**

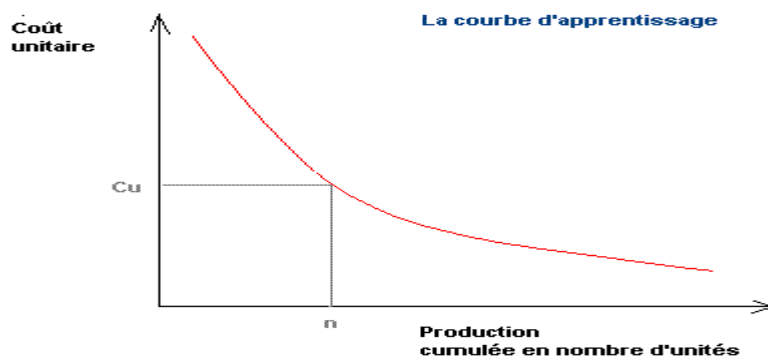
- **La courbe d'économie d'échelle :** En abscisse, on trouve la quantité produite par an ;
- **La courbe d'apprentissage :** On trouve en abscisse la quantité produite depuis le lancement de la fabrication du produit.
- **Origine du phénomène :** Cette baisse est liée à plusieurs causes :

L'amélioration de la productivité due à une meilleure organisation de la production (répartition des tâches qui réduit le temps d'exécution).

Une meilleure coordination entre les ateliers de production, avec l'expérience (accoisement de l'expérience) et une plus grande habilité des opérateurs, amélioration de la formulation des équipements et des méthodes de travail d'une manière générale.

On peut représenter ce phénomène dans la courbe si dessus :

Schéma n° 4: La courbe d'apprentissage



Source : Francis Bidault, champ stratégique, economica, 1989, page 67

-Avantages de l'effet d'apprentissage

Il élève les barrières à l'entrée car les nouveaux entrants ne bénéficient pas encore de cet effet d'apprentissage ;

-Il permet de diminuer la rivalité entre les concurrents directs ;

-Il permet aussi de diminuer la menace des produits de substitution car ces derniers ne bénéficieraient pas d'effet d'apprentissage aussi important.

- Inconvénients

-Les entreprises mécanisées ne peuvent bénéficier de cet effet ;

-Vu que l'entreprise ne peut pas garder les mêmes techniques de production sur une longue durée, la mise en œuvre de nouvelles techniques remettra en cause l'effet d'apprentissage, et pour que l'entreprise exploite cet effet, il faut qu'elle ait la capacité et la volonté de le faire.

D. L'innovation et la substitution capital-travail

La substitution du capital au travail qui désigne le fait qu'avec l'accumulation de l'expérience, les entreprises mécanisent et automatisent, petit à petit, les tâches qu'elles maîtrisent parfaitement bien et que ceci leur permet d'apporter une modification au produit lui-même afin d'éliminer les activités superflues ou encore de le fabriquer avec des composants plus économiques, d'autre part, le processus de production s'améliore, notamment par un remplacement de la main d'œuvre par des moyens de production plus modernes, et ainsi d'obtenir des réductions de coûts.

L'innovation peut apporter à une entreprise des réductions de coût grâce à un nouveau matériel, une nouvelle procédure, ce qui pourra se traduire par les prix les plus bas que les concurrents.

« L'effet d'apprentissage ne se limite pas aux activités industrielles, il se constate également dans les activités de services, en effet, ces dernières sont sensibles aux économies d'échelle, connaissent un effet d'apprentissage et peuvent mettre en œuvre des innovations de nature à réduire leurs coûts »⁴²

-Effet d'expérience et croissance du domaine d'activité

L'effet d'expérience apparaît comme une barrière à l'entrée d'un domaine d'activité. Les entreprises qui n'étaient présentes dès l'origine, n'ont donc pu accumuler de l'expérience au fur et à mesure de son développement, elles ont un handicap de coût d'autant plus important que la pente de la courbe d'expérience soit plus forte et que la production cumulée des firmes dominantes est importante.

Ce handicap, qui ne peut être comblé qu'en rattrapant le niveau de production cumulé des concurrents les mieux placés, a un rôle dissuasif et rend l'entrée très difficile aux nouveaux entrants dans l'activité;

-Effet d'expérience et stratégie de prix

On rencontre cinq catégories de stratégies de prix, correspondant à la fois à la position concurrentielle de l'entreprise concernée et à l'intensité de lutte dans le domaine d'activité :

• **Stratégie de dumping** : pour imposer un produit nouveau sur le marché, l'entreprise peut être conduite à vendre à perte dans une phase initiale en attendant que la baisse du coût lui permette de dégager des marges positives de plus en plus grandes.

• **Stratégie de domination** : cette stratégie qui ne peut être suivie que par l'une des firmes dominantes du secteur, elle consiste à faire baisser les prix au même rythme que les coûts.

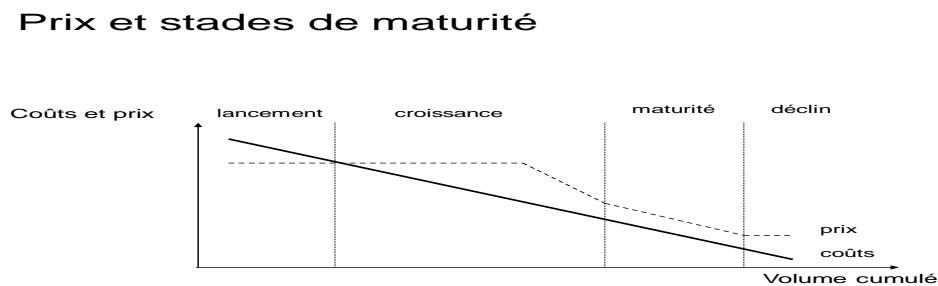
⁴²Détrie J.P. Romanantsoa B, stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983, Page 59.

• **Stratégie d'ombrelle** : au lieu de faire évoluer les prix en parallèle avec les coûts, l'entreprise maintient le niveau initial de prix, accroissant ainsi les marges et créant ce qu'on appelle (ombrelle de prix).

• **Stratégie de rattrapage** : elle permet à une entreprise dont la position concurrentielle est favorable d'accroître sa part de marché et de rattraper le leader de l'activité.

Ces différentes stratégies sont ainsi en fonction de la position de chaque entreprise (dominante ou dominée) et surtout, du stade de maturité du secteur. Une évolution classique des stratégies de prix en fonction de la maturité de l'activité est représentée dans la figure suivante:

Schéma n° 5: Fixation des prix et stade de maturité



Source : Jean-Pierre Détrie, Stratégor, politique générale de l'entreprise, Dunod 2002, page 69

En phase A (démarrage), l'entreprise doit imposer son produit face à des produits préexistants par une politique de pénétration du marché, quitte à encourir des pertes.

En phase B (croissance), l'entreprise maintient d'abord le niveau de prix afin de dégager les marges qui compenseront les pertes de la phase précédente, mais l'arrivée de nouveaux concurrents ou la volonté de la firme est de maintenir sa suprématie provoque une baisse importante du niveau de prix qui s'ajuste sur le coût.

En phase C (maturité), on constate une stabilisation de concurrence.

En phase D (déclin), les quelques entreprises encore présentes tentent de rentabiliser au maximum leur position.

5-3-1-1-Avantages de la stratégie de domination par les coûts

L'entreprise qui adopte ce type de stratégie sera en mesure de faire face, de résister, mieux que les autres producteurs, aux cinq forces concurrentielles :

-Moindre sensibilité aux menaces de nouveaux entrants qui sont, en général, handicapés en ce qui concerne les coûts vu qu'ils manquent d'expérience

-Moindre sensibilité aux substituts qui commencent souvent leur pression au niveau du coût pour l'utilisateur, donc du prix de vente.

-Mettre à l'écart les agressions des concurrents, en jouant sur les prix, car quand ses rivaux auront épuisé leurs ressources dans le conflit, et en raison de ces coûts faibles, elle pourra continuer à faire des profits ;

-Elle aura un pouvoir de négociation avec les clients car ces derniers ne peuvent pas exercer leur pouvoir que s'ils réussissent à trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas à qualité équivalente ;

-Elle aura un pouvoir de négociation avec les fournisseurs, car un coût peu élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à la hausse des prix des facteurs de production, ainsi, les fournisseurs sont attirés par les volumes d'achats élevé.

5-3-1-2-Conditions d'application

Le niveau de coût atteint par un concurrent dépend de la structure de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire des économies réalisées au niveau de chaque activité élémentaire, comme de celles découlant des effets de chaînage et des interrelations. Les facteurs suivants, contribuent notamment à la réduction des coûts :

- Les économies d'échelles dans les différentes activités élémentaires.
- Les effets d'apprentissage dont a pu bénéficier l'entreprise dans chaque activité.
- L'existence d'effet de chaînage, ou d'interdépendance, comme ceux évoqués déjà de coûts de production réduits grâce à un contrôle plus rigoureux des matières premières engagées dans le procédé de fabrication. Il peut aussi s'agir d'effet de chaînage vis-à-vis des partenaires en amont et en aval de l'entreprise (ses fournisseurs et ses clients) si la façon dont ils exercent leur métier peut être une source d'économie.

- L'existence d'interrelations entre les différents segments et industries où est présente l'entreprise.

- Le degré d'intégration dont l'influence sur le niveau du coût varie d'une industrie à l'autre.

- Le taux d'utilisation des capacités de production.

- Le moment de l'entrée dans l'industrie, dans la mesure où l'ancienneté peut apporter des avantages comme la notoriété, l'effet d'apprentissage ...mais peut aussi présenter des inconvénients comme la nécessité de trouver des fournisseurs, de former les distributeurs, les clients...

- La localisation des différentes activités qui peut entraîner des rentes de situation du

fait d'accès privilégiés à certaines ressources bon marché (la production d'aluminium au Canada jouit des prix très bas de l'électricité par rapport à l'Europe)

- Les relations avec les partenaires institutionnels (gouvernement, syndicats, pouvoirs publics locaux...) qui ne sont pas également favorables à tous les concurrents. Des contacts privilégiés, avec telle ou telle institution, peuvent permettre de réaliser des économies importantes : des exonérations fiscales, l'absence de conflits sociaux, des terrains communaux à bon prix...

- Les choix de politique générale, enfin qui déterminent le coût, indépendamment de tous les autres facteurs mentionnés, en engageant plus ou moins de moyens dans les activités. Des économies peuvent être réalisées dans chacun des éléments de la chaîne de valeur : caractéristiques du produit, efforts de promotion, salaires, services après-vente, ponctualité de livraisons...

En d'autres termes, la domination par les coûts suppose de faire jouer un certain nombre d'effets et, pour cela, de faire certains choix. Elle se traduit le plus souvent, par des choix de :

- production en grandes séries, grandes parts de marché,
- contrôle des coûts.

5-3-1-3- Les limites de la stratégie de domination par les coûts

- Perte de l'avantage concurrentiel du fait des progrès techniques qui annulent l'effet des investissements passés et de l'expérience ;

- Perte de la capacité de l'innovation technologique suite à une focalisation trop forte surtout ce qui est réduction de coûts ;

- La position des coûts dépend de la stabilité des segments. Si un nouveau segment apparaît, il se peut que l'entreprise en position de domination par les coûts perde son leadership (avec une politique de différenciation, les concurrents réussissent à segmenter le secteur) saturation du marché.

5-3-2- La stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation⁴³ consiste à mettre en œuvre des moyens pour faire apparaître le produit « unique » aux yeux des acheteurs, sur des caractéristiques du produit (au sens large de produit-service) qu'ils valorisent le plus, elle consiste donc à donner aux acheteurs le sentiment que le produit est unique, c'est-à-dire sans équivalent sur le marché sur l'un ou l'autre de ses attributs auxquels les acheteurs sont sensibles, et ceci sur tous, ou la plupart, des segments de l'industrie. Parmi les axes de différenciation fréquemment rencontrés, on peut citer :

- La qualité des produits (BMW, Mercedes,...) ;

⁴³ Sallenave (J.P) « la stratégie de l'entreprise face à la concurrence », édition organisation.

- Le service après-vente (Caterpillar ...);
- L'image de marque (cigarettes Dunhill ...).

5-3-2-1-Typologie de la différenciation :

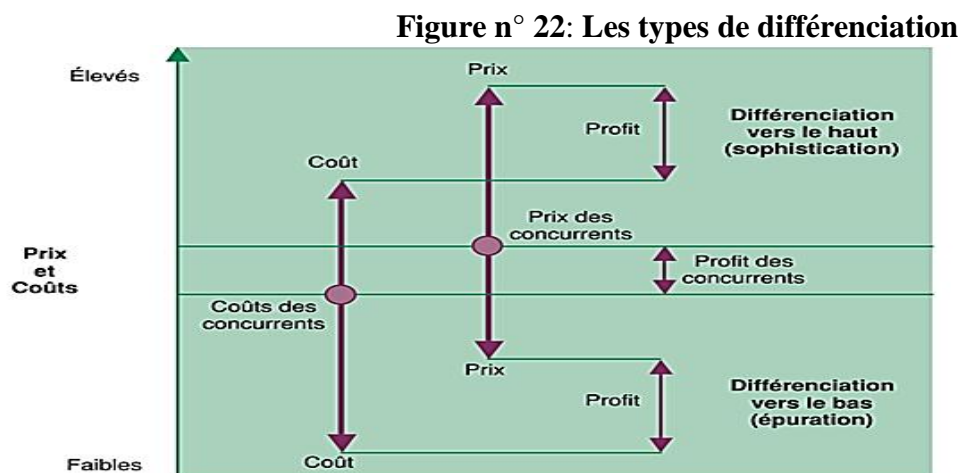
Il existe deux types de différenciations :

- **La différenciation vers le haut ou sophistication** : qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Apple, BMW ou Häagen-Dazs.

Un exemple de stratégie sophistication BMW

- Axe de différenciation de BMW
 - ✓ Image de marque
 - ✓ Compétences technologiques
 - ✓ Processus de production
- Rapport qualité/prix inférieur à l'offre « normale »

- **La différenciation vers le bas ou épuration** : qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Bic, Ikea ou Ryanair. La différenciation vers le bas ne doit pas être confondue avec la stratégie de coût. En effet, la première se traduit par une diminution de la valeur de l'offre et de son prix, alors que la seconde n'entraîne qu'une diminution du prix (mais un maintien de la valeur).



Source : Francis Bidault, champ stratégique de l'entreprise, Ed, Economica, 1988.

5-3-2-2-Les formes de différenciation

La stratégie de différenciation peut être classée en de formes :

- **La différenciation horizontale**

« Les produits sont identiques du point de vue de la qualité mais sont différents sur le plan des caractéristiques d'idéaux identifiées par les clients. Cette forme de différenciation peut exercer une barrière à l'entrée sur un segment de l'industrie à condition de le couvrir par la prolifération des offres »⁴⁴.

- **La différenciation verticale**

« Implique une unanimité des préférences de consommateurs » .Dans ce cas, il ya une segmentation du marché non pas par les prix, mais par la satisfaction de la différence dans les idéaux des clients (par exemple : les nouveaux tour-opérateurs comme Atalante et club Med), dans ce cas, la barrière à l'entrée est quasi naturelle (à moins que les attentes des consommateurs portent vers le bas, offrant ainsi une opportunité d'entrée à un nouveau compétiteur) »⁴⁵.

- **Chaîne de valeur de différenciation**

L'identification des étapes de la chaîne de valeur permet d'isoler les étapes contribuant à la différenciation de l'offre (et non seulement sur le produit final), la firme peut lier les facteurs de succès externes et l'offre de différenciation afin d'en évaluer la valeur perçue par le client .Le remodelage de la chaîne de valeur ouvre également des voies de différenciation et réduction des coûts.

L'appui des actions marketing contribue, fortement à signaler une valeur difficilement repérable par le client, surtout lorsque le facteur différenciateur se situe au cœur de la chaîne de valeur, et parfois même, dans les fonctions de soutien de la firme.

5-3-2-3-Les avantages de la stratégie de différenciation

-L'unicité perçue par les acheteurs est à la base d'une forme de supériorité par rapport à la concurrence et donc d'une capacité de résistance vis-à-vis des cinq forces concurrentielles : Elle met alors l'entreprise à l'abri :

-Des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variable prix et leur fidélité à la marque ;

-Du pouvoir des fournisseurs, en raison des marges de plus en plus élevées qu'elle

⁴⁴ Jean Louis Magakian, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. Bréal, 2002, page 144.

⁴⁵ IDEM. Page 144.

réussit à obtenir ;

-Du pouvoir des clients, puisque aux yeux des clients, il n'existe pas d'article comparable sur le marché ;

-Elle constitue une barrière à l'entrée et la fidélisation qu'elle entraîne protège mieux la firme contre les attaques des produits de substitutions.

5-3-2-4-Conditions d'application d'une stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation est influencée par les facteurs suivants :

Les choix de politique générale qui déterminent en particulier la qualité des produits et des services offerts, de même que des ressources mobilisées pour ce faire (personnel, biens d'équipement, matières premières, systèmes d'information...).

L'existence d'effets de chaînage internes (entre les activités élémentaires de l'entreprise) ou externe (vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clients). Concernant les premières, on peut citer la différenciation qui découle d'une bonne coordination, d'une bonne transmission de l'information entre les services marketing et les services R&D. Concernant les seconds, les relations entre l'entreprise et ses distributeurs, et plus précisément entre les responsables commerciaux des deux firmes, peuvent contribuer au renforcement de la différenciation par l'amélioration de la connaissance des attentes des utilisateurs.

Moment de l'entrée dans l'industrie : qui constitue une source d'avantages parce qu'elle permet de construire une réputation de sérieux, de qualité basée sur l'ancienneté (une sorte d'effet d'expérience qui jouerait en faveur de l'unicité au lieu de coût).

5-3-2-5-Les risques de la stratégie de différenciation

-Elle limite les parts de marché, dans la mesure où elle s'avère coûteuse (coûts en dépenses de recherche et d'innovation sur le design afin de justifier la réputation des produits de l'entreprise, un contrôle de qualité aussi étroit et rigoureux que possible pour éviter que des incidents ne viennent ternir son image,... etc.)

-Un écart de prix trop important par rapport aux autres concurrents, c'est pourquoi l'entreprise différenciée doit constamment justifier la « faveur qu'elle demande, en quelque sorte, au marché ;

-Si les techniques se banalisent dans une industrie comme ce fut le cas pour les téléviseurs noir et blanc, l'option de différenciation se ferme. La différenciation peut donc perdre de son importance suite par exemple à une évolution des goûts des consommateurs ;

-La stratégie de différenciation n'est viable sur le moyen et long terme que si l'unicité du produit n'est pas reproductible par les concurrents, ou du moins pas trop facilement.

Une trop forte focalisation sur cette stratégie implique des facteurs d'unicité ou des excès que le client ne désire pas. Dans ce cas, une stratégie de domination par les coûts est associée, sous certaines conditions, à la stratégie de différenciation. Cela suppose que l'entreprise poursuive parallèlement une stratégie de domination par les coûts sur certaines activités élémentaires et une stratégie de différenciation sur les autres, afin de structurer les processus de choix des consommateurs en imposant de nouveaux critères d'idéal de produit.

5-3-3-Stratégie de concentration ou focalisation

Cette stratégie consiste à centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de marché de petite taille, afin d'éviter l'affrontement avec les plus puissants concurrents. On parle alors également de "stratégie de niche". Cela conduit à choisir sur ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation⁴⁶. C'est le positionnement adopté notamment par Vertu (Smartphones de luxe), par Meccano (carburants pour modélisme) ou par Rescision (production de musique pour karaoké).

La firme se focalise sur un groupe de clients particuliers, un segment de marché ou une aire géographique. L'idée d'une telle stratégie consiste à mettre en œuvre une production, plus précisément adapter à une catégorie de clients, mieux qu'un concurrent multi activité. L'idée de niche est directement issue de cette approche.

Pour se faire, l'entreprise va chercher à identifier les besoins spécifiques et mis en place :

- Une situation de coûts avantageuse ;
- Un caractère fortement différencié des prestations fournies ;
- Les deux caractères à la fois.

5-3-3-1-Avantages de la stratégie de concentration

Cette stratégie regroupe les avantages des deux stratégies concurrentielles citées auparavant (domination par les coûts et différenciation).

La stratégie de concentration permet d'offrir des produits pas chers destinés aux consommateurs possédant un pouvoir d'achat limité ou bien, des produits uniques destinés aux consommateurs qui ont un pouvoir d'achat élevé .

5-3-3-2-Conditions d'application

La stratégie de focalisation n'est viable, par rapport aux concurrents qui n'ont pas pris cette option, que dans la mesure où :

-la présence sur un segment est source d'avantages compétitifs parce qu'elle permet de répondre mieux que les « généralistes »aux attentes du segment, en terme de prix ou de

⁴⁶ Francis Bidault « La concentration de l'activité » dans Porter 1982, p. 18-45.

différenciation, et ceci grâce à une configuration spécifique de la chaîne de valeur. Autrement dit, le fait de se spécialiser sur un certain type de demandes, donc, d'organiser sa production en conséquence, peut être à l'origine d'une supériorité si cela permet de répondre mieux à ces demandes. Inversement, cela implique que les généralistes ne soient pas capables de faire une offre suffisamment concurrentielle, à cause de la particularité des besoins du segment comparés à ceux des autres segments où ils sont présents.

-l'avantage compétitif de la focalisation est supérieure à celui apporté par la présence dans plusieurs segments. On se souvient que le fait d'être généraliste permet de bénéficier des interrelations entre chaînes d'activité. Elles peuvent se traduire par une réduction des coûts, s'il existe partage d'activités et économies d'extension (économies of scope). Elle peuvent dans d'autres circonstances, renforcer l'unicité du produit, ou plutôt de l'offre, si la largeur de la gamme proposée facilite le renouvellement des achats du client.

-la non focalisation est génératrice de coûts; coûts de coordination, coûts de compromis (recherche de points communs entre les produits offerts aux différents segments) ou coûts d'inflexibilité. C'est d'une certaine façon, le » revers de la médaille » pour les généralistes. Si, en particulier, ils peuvent être moins chers en trouvant des compromis entre la plupart des segments (des pièces communes entre les voitures de petites cylindrées, les voitures moyennes, les grosses cylindrées, les petites utilitaires, les cabriolets...), pour d'autres segments, ces compromis peuvent être des handicaps dans la mesure où les produits seraient inadaptés à leurs attentes spécifiques (segment des voitures sans permis ?).

Là encore, l'expérience montre que l'opposition entre focalisation et non focalisation n'est jamais nette. C'est une question d'avantage relatif entre les deux types de positionnement. Ces réflexions offrent tout de même un cadre d'analyse pour étudier la situation et l'évolution la concurrence. Elles constituent une grille de références pour déterminer, parmi l'ensemble des producteurs de l'industrie, ceux qui sont effectivement des concurrents les uns pour les autres.

5-3-3-3-Les limites de la stratégie de concentration

-Les concurrents dont l'activité est large peuvent réussir à abaisser considérablement leur prix et ruiner ainsi l'avantage de coûts à servir une cible restreinte ou remettre en question la différenciation permise par la concentration ;

-La différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir ;

-Certains concurrents peuvent trouver une autre possibilité de segmenter la cible cernée

et dépasser ainsi la stratégie utilisée ;

-En cas de succès, il est tentant d'oublier les raisons de sa réussite (la concentration de l'activité) et de compromettre son projet pour la croissance.

Pour mieux cerner les trois stratégies concurrentielles, M. Porter propose un tableau récapitulatif des exigences des trois stratégies.

Tableau n° 8: les trois types stratégies génériques

Stratégies de base	Compétence et ressources généralement requises	Mode d'organisation généralement requis
La domination globale par les coûts	Investissement soutenus et accès aux capitaux ; Compétences techniques au niveau des processus on globale par les conceptions de produits destinés à rendre plus facile la production ; Système de distribution peu coûteux	Contrôle serré des coûts : Compte rendu de contrôle fréquent et détaillé ; Organisation bien structurée des responsabilités ; Incitation assise sur l'obtention d'objectifs strictement quantitatifs
La différenciation	Capacité commerciale importante Technologie du produit ; Intuition et créativité ; Capacité importante de recherche ; Réputation de firme en matière de qualité ou d'avance technologique longue tradition dans secteur ou : combinaison unique de compétence tirées d'autres secteurs d'activités ; Coopération importante des circuits de distribution.	Coordination importante des fonctions de recherche et développement, développement du produit et commercialisation ; Estimations et incitations subjectives plutôt que quantifiées ; Avantages divers pour attirer une main d'œuvre très qualifiée, des savants, des personnes imaginatives.
La concentration	Combinaisons des mesures précédentes, orientée vers la cible stratégique retenue.	Combinaisons des mesures précédentes, orientée vers la cible stratégique retenue.

Source : Michael Porter « choix stratégiques et concurrence : technique d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie » édition Economica, 1982. Page 44-45

Conclusion de chapitre II

En termes de ce chapitre, nous pouvons déduire, en premier lieu, le rôle important que joue la politique de concurrence sur la concurrence économique ;

En deuxième lieu, Avec l'évolution continue de l'environnement, toute entreprise doit être compétitive en suivant un certains nombres d'étapes (évaluation des besoins, le financement...etc.) en respectons certaines conditions pour pouvoir dégager un avantage concurrentiel durable qui va lui permettre de maintenir sa position sur le marché et être compétitive à long terme ;

En troisième lieu, Pour avoir un avantage concurrentiel durable, l'entreprise doit bien analyser son environnement concurrentiel en utilisant le modèle des cinq forces de porteur, en suivant la stratégie concurrentielle qui lui convient (les stratégies génériques) ainsi qu'en analysant sa chaîne valeur pour détecter l'activité ou les activités les plus bénéfiques pour elle.

En fin, Pour que l'entreprise préserve et développe cet avantage, elle doit innover, améliorer la qualité de ses produits et chercher à maîtriser ses coûts.

Chapitre III :
L'analyse concurrentielle :
cas de L'EURL S.T .L.D
« LE FERMIER »

Introduction de chapitre III

Sur le plan pratique, et pour traiter ce thème, nous avons opté pour le cas d'une l'entreprise privée algérienne en l'occurrence l'EURL S.T.L.D LE FERMIER. Nous essayerons d'analyser recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise pour comprendre son analyse concurrentielle et la stratégie qu'elle met en œuvre pour atteindre son objectif.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique.

1- Historique de l'entreprise

L'EURL⁴⁷ STLD(société de transformation du lait et dérivés) intitulée: LE FERMIER a été créé en Avril 2004, elle se situe dans la Rue des frères BEGGAZ, Nouvelle ville, Tizi-Ouzou .c'est une unité privée qui se charge de la fabrication des produits laitiers et dérivés à base de lait de vache et de chèvre cru à 100 % prévenant des éleveurs de la région., actuellement LE FERMIER à une capacité de transformation de 50000 litres de lait par jours pour la fabrication des produits suivants:

- Lait pasteurisé conditionné
- FERMIER fromage à pâte molle (camembert)
- LE BRIE DU FERMIER/ fromage à pâte molle.
- LE CHEVRE DU FERMIER/ fromage à pâte molle.
- Fromage à pâte pressée
- L'ben

L'unité STLD appartient à Mr AMYOUND et travaille actuellement avec un effectifs de 120 employés et comporte plusieurs services afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, qui sont:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| -service commercial | -service directeur |
| -caisse | -moyens généraux |
| -comptable | -réception |
| -qualité | -collecte |

⁴⁷Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

-secrétariat

-gérant

-laboratoire

-emballage

Lors de la création de cette laiterie, cette dernière a fixé des missions et des objectifs afin de fabriquer des produits de meilleure qualité afin de satisfaire la clientèle et donner une meilleure image de marque,

-Établir des normes propres à l'entreprise pour le choix de la matière première par excellence (qualité bactériologique, physico-chimique, organoleptique)

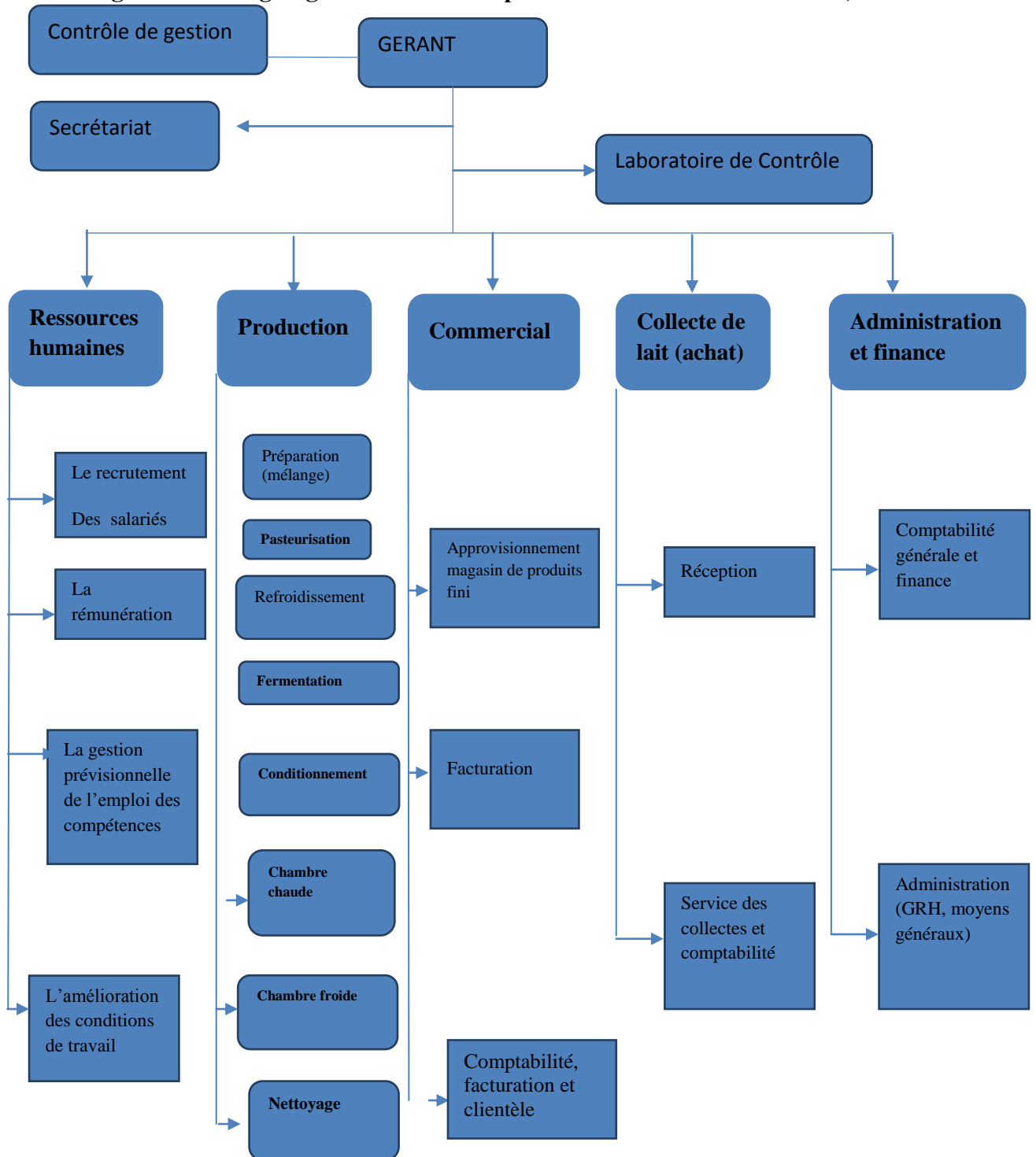
-Diversifier la production et lancer de nouveaux produits.

-Régler les problèmes de contaminations rencontrés en cours de production.

L'organigramme de L'EURL S.T.L.D SE PRESENTE COMME SUIT :

2- Organigramme simplifié de l'entreprise

Figure n° 23: organigramme de l'entreprise EURL STLD "le fermier", 2017



Source : Document fourni par l'entreprise, année 2017

3- Les missions et objectifs de EURL S.T.L.D « LE FERMIER »

Comme toute entreprise, l'EURL S.T.L.D a des missions et des objectifs :

3-1- Les missions

Comme l'indique la figure présentée précédemment, il existe plusieurs départements qui participent au fonctionnement de STLD :

- **Direction générale** : celle qui gère et assure le bon fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements ;

- **Le secrétariat** : assure l'organisation et le fonctionnement de secrétariat de son directeur, l'enregistrement et le classement de courriers ;

3-1-1- Les quatre directions principales :

- **Direction administration et finance** : gère la sous-direction ressources humaines et service comptabilité et finance :

Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

- **Sous-direction générale (service RH)** : contrôle, coordonne et suit la gestion de toutes les opérations relatives à la situation administrative de personnel de l'entreprise, ainsi qu'étudie, prévoit et planifie des besoins annuels et pluriannuels en personnel au niveau de l'entreprise. Il étudie et met en place les procédures normalisées en matière de gestion de personnel et élabore la politique de gestion de cette dernière.

Le service comptabilité et finance : vérifie et contrôle la bonne passation des écritures financières de la structure ;

- **Le service de comptabilité générale** : est chargé de tenir la comptabilité générale ;

- **Sécurité** : ce service préventif assure la protection de l'entreprise et intervient en cas d'incident ou d'accident et veille aux mesures préventives d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise.

- **Le service des moyens généraux** : est chargé des approvisionnements divers et de la gestion des biens meubles et immeubles de l'entreprise. Il coordonne les travaux (maçonnerie, plomberie, entretien...) de l'entreprise, des locaux et mobilier de bureau.

- **La direction commerciale** : chargée de définir la politique commerciale de l'entreprise (vente, client...), examiner le suivi et le contrôle permanent de l'activité commerciale de l'unité, assurer la fourniture des matières premières, ses fonctions principales

concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

➤ **Le service vente** : assure les ventes de produits laitier fini ;

➤ **Le service de production** : elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

• **Le service de laboratoire** : Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production. C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (la densité, l'acidité...)
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique...)
- Le nettoyage et la désinfection.

• **La collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivi des collectes et de la comptabilité.

• **Le service de l'emballage** : emballer les produits finis.

3-2- Objectifs

- Élargir le produit sur le territoire national ;
- La diversification des produits laitiers ;
- L'installation d'une grande et large unité de production ;
- Équipement de l'unité avec les nouvelles technologies ;
- Avoir un produit de très bonne qualité qui sera en concurrence avec le marché national ;
- La satisfaction des besoins de la population en matière de produits.

4- Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie

Avant de parler de la vision du marché L'EURL STLD « LE FERMIER », nous avons cru nécessaire de parler en premier lieu sur le marché du produit laitier en Algérie et l'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur.

4-1- La Filière lait et les produits laitiers en Algérie

La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation-commercialisation et la consommation. À cela s'ajoute l'importation de poudre de lait et ses dérivés. L'industrie laitière, constitue le centre de

commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

Actuellement, la filière lait en Algérie recèle une ambivalence dans la mesure où l'aval connaît une croissance sans précédent et l'amont malgré les efforts fournis par l'État n'arrive pas à satisfaire toute la demande exprimée. L'essor que connaît l'aval de la filière se traduit par des investissements accrus effectués par l'entreprise étrangère attirée par la croissance du marché. En effet la consommation du lait et dérivés a augmenté de 3.6% en moyenne par an entre 1970 et 2005.

Le lait constitue un produit de base dans le modèle de consommation algérien. Sa part dans les importations alimentaires totales du pays représente environ 22%.

Les capacités de production qui ont été mises en place n'ont pas été suffisantes pour répondre à une demande en forte croissance, cette dernière exprimée par les consommateurs, en même temps qu'un circuit de distribution défectueux est à l'origine de fortes pénuries et de la création même, dans certaines régions, d'un marché parallèle où le produit est cédé au double du prix officiel. Cette pénurie est encore aggravée dans les localités où sont installées des fabriques privées de produits laitiers utilisant aussi bien le lait industriel que le lait instantané comme matière première à un prix relativement bas.

4-2- L'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur

L'industrie laitière en Algérie fonctionne essentiellement sur la base des matières premières importées, c'est-à-dire de la poudre de lait et de la matière grasse de lait anhydre (est le produit obtenu à partir de matières de qualité, comme le lait, la crème ou le beurre auxquelles aucune substance n'a été ajoutée).

Sur le plan technologique, elle est fondamentalement un processus de recombinaison consistant en la réhydratation de poudre de lait à laquelle est associée de la matière grasse. Ainsi, en l'espace d'une décennie, la part de lait cru produit dans les exploitations n'est entrée que pour une proportion de 6% dans la production industrielle. Ce taux d'intégration a fortement régressé ces dernières années, ceci s'explique par le fait que l'extension des capacités de production industrielle n'a pas été accompagnée d'un processus d'intensification de la production laitière dans le secteur de l'agriculture, laquelle, même si elle a augmenté, n'a pu s'ajouter aux besoins des laiteries.

Section 2 : le questionnaire et l'analyse du résultat

1- La méthodologie de l'enquête sur le terrain

Cette partie sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique de l'enquête.

1-1- L'objectif de l'enquête

Cette enquête a pour objectif principale de connaître la stratégie concurrentielle adoptée par L'EURL S.T.L.D « LE FERMIER ».

1-2 la technique de questionnaire

Le questionnaire rédigé est composé de deux axes :

- Le premier axe porte sur les informations générales concernant chaque salarié comme la tranche d'âge, le genre, le niveau d'instruction et la catégorie socio professionnelle.
- Le deuxième axe porte sur l'étude des différents services de l'entreprise à savoir : la direction générale, le service de production, le service de la qualité, le service de G.R.H., le service commercial, et le service marketing, ainsi que l'étude de l'analyse de la politique concurrentielle de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER ».

1-3-la technique d'échantillonnage

Afin de mieux cerner notre travail, nous avons pris un échantillon de 30 salariés pour pouvoir répondre d'une manière satisfaisante à notre problématique de recherche.

2- analyse de résultat

2-1-Axe n°01 : les informations générales

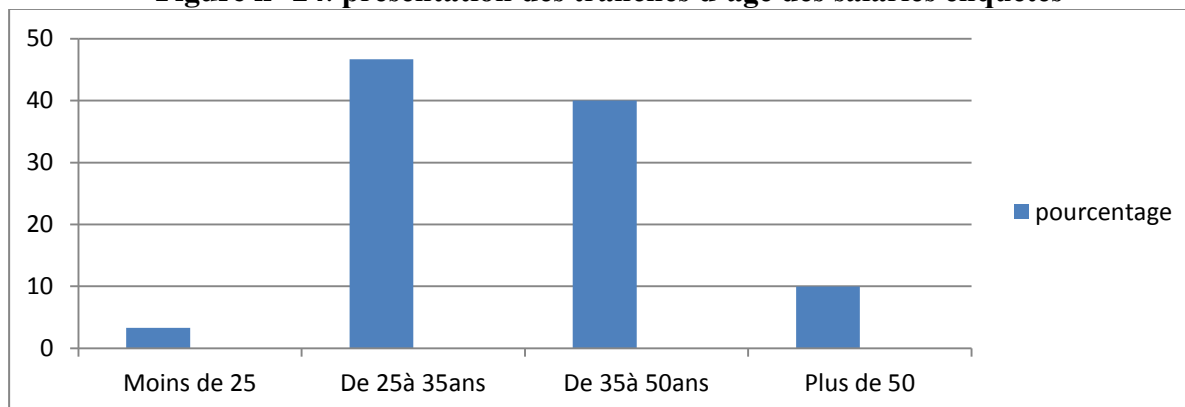
01- La tranche d'âge

Tableau n° 9: présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés

Éléments	Nombre effectif	Pourcentage
Moins de 25ans	01	3,33%
De 25 à 35 ans	14	46,66%
De 35à 50ans	12	40%
Plus de 50ans	03	9,99%
Totale	30	100%

Source : établi nous- mêmes

Figure n° 24: présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EURL STLD

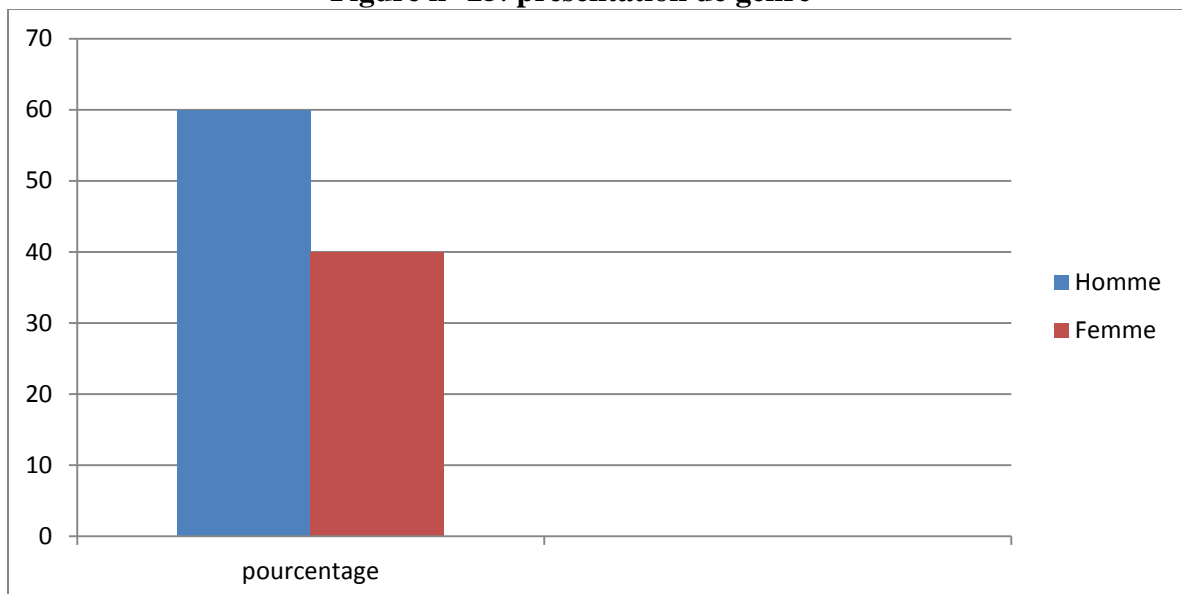
À partir du tableau n°9, figure 25, nous remarquons que la tranche d'âge de 25 à 35 est dominante, à hauteur de 46,66%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l'entreprise d'autant que cette tranche est plus productive que d'autres .En revanche, la part des autres tranches sur le total des employés est insignifiante.

02- votre genre (sexe)

Tableau n° 10: présentation de genre

Éléments	N° effectif	Pourcentage
Homme	18	60%
Femme	12	40%
Total	30	100%

Source : établi par nous- mêmes

Figure n° 25: présentation de genre

Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EURL STLD

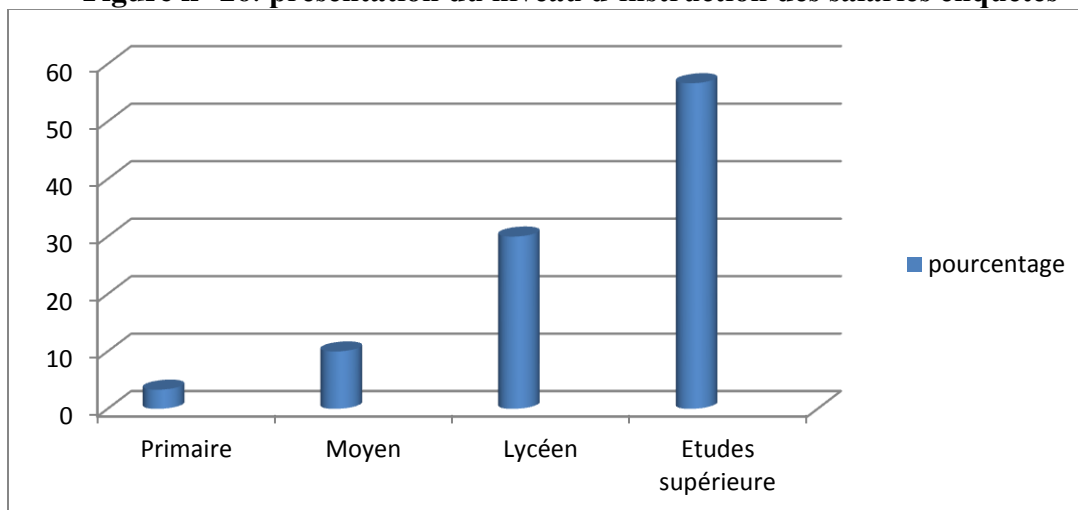
À partir du tableau n°10 et de la figure 26, nous constatons que la tranche prédominant des employés est celle des hommes, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elles représentent 40% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

03- Niveau d'instruction

Tableau n° 11: présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés

Éléments	N° effectif	Pourcentage
Primaire	01	3,33%
Moyen	03	10%
Lycéen	09	30%
Études supérieure	17	56,66%
Total	30	100%

Source : établi par nous- mêmes

Figure n° 26: présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés

Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EURL STLD

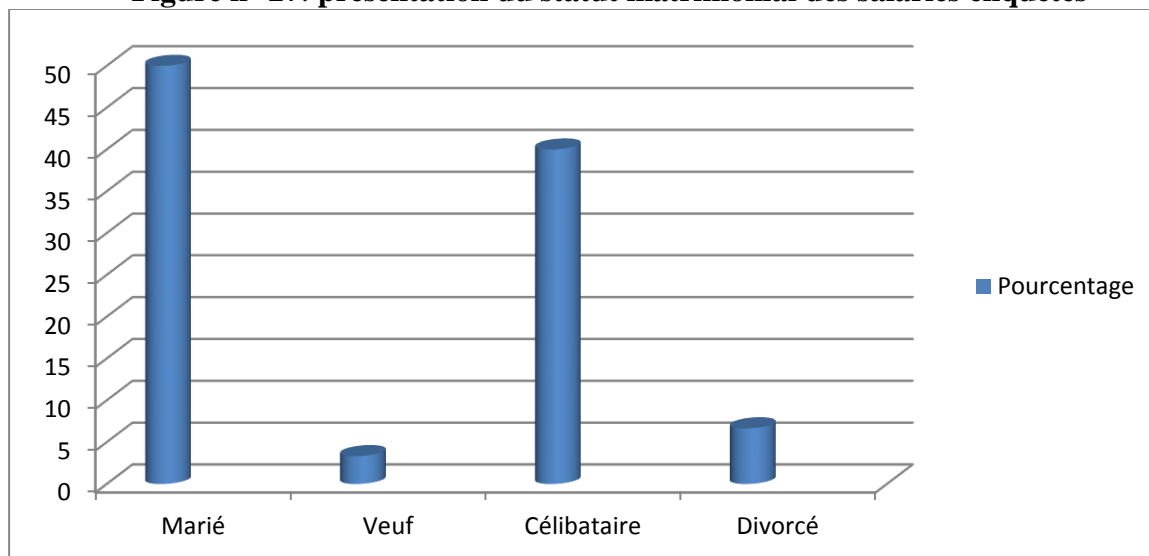
À partir du tableau n°11 et de la figure n° 27 , nous constatons que la part des employés ayant une formation d'étude supérieure est plus importante que d'autres, elle occupe plus de 56 % du total de l'échantillon étudié, en deuxième position, la part des employés ayant un niveau secondaire avec un pourcentage de 30 %, ceux ne dépassant pas le niveau moyen sont hauteur de 10%,enfin, la part des employés ayant un niveau primaire est de moins de 4%, donc la part des employés ayant un niveau élevé est considérable, ce qui signifie que l'entreprise dispose d'un personnel fortement qualifié ce qui peut aider à améliorer sa performance organisationnelle.

04- Statut matrimoniale

Tableau n° 12: présentation du statut matrimonial des salariés enquêtés

éléments	N° effectif	Pourcentage
Marié (e)	15	50%
Veuf (Ve)	01	03,33%
Célibataire	12	40%
Divorcé(e)	02	06,66%
Total	30	100%

Source : établi nous- mêmes

Figure n° 27: présentation du statut matrimonial des salariés enquêtés

Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EURL STLD

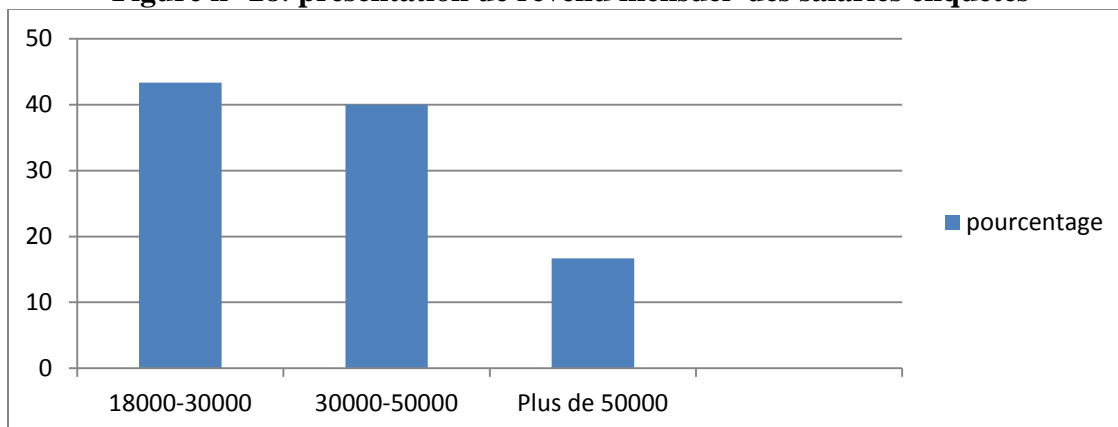
À partir du tableau n° 12 et de la figure n° 28, nous constatons que la part du statut matrimonial "marié" est plus importante que d'autres, elle occupe 50 % du total de l'échantillon étudié, en deuxième position, la part des employés ayant un statut matrimonial "célibataire" avec un pourcentage de 40 %, la part du statut matrimonial "divorcé" dépasse les 6%, enfin, la part des employés ayant un statut "veuf" est faible avec un pourcentage de 3%.

05- Le revenu mensuel

Tableau n° 13: présentation de revenu mensuel des salariés enquêtés

éléments	N° effectif	Pourcentage
(18000-30000)	13	43,33%
(30000-50000)	12	40%
Plus de 50000	05	16,66%
Total	30	100%

Source : établi par nous- mêmes

Figure n° 28: présentation de revenu mensuel des salariés enquêtés

Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EURL STLD

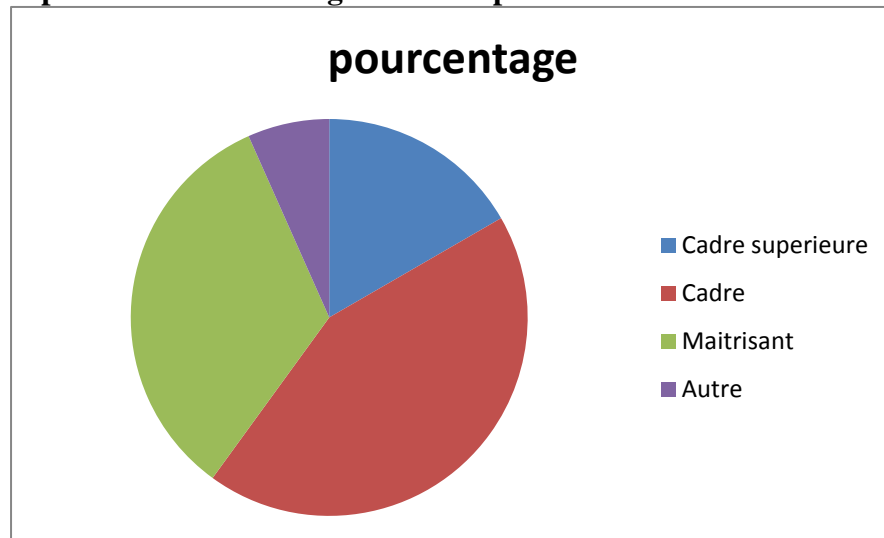
À partir du tableau n° 13 et de la figure n° 29, nous constatons que la part des employés ayant un revenu mensuel entre [18000-30000Da] est plus importante que d'autres, elle occupe plus de 43% du total de l'échantillon étudié, en deuxième position, la part des employés ayant un revenu mensuel entre [30000-50000Da] est d'un pourcentage de 40 %, enfin, la part des employés ayant un salaire mensuel dépassant 50000Da est de 16 %, cela signifie que le salaire moyen de l'ensemble des employés de notre échantillon se situe entre 18000 et 50000 Da.

06- Catégorie socio professionnelle

Tableau n° 14: présentation des catégories socio professionnelle des salaires enquêtés

éléments	N° effectif	pourcentage
Cadre supérieur	05	16,66%
Cadre	13	43,33%
Maîtrisant	10	33,33%
Autre	02	06,66%
Total	30	100%

Source : établi par nous- même

Figure n° 29: présentation des catégories socio professionnelles des salariés enquêtés

Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EURL STLD

Selon le tableau n° 14 et la figure n° 30, il ressort que la part des cadres est plus importante que d'autres (plus de 43%) de l'ensemble des employés concernés par l'étude, elle se rapproche de celle des maîtrisant (plus de 33%), la part des cadres supérieurs est aussi considérable, elle dépasse les 16%, cependant, la part des autres employés n'appartenant pas aux catégories précédemment évoquées est insignifiante. Ceci signifie qu'il existe une homogénéité en termes de nombre d'employés dans chaque catégorie socio professionnelle à l'exception de la dernière.

2-2-Axes n° 02 : liées à l'objet d'étude

D'après notre analyse, nous constatons que l'entreprise évolue dans un marché où l'intensité concurrentielle est de plus en plus élevée.

Dans ce cas, et pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit étudier le marché. Cette étude porte sur l'analyse de l'offre et la demande :

- L'offre : porte sur les concurrents (leurs points forts et points faibles), les fournisseurs qui proposent des produits ou services identiques dans le but d'améliorer les produits de l'entreprise.

- La demande : qui porte sur l'ensemble des clientèles qui cherchent à satisfaire les besoins solvables par une volonté d'achat.

Concernant l'attrait du secteur, d'après les résultats de questionnaire, l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné, Pour le cas de l'EURL S.T.L.D "LE FERMIER" il semble que deux forces sont relativement importantes : les fournisseurs et la rivalité sur le marché des produits laitiers.

À plus long terme, il apparaît clair que des menaces des nouveaux entrants (notamment les grandes firmes nationales) constituent des éléments à prendre en considération pour consolider la position concurrentielle de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER ».

2-2-1 La réalisation d'un diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique au sein de l'EURL S.T.L.D pose une double analyse (interne et externe).

2-2-1-1- Analyse externe

Cette analyse consiste à présenter une vue complète du macro-environnement de l'entreprise.

- Étude de marché

Cette étude consiste à émettre un nouveau produit, selon une demande variée des consommateurs et cela à partir de la collecte des informations du marché (l'offre et la demande, points faibles et points forts des concurrents), à travers des équipes de recherche et développement (R &D).

Dans notre cas pratique nous avons constaté que l'EURL S.T.L.D essaye de développer ses produits même en terme de design, par exemple ; avant« L'Ben », était en sachet après, selon des équipes de R& D qui ont fait une étude du marché, en constatant que ce produit existe en bouteilles, l'entreprise commence à répondre aux besoins des consommateurs en fabriquant du l'ben qui sera conditionné en bouteille.

L'analyse de l'environnement externe nous a permis de montrer que L' EURL S.T.L.D "LE FERMIER" évolue dans un secteur qui recèle des opportunités réelles et intéressantes, mais il est également porteur de nombreuses menaces, qui sont représentés dans le tableau ci-dessous

Tableau n° 15: l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Développement des produits à valeur ajoutée; -Amélioration de la qualité des produits; -Bonne connaissance des concurrentes ; -Marché porteur (bien de consommation courante) ; -Perspectives de vente positives ; -Augmentation de la capacité de production. 	<ul style="list-style-type: none"> -apparition de concurrents sur le marché national à un prix de vente inférieur; - capacité des concurrents à lancer des produits innovants; -Meilleure force de vente des concurrents ; -Meilleure moyens de communications des concurrents (promotion et publicité).

Source : Établi par nous-mêmes

2-2-1-2- L'analyse interne :

Le diagnostic des différentes fonctions nous a permis de répertorier les forces et les faiblesses que nous récapitulons dans le tableau ci-après

Tableau n° 16: l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Diversification; - La gamme de produits qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des consommateurs; -bonne maîtrise du processus de production qui représente un effet positif sur les économies d'échelle; - Maîtrise de procédés de fabrication -L'EURL STLD assure la disponibilité du produit et cela selon la demande ; -La mise des moyens de transport ; -pouvoir de négociation avec les clients. -La bonne qualité : Assure pour le consommateur un produit de haute gamme. 	<ul style="list-style-type: none"> -ressources financières insuffisantes ; - Problème de trésorerie ce qui engendre des coûts supplémentaires; - pouvoir de négociation des fournisseurs; - Position concurrentielle faible; -Communication informelle ; -Prix mal positionné ; -Déséquilibre offre-demande.

Source : Établi par nous-mêmes

L'EURL S.T.L.D dispose des moyens de production modernes avec de nouvelles technologies, ce qui lui permet d'améliorer et d'augmenter sa productivité, ainsi, elle procède à l'innovation qui peut lui procurer un avantage concurrentiel.

Dans ce sens, l'entreprise a adopté une stratégie de diversification qui consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux. Qui constitue une source d'innovation et d'amélioration de la qualité de ses produits.

Il faut noter que cette entreprise fabrique des produits de bonne qualité, par exemple, en ce qui concerne le fromage à pâte molle (camembert), elle occupe la troisième position sur le marché après de TIFRA-LAIT et TASSILI.

L'entreprise effectue périodiquement des contrôles de qualité en étudiant les différentes caractéristiques de ses produits et processus qui lui permettra de détecter les difficultés de la fabrication afin de trouver des solutions, ce qui amène à l'amélioration de la qualité de ses produits, ainsi, l'entreprise prend en considération les réclamations des clients sur ces produits à travers le retour de l'information du terrain vis le téléphone au encore via les tiers tels que les distributeurs ce qui l'aide à s'améliorer.

Toujours, en se basant sur les résultats de notre questionnaire, nous avons déduit que l'entreprise n'arrive pas encore à satisfaire le marché suite aux difficultés liées à la disponibilité de la matière première

2-2-2 La position de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER » sur le marché

Une entreprise qui lance une nouveauté peut être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou un spécialiste.

2-2- 2-1- Le leader

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché (Soummam), le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé.

Trois solutions s'offrent au leader

- Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs ;
- La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation ;
- L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant.

2-2-2-2- Le Challenger

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin.

Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un « Challenger ».

2-2- 2-3-Suiveur

Si le dauphin se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

L'EURL S.T.L.D occupe une position de suiveur sur le marché national des produits laitiers derrière SOUMMAM et DANONE qui sont leurs principaux concurrents.

3-Les objectifs de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER »

Le but principal de cette EURL est d'améliorer sa position de suiveur, et pour ce elle va se fixer des objectifs. Ceux-ci tournent autour de trois concepts clés qui sont :

L'innovation, l'amélioration et la création des produits

Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés. Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovateur à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.

Croissance de production : Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires.

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

4-Les leviers d'action de la stratégie

Pour faire face à la concurrence, l'entreprise s'appuie sur sa politique produit.

4-1- Les caractéristiques de produit

La principale matière première pour la fabrication des produits de l'entreprise LE FERMIER à savoir le fromage à pâte molle, fromage à pâte pressée, lait pasteurisé et l'ben est le lait de vache et de chèvre .ces produits sont commercialisés à l'échelle national sous la marque « le fermier ».

A. Désignation de produit

Le prix est un facteur important pour conquérir un marché.

- La production avec un prix abordable ;
- Travail opérationnel (minimiser les coûts) ;
- Approvisionnement.

B. La qualité

- Répondre aux besoins des consommateurs ;
- Respect de l'hygiène ;
- Respect les normes de production.

C. La disponibilité

Veiller à ce qu'il n'y ait jamais de rupture de stock.

4-2-La production du lait

L'entreprise «le fermier », propose une gamme variée de produits laitiers à savoir.

A- Le lait pasteurisé

- **Pasteurisation** : Elle contient deux étapes :
 - **Chauffage** : Chauffage de lait au niveau de réchauffer- réfrigérant à plaque à 86°C.
 - **Refroidissement** : Le lait recombinaé subit un refroidissement entre 4 à 6°C.
- **Stockage** : Il est réalisé dans des cuves à doubles paroi pour maintenir la température à (4 à 6).
- **Le conditionnement** : Il se fait grâce à des remplissages, le lait est versé dans des sachets de polyéthylène d'un litre. Le produit est destiné à la commercialisation

B- Lait fermenté (L'ben)

Le processus de fabrication de lait fermenté (L'ben) comprend plusieurs étapes successives :

- Mélanger les deux de lait (26% et 0% MG) avec de l'eau ;
- Chauffage à 86°C ;
- Refroidissement à 28-30°C ;
- Envoyer vers les cuves de stockage ;
- Ajouter les ferments avec agitation, laissé mûré pendant 12 heures ;
- Contrôle par le laboratoire pour confirmer l'obtention d'une acidité de 65 Dormic ;
- Refroidi à (4 à 6 C) ;
- Conditionnement dans des sachets.

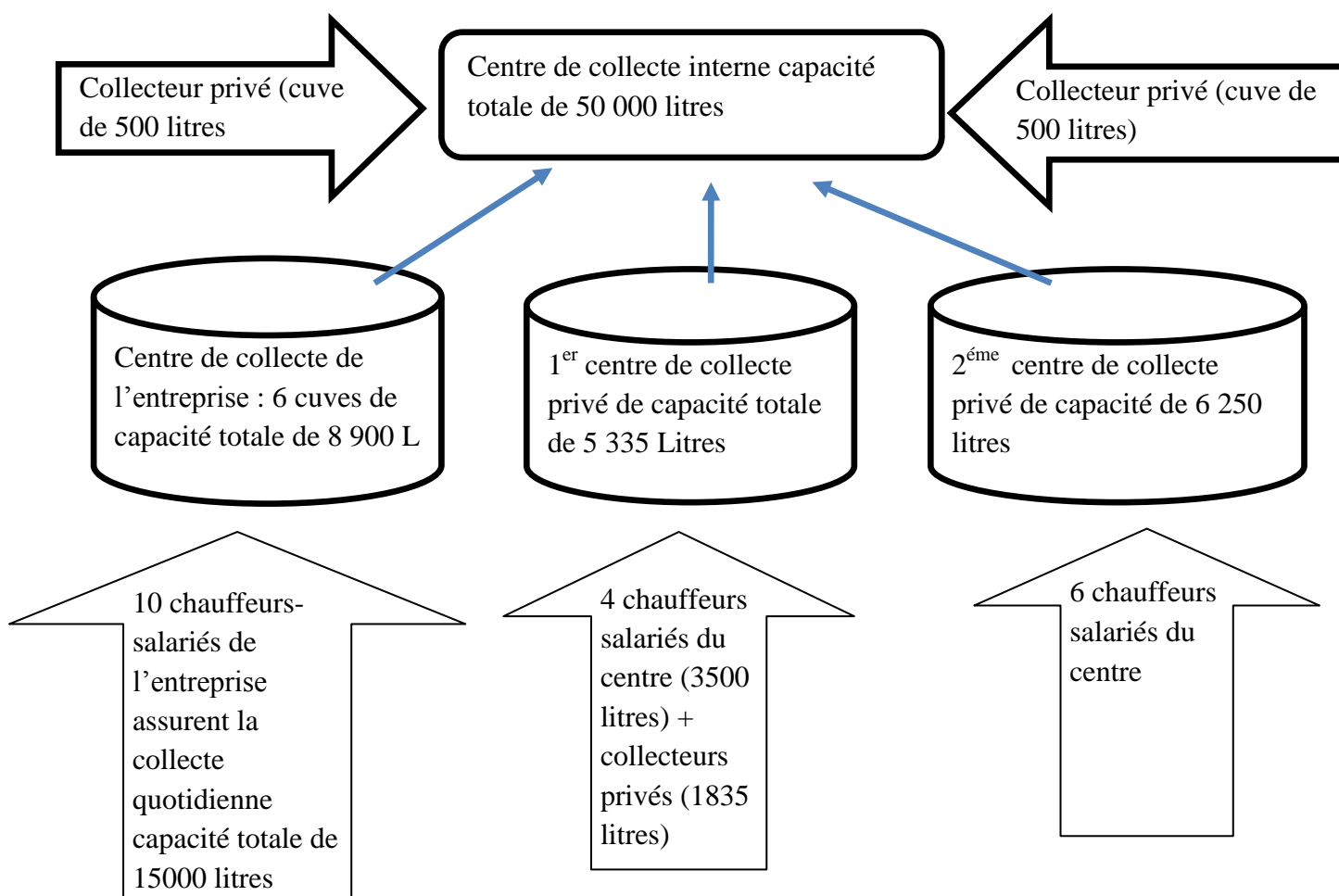
4-3- Approvisionnement de la laiterie :

En 2016, la fromagerie arrivée à collecter presque 10 millions de litre (~27 mille litres par jour) soit 14% du total de la collecte réalisée dans notre zone d'étude. Elle collecte aussi presque 65 mille litres de lait de chèvre, ce qui place la fromagerie leader et spécialiste dans la collecte et la transformation de ce type de lait. Plus de 97% du lait collecté par l'entreprise ne dépassent les limites géographiques de la zone d'étude, ce qui accentue davantage la concurrence des laiteries dans cet espace. Enfin, les investissements spécifiques réalisés par cette fromagerie ont permis à cette dernière d'internaliser à hauteur de 44,73% du volume totale de lait collecté et transformé par laiterie. Le reste volume de collecte (~55%) est assuré par deux centres de collecte privés et des collecteurs indépendants. L'une des particularités de cette fromagerie réside dans l'architecture de son réseau de collecte (voire figure n°30). Celui-

ci est composé par :

- Un seul centre de collecte, attaché à la fromagerie, d'une capacité de 8900 litres et situé à 40 km de l'unité : Actuellement dix (10) collecteurs – salariés (07 au début) assurent le ramassage quotidien du lait cru pour le centre. La capacité totale de cette flotte de collecteurs est 15000 litres par jour (13500 litre par jour au début) ;
- 2 centres de collecte privés (situés à ~ 30 km de l'unité) : 6 chauffeurs- salariés sont employés par le premier centre et 04 par le seconde. Leur capacité journalière de collecte est de 11500 litres (6250 pour le premier et 5335 pour le second) ;
- 02 petits collecteurs indépendants qui approvisionnent directement la laiterie (~ 800 à 1000 litres par jour chacun).

Figure n° 30: Schéma d'approvisionnement de la fromagerie (situation 2016)



Source : réalise sur la base des documents de la fromagerie.

La stratégie commerciale de cette entreprise est dictée par jeu de substitution entre les deux principaux produits laitiers qu'elle met sur le marché. En effet, lors des périodes de forte lactation, une grande partie de lait cru non transformée en fromage (difficultés

d'augmentation les volumes de vente) est revendu directement aux consommateurs après simple pasteurisation et mis en sachet d'un litre en polyéthylène et dont le prix de vente sur le marché est libre (36DA/l, soit presque une fois et demie que celui du lait LPS). À contrario, lors des périodes de faible lactation, la fromagerie s'assure d'abord de la production habituelle des quantités de fromage pour ensuite mettre sur le marché, en cas de surplus de lait cru vendu, le lait de consommation frais en sachet. Une prime de 6 DA est accordée par L'État pour chaque litre de lait cru vendu en lait de consommation (36- 6= 30 DA/l, soit un prix légèrement moins de celui payé aux producteur).

Quant à la politique de prix, l'entreprise impose aux producteurs souvent un prix inférieur à celui pratiqué par la plupart des autres laiteries de la région. Ce prix est généralement fixe et non négociable durant toute l'année. Les besoins grandissants de la fromagerie et sa dépendance totale pour le lait cru local expliquent cet état de fait, c'est-à-dire la volonté de l'entreprise de maintenir un prix bas malgré la forte concurrence sur ce produit.

Nous avons jugé utile de signaler quelques difficultés rencontrées par l'entreprise, à savoir :

- Manque de moyens financiers
- L'intensité concurrentielle
- Non satisfaction des besoins de marché
- L'absence de l'étude marketing

Pour pallier à ces insuffisances nous proposons ce qui suit :

- Innover afin de pouvoir améliorer la qualité des produits
- Effectuer un cahier de charge qui permet d'étudier les besoins des clients
- Faire reconnaître leur produit à travers la publicité des promotions
- Augmenter la capacité de production.

Conclusion de chapitre

Tous d'abord, après avoir effectué ce travail au niveau de l'EURL STLD « LE FERMIER » nous avons obtenu certains résultats sur les forces et les faiblesses, objectifs et aussi sur la stratégie qu'elle adopte,

Cette entreprise fabrique les différents produits laitiers à savoir : le fromage à pâte molle (camembert) ; fromage à pâte pressée, l'ben et le lait pasteurisé ; La laiterie propose des produits de bonne qualité avec des prix concurrentiels, cela permet à l'entreprise de soigner son image de marque, de fidéliser sa clientèle et de préserver son image auprès des consommateurs ce qui, lui permet de maintenir sa position actuelle et de faire face à la concurrence.

Pour parvenir à améliorer sa productivité, le fermier s'appuie essentiellement sur la diversification en mettant en place des moyens matériels, financiers, techniques, humains et organisationnels nécessaires.

L'entreprise fait une collecte de 50000 litres de lait par jours dont 10000 litres sont destinés à la production de fromage à pâte molle (elle produit une moyenne de 35000 boîtes par jours) et 40000 litres destinés pour la fabrication des produits restants (fromage à pâte pressée, l'ben et le lait pasteurisé),

L'objectif principal de l'EURL S.T.L.D est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire un maximum taux de profit et une rentabilité durable pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

L'EURL STLD n'arrive pas encore à satisfaire le marché car sa matière première qui est le lait cru de vache et de chèvre dépend des quantités de lait offertes par les éleveurs, donc sa capacité de production est liée au rendement.

Conclusion générale

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche, d'analyser les fondements et le processus de la mise en place d'une stratégie.

L'élaboration d'une stratégie reste une démarche longue et fastidieuse qui exige de la patience, mais aussi des compétences capables d'assumer cette responsabilité, qui conditionne le futur de l'organisation. Le contexte d'élaboration de la stratégie facilite ou complexifie le processus selon le but recherché.

Pour assurer sa survie et maintenir sa position sur le marché, l'entreprise doit faire, d'abord, une analyse interne de ces forces et ses faiblesses ce qu'on appelle un diagnostic interne, et doit ainsi analyser son environnement externe par un diagnostic externe qui sert à connaître les opportunités qui peuvent se présenter à l'entreprise ainsi que les menaces qui peuvent remettre en cause sa stratégie, ce qui lui permet d'être compétitive et réaliser un avantage concurrentiel durable pour pouvoir faire face à la concurrence.

L'analyse concurrentielle s'appuie principalement sur cinq facteurs influençant la stratégie d'une entreprise et sa position concurrentielle sur le marché. Il s'agit des cinq forces concurrentielles à savoir ; les nouveaux entrants, les clients, les fournisseurs, les produits de substitution et de la rivalité concurrentielle.

À l'aide du questionnaire réalisé au sein de l'EURL S.T.L.D « Le Fermier »; nous avons pu confirmer la première hypothèse formulée dans la problématique. « L'utilisation des outils d'analyses stratégiques par les entreprises dans le cadre de leurs réflexions stratégiques est pertinente dans son ensemble, car la mise en place de ces derniers ne présente aucune contrainte pour l'entreprise ».

Pour parvenir à améliorer sa productivité, le fermier s'appuie essentiellement sur la diversification en mettant en place des moyens matériels, financiers, techniques, humains et organisationnels nécessaires.

En effet, le fermier a concentré ses efforts sur le développement et l'amélioration de la qualité de ses produits et de sa gamme, l'objectif est de créer une différenciation par rapport à ses concurrents et cela par :

L'utilisation d'une matière première de qualité (lait cru de vache et de chèvre)

Un suivi permanent de processus de production

L'investissement mis en place pour améliorer son réseau de distribution

Conclusion générale

La vérification de notre hypothèse nous permet de confirmer aisément notre problématique portant sur l'analyse concurrentielle sur le marché cas de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER ».

Malgré toutes les actions entreprises par le fermier au service de son développement, elles restent cependant insuffisantes pour maintenir la durabilité de sa compétitivité dans son domaine d'activité,

Pour cela, nous recommandons à l'Entreprise LE FERMIER de ;

Mettre en place des actions marketing tel que e renforcement des actions publicitaires

Donner plus d'importance aux clients par les études de satisfaction client afin de connaître leur vision réelle sur l'Entreprise

S'intéresser à l'étude de son marché pour mieux connaître la demande

Elevage de vaches et de chèvres pour avoir les quantités souhaités avec des couts plus bas pour vendre à un prix concurrentiel.

Bibliographie

La bibliographie

1- Les ouvrages

- 1-Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, *Stratégie*, édition Dalloz, 1993.
- 2- Allaire Y. Firsorotu M.E., *L'entreprise stratégique : pensée la stratégie*, Québec, Gaëtan, Morin, 1993.
- 3-Alfred Chandler, *stratégies et structures de l'entreprise*, édition Organisation, 1962-1963.
- 4-Allouche J., Schmidt G., *Les outils de la décision stratégique*, Paris, La Découverte, 2tome, 1995.
- 5-Ansoff L., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1993.
- 6-Atamer T., Calori R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1993.
- 7-Asilem et J.M. Albertin, *lexique d'économie*, édition Dalloz 2002.
- 8-Avenier M. J, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Paris, Edition du CNRS, 1988.
- 9-Baumard P., *Analyse stratégique, mouvement, signaux concurrentiels et interdépendances*, Paris, Dunod, 2000.
- 10-Bréchet J. P., *Gestion stratégique*, Paris, ESKA, 1996.
- 11-Calori R. Atamer T. *L'action stratégique : Le management transformateur*, Paris. Economica, 1989.
- 12-Capet M et al, *Diagnostic, Organisation et planification d'entreprise*, Paris, Economica. 2005.
- 13-Desreumaux et al, *stratégie*, Paris, Pearson, 2006.
- 14-Desreumaux., *stratégie*, Paris, Dalloz, 1993
- 15-Détrie J.P. Romanantsoa B, *stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, 1983
- 16-Francis Bidault, *champ stratégique de l'entreprise*, Ed, Economica, 1988.
- 17-Francis Bidault « *La concentration de l'activité* » dans Porter 1982.
- 18-Gérard Garibaldi. *L'analyse stratégique*, 2002.

- 19-Gérard Koenig, Management Stratégique : vision, manœuvre et tactique, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.
- 20-Gouillart F., Stratégies pour entreprise compétitive, Paris, Economica, 1993.
- 21-G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7^{ème} édition; Pearson Education; 2005.
- 22-Helpher J. P. Kalika M, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, Paris, Vuibert, 2015.
- 23-Ingham M. Management stratégique et compétitivité, Bruxelles, De boeck université. 1995.
- 24-Johnson G., Scholes H., Frey F, Stratégique, Paris, Publi union, 2000.
- 25-JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5^{ème} édition, Vuibert, 2004.
- 26-JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.
- 27-Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.
- 28-Jean-Pierre Détrie, Stratégor, politique générale de l'entreprise, Dunod 2002.
- 29-Martinet A. C., Stratégie, Paris, Vuibert, 1990.
- 30-Morvan Y., Fondements d'économie industrielle, Paris, Economica, 1991.
- 31-Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982.
- 32-Porter M. « l'avantage concurrentiel » Edition, DUNOD, 1986.
- 33-Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter édition, Paris, 1986.
- 34-Serge Oréal, management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993.
- 35-Stratégor, Stratégie, Structure, décision, identité, 5^{ème} éd. Paris, inter Edition, 2009.
- 36-Thiétart R. A., La strategie d'entreprise, Paris, Mac Graw Hill, 1990.

2- Mémoires :

- R Karim, Y Mourad, A Farid « Les choix stratégiques et leurs impacts sur la compétitivité de l'entreprise. Mémoire fin d'étude, Université Mouloud Mammeri, 2009.
- Khammes Abdenour « Spécificité d'utilisation des outils d'analyse dans le cadre d'une politique de croissance par les PEM » mémoire Magister, Université Mouloud Mammeri 2016,

3- Article :

Règlement communautaire anti-dumping du 22 décembre 1995 (Journal officiel des Communautés européennes du 6 mars 1996 - Règlement n°384) article 1.2

4- Site internet

Www.Competition/ consumer/ what. Fr. Consulté en septembre 2017.

www.dems.defens.gouv.fr consulté en septembre 2017.

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?titre=Politique-de-concurrence&oldid=121405529.

Consulté en septembre 2017.

Annexes

Le questionnaire

Université MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion, et des
Sciences Commerciales.

Option : Management stratégique des entreprises.

Sujet : Politique et stratégie concurrentielle sur le marché de la Wilaya T.O
cas produits laitiers

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire pour l'obtention d'un diplôme de Master en « management stratégique des entreprises » ayant pour thème « politique et stratégie concurrentielle sur le marché des produits laitiers ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la où les réponses jugées bonnes.

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

- Pouvez-vous nous donner l'organigramme de l'entreprise?
- Pouvez-vous nous donner une présentation de votre entreprise?
- Pouvez-vous nous donner l'historique de votre entreprise?

Année universitaire : 2016 / 2017

Partie I : questions liées aux informations personnels

1- Votre âge : - Moins de 25 ans - De 25 à 35 ans
- De 35 à 50 ans - Plus de 50 ans

2- votre genre (Sexe) : - Homme - Femme

3- Niveau d'instruction : sans niveau - Primaire - Moyen
- Lycéen - Etudes supérieure

4- Statut matrimoniale : - Marié - Veuf
- Célibataire - Divorcé

5- Le revenu mensuel de votre foyer :

[18.000 – 30.000]

[30.000 – 50.000]

Plus de 50.000

6- Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez-vous ?

-Cadre supérieur

- Cadre

-Maitrisant

- autres

Partie II : questions liées à l'objet d'étude.

LA DIRECTION GENERALE

- Avez-vous eu des difficultés voire des barrières concurrentielles à l'entrée lors de la création de l'entreprise par ex : saturation du marché.....etc.?
- Si oui, quelles sont les difficultés auxquelles vous avez fait face?
- Avez-vous déjà modifié votre chaîne de valeur voire supprimer ou ajouter un maillon (service)?
- Si votre réponse est oui, pouvez vous nous donner les causes qui vous ont poussé à opérer ce changement ?

LE SERVICE DE PRODUCTION

- Quels sont les produits que vous fabriquez, et sous quelles marques ces produits sont-ils commercialisés sur le marché?
- Qu'elle est la quantité de production des produits laitiers par jours au niveau de l'entreprise Tassili ?
 - Quelles sont vos capacités de production pour chaque produit ?
 - Quelle est l'évolution des quantités produites ces six dernières années?
 - Comment qualifiez-vous vos moyens de production :
 - Plutôt anciens ?
 - Très anciens ?
 - Plutôt modernes ?
 - Très modernes?
 - Comment qualifiez-vous le niveau technologique de vos appareils de production :
 - Très bon ?
 - Bon ?
 - Moyen ?
 - Faible ?
 - Très faible?
 - Votre planification stratégique est-elle :
 - à long terme ?
 - à court terme?
- Est-ce que la planification de la production est flexible autrement dit, est-elle ouverte aux changements?
- Quelle stratégie suivez-vous pour créer un nouveau produit ?

LE SERVICE DE LA QUALITE

- Votre Entreprise effectue-t-elle, périodiquement, des contrôles de qualité?
- Pensez-vous que les moyens humains et matériels dont vous disposez sont adaptés à vos besoins?
 - Qu'elles sont les conditions de refroidissement sur la distribution (en période d'été) ?
 - En ce qui concerne la qualité des produits, est ce que vous prenez en compte les réclamations des clients ? Et comment ?

Comment qualifiez-vous la qualité de vos produits :

- Très bonne ?
- Bonne ?
- Moyenne ?
- Faible ?
- Très faible?

SERVICE DE G.R.H.

- Pouvez-vous nous donner le nombre d'employés de l'entreprise (administration, équipe technique et équipe de production)? et si possible de nous informer sur l'évolution de vos effectifs ces six dernières années?
 - Comment qualifiez-vous le personnel de l'entreprise :
 - Très qualifié ?
 - Qualifié ?
 - Moyennement qualifié ?
 - Faiblement qualifié ?
 - Très Faiblement qualifié ?
 - Expliquer?
 - Est-ce que vous prenez en considération les idées créatrices venues de la part des ouvriers (les gens du terrain)?
 - Est-ce que c'est l'entreprise qui crée le changement à travers ses ressources et ses compétences ou au contraire vous adaptez votre structure selon les changements extérieurs ?

LE SERVICE COMMERCIAL

- Quelle sont les capacités du service commercial (effectifs, camions, points de vente, etc.) ?
 - Comment se déroule la distribution de vos produits ?
 - Avec quels circuits de distribution travaillez-vous?

Petite surface, Grossiste, Magasin, épicerie, Collectivités, entreprise publiques... etc.

- Quels sont vos principaux clients ?
- Quelle est la répartition des ventes par zones géographiques en chiffres (ou en%)?
- Quel est votre part du marché?

Politique concurrentielle

• Selon notre étude, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à la concurrence. Qu'est-ce que vous pensez de votre entreprise?

- Comment qualifiez-vous l'intensité de la concurrence au sein du secteur? Est-elle :
 - Forte ?
 - Moyenne ?
 - Faible?
- Pouvez-vous nous expliquer l'évolution de la concurrence au niveau de votre secteur ces six dernières années?
 - Quelle est la position de l'entreprise sur le marché? Est-ce qu'elle est :
 - Leader ?
 - Challenger ?
 - Suiveur?
 - Quels sont vos principaux concurrents? Ainsi, pouvez-vous nous citer les marques qui concurrencent vos produits ?
 - Pensez-vous que la certification ISO 9001 apporte un plus à l'image de marque tassili pour les produits fromage et le camembert?
 -
 - Comment qualifiez-vous votre position par rapport à vos concurrents? Est-ce qu'elle est :
 - Très bonne ?
 - Bonne ?
 - Moyenne?
 - Faible?
 - Très faible?
 - Est-ce que vous êtes satisfait de la position de votre entreprise ?
 - Si votre réponse est non, d'abord quelle est la source de cette position ? Et que comptez vous entreprendre comme procédure pour changer votre position dans le marché ?

- Si vous êtes satisfait de la position de votre entreprise, qu'elle est la source de cette position?

- Surveillez-vous vos concurrents ?

- Face à l'introduction d'un nouveau produit qui menace vos produits, comment réagissez-vous:

- Long ?

- Moyen ?

- Rapide ?

- Pad de réaction?

- Expliquer ?

- Quels sont vos points faibles par rapport à vos concurrents?

LE SERVICE MARKETING

- Recourez-vous à la publicité pour faire connaître vos produits?

- Si oui, quel support publicitaire utilisez-vous?

- Si non, pourquoi?

- Faites-vous des promotions?

Table des matières

Sommaire
Liste des abréviations
Liste des tableaux
Liste des figures
Liste des schémas
Introduction générale..... 1

Chapitre I

La politique stratégique

Introduction 6
Section 1 : La notion de stratégie 6
 1 - Politique, stratégie, tactique..... 6
 1-1-Politique..... 6
 1-2-Stratégie 6
 1-2-1- Les grandes approches de la stratégie d'entreprise : 8
 1-2-1- 1- Adaptation stratégique 8
 1-2-1-2-Intention stratégique 9
 1-3-Tactique 9
 2 - les typologies de stratégie..... 9
 2-1-Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue..... 10
 2-1-1-Stratégie fondée sur une activité..... 11
 2-1-1-1-Stratégie de spécialisation 11
 2-1-1-2-Les avantages de la stratégie de spécialisation 12
 2-1-1-3-Les inconvénients de la stratégie de spécialisation 12
 2-1-2-Stratégie fondée sur plusieurs activités 13
 2-1-2-1- La stratégie de diversification..... 13
 2-1-2-2- Motivations de la diversification 13
 2-1-2-3- Les motifs de la diversification 14
 2-1-2-4- Les orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff..... 15
 2-1-2-5- Formes de la diversification 16
 2-1-2-6-Les avantages de la diversification 17
 2-1-2-7-Cette stratégie présente également des inconvénients 17
 2-1-3-Stratégie selon la dimension du domaine d'activité 17
 2-1-3-1- L'internationalisation..... 17

2-1-3-2-Les avantages d'internationalisation	18
2-1-3-3-Inconvénients de l'internationalisation.....	18
2-2- Stratégie selon les moyens utilisés	19
2-2-1- Stratégie selon l'axe de développement :	19
2-2-1-1- Stratégie de maintien	19
2-2-1-2- Stratégie croissance	19
2-2-1-3- La stratégie d'abandon.....	19
2-2-2- Stratégies selon les variables concurrentielles utilisées	19
Section 2 : Démarche, objectifs et diagnostic stratégique	19
1-Démarche stratégique	19
1-1-La phase de diagnostic stratégique	21
1-2-La phase de décision stratégique	21
1-2-1-La recherche des choix possibles.....	21
1-2-2-Évaluation des choix possibles	22
1-2-3- Sélection des choix définitifs.....	23
1-3-La phase de la mise en œuvre de la stratégie.....	23
1-3-1-La croissance interne (organique).....	23
1-3-1-1- Avantages et inconvénient de la croissance interne :	24
1-3-2-La croissance externe.....	24
1-3-1-1- Avantages et inconvénient de la croissance externe.....	24
1-4-La phase contrôle stratégique	24
□ L'écart stratégique :.....	25
2- Objectif et diagnostic stratégique	25
2-1- Finalité et objectif stratégique	25
2-1-1- La finalité de l'entreprise.....	25
2-2- Les objectifs de l'entreprise :	26
2-3- Les fonctions des objectifs :	26
2-3-1- L'innovation	27
2-3-2-La stimulation	27
2-3-3-La comparaison.....	27
3-3-4-La cohérence.....	27
2-3-5-Le contrôle.....	27
3- Diagnostic stratégique	27
3-1- Diagnostic interne.....	28

3-1-1- L'analyse des ressources	29
3-1-2- L'analyse des compétences	30
3-2- Diagnostic externe	30
3-2-1- Le micro environnement de l'entreprise.....	31
3-2-2- Le macro environnement de l'entreprise	32
3-2-3- Les facteurs qui influencent l'environnement	32
Section 3 : Les outils et modèles d'analyse stratégique	34
1- Le modèle de base : le modèle LCAG ou matrice SWOT	34
1-1- Application du modèle.....	35
1-2- Les composantes de la matrice SWOT	36
1-3- Limites du modèle	36
2- Le modèle de cycle de vie	37
2-1- Le cycle de vie du produit	37
2-2- Le cycle de vie du métier ou de l'activité.....	38
2-3- L'utilité du modèle de cycle de vie :	39
3- Les modèles d'analyse du portefeuille d'activité	40
3-1- Les matrices des cabinets de consultants.....	41
3-1-1- La matrice du Boston Consulting Group (dite BCG 1)	42
3-1-1-1- Les hypothèses de la matrice BCG.....	42
3-1-1-2- Avantages	47
3-1-1-3- limites	47
3-1-2- Matrice McKinsey	48
3-1-3- Matrice ADL.....	52
3-1-3-1- Le modèle ADL	52
3-1-3-1-1- Structure et fonctionnement du modèle ADL.....	52
3-1-3-1-2- Les prescriptions stratégiques du modèle ADL.....	53
3-1-3-1-3- Intérêt et limites du modèle	54
Conclusion du chapitre I.....	54

Chapitre II

La politique concurrentielle

Introduction de chapitre.....	56
Section1 : politique de concurrence.....	56
1- définition la politique de concurrence	56

2- Objectifs d'une politique de concurrence	57
3-Raisons stratégiques justifiant la mise en place d'une politique de concurrence :	57
3-1- Politiques industrielles et commerciales.....	57
3-2- Politiques axées sur la protection et le développement des territoires	58
3-2-1- La protection de l'intégrité du marché exige	58
3-2-2- Promotion d'un marché unique	58
3-3-Liberté économique	58
3-3-1-L'interdiction	58
3-3-2-La lutte contre l'inflation	58
3-3-3-La promotion des	58
3-4- Raisons sociales	58
3-5-Raisons politiques.....	59
3-6- Raisons environnementales	59
4- Outils d'une politique de concurrence.....	59
Section 2 : la compétitivité	60
1- Définition de la compétitivité	60
2- Définition de l'entreprise compétitive.....	60
3- Les types de compétitivité d'entreprise.....	60
3-1- Compétitivité-prix	60
3-2- La compétitivité hors-prix	61
3-3- compétitivité commerciale	61
3-3-1 Indicateurs quantitatifs.....	61
3-3-2- Indicateurs qualitatifs	62
3-4- compétitivité technique.....	62
3-4-1- Quantitatif.....	62
3-4-2- Qualitatif.....	62
3-5- compétitivité de la recherche	62
3-5-1- Indicateurs quantitatifs	62
3-5-2- Indicateurs qualitatifs	62
3-5-3- Les indicateurs d'efficacité de l'organisation sont	62
3-6- compétitivité sociale	63
3-6-1- Les indicateurs de performance sociale sont	63
3-7- compétitivité financière	63
3-7-1- L'équilibre financier	63

3-7-2-La rentabilit.....	63
4- Les composants de la compétitivité.....	63
4-1- La productivité.....	63
4-2- La qualité	63
4-3- La flexibilité	64
4-4- L'innovation	64
5- Les étapes vers la compétitivité.....	64
5-1- Évaluation des besoins.....	64
5-2- Le financement	64
5-3- La technologie	64
5-4- Ressources humaines.....	64
5-5- Marketing.....	64
5-6- Le partenariat.....	65
5-7- Assurance qualité.....	65
5-8- Un nouveau service	65
Section 3 : La construction d'un avantage concurrentielle.....	65
1- Définition d'un avantage concurrentiel	65
2-Les différents types d'avantages concurrentiels	65
2-1- Les avantages liés au Produit.....	65
2-2- Les avantages liés à la Technologie	66
2-3- Les avantages liés au Marché	66
3- La défense de l'avantage concurrentiel :	66
4-Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel :	67
4-1- La pertinence	67
4-2- la rareté	67
4-3- Non imitables.....	67
4-4-Non transférabilité	67
4-5-Sans substitut	67
5- Source de l'avantage concurrentiel.....	67
5-1- Le modèle des 5 forces concurrentielle de Porter.....	68
5-1-1- La menace des nouveaux entrants dépend de :.....	68
5-1-2- La menace de produits de remplacement dépend de	69
5-1-3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de	69
5-1-4- Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de	69

5-1-5- L'intensité de la rivalité dépend de	70
5-2- Modèle de la chaîne de valeur	70
5-2-1- Activités principales	71
5-2-2- Activités de soutien	71
5-3- Les stratégies génériques	73
5-3-1- La stratégie de domination par les coûts	73
5-3-1-1- Avantages de la stratégie de domination par les coûts	79
5-3-1-2- Conditions d'application.....	80
5-3-1-3- Les limites de la stratégie de domination par les coûts	81
5-3-2- La stratégie de différenciation :	81
5-3-2-1- Typologie de la différenciation :	82
5-3-2-2- Les formes de différenciation	83
5-3-2-3- Les avantages de la stratégie de différenciation	83
5-3-2-4- Conditions d'application d'une stratégie de différenciation.....	84
5-3-2-5- Les risques de la stratégie de différenciation.....	84
5-3-3- Stratégie de concentration ou focalisation.....	85
5-3-3-1- Avantages de la stratégie de concentration.....	85
5-3-3-2- Conditions d'application.....	85
5-3-3-3- Les limites de la stratégie de concentration.....	86
Conclusion de chapitre II.....	88

Chapitre III

L'analyse concurrentielle : cas de L'EURL S.T.L.D « LE FERMIER »

Introduction de chapitre III.....	90
Section 1 : Présentation de l'entreprise	90
1- Historique de l'entreprise	90
2- Organigramme simplifié de l'entreprise.....	92
3- Les missions et objectifs de EURL S.T.L.D « LE FERMIER »	93
3-1- Les missions	93
3-1-1- Les quatre directions principales :	93
3-2- Objectifs.....	94
4- Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie	94
4-1- La Filière lait et les produits laitiers en Algérie	94
4-2- L'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur	95

Section 2 : le questionnaire et l'analyse du résultat.....	96
1- La méthodologie de l'enquête sur le terrain	96
1-1- L'objectif de l'enquête.....	96
1-2 la technique de questionnaire.....	96
1-3-la technique d'échantillonnage	96
2- analyse de résultat.....	96
2-1-Axe n°01 : les informations générales.....	96
2-2-Axes n° 02 : liées à l'objet d'étude.....	103
2-2-1 La réalisation d'un diagnostic stratégique	103
2-2-1-1- Analyse externe	103
- Étude de marché.....	103
2-2-1-2- L'analyse interne :	104
2-2-2 La position de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER » sur le marché.....	106
2-2- 2-1- Le leader	106
2-2-2-2- Le Challenger	106
2-2- 2-3-Suiveur.....	106
3-Les objectifs de l'EURL S.T.L.D « LE FERMIER ».....	107
4-Les leviers d'action de la stratégie	107
4-1- Les caractéristiques de produit	107
A. Désignation de produit	107
B. La qualité.....	107
C. La disponibilité.....	107
4-2-La production du lait.....	108
A- Le lait pasteurisé.....	108
B- Lait fermenté (L'ben)	108
4-3- Approvisionnement de la laiterie :.....	108
Conclusion de chapitre	111
Conclusion générale	112
Bibliographie.....	115
Annexes.....	119
Table des matières.....	126

Résumé

La stratégie consiste à détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, etc.). Une stratégie concurrentielle permet à l'entreprise d'être compétitive et faire face à la concurrence, tout entreprise doit dégager un avantage concurrentiel durable soit par l'analyse de sa chaîne de valeur soit en analysant son environnement par le modèle SWOT ou bien encore en suivant l'une des stratégies génériques à savoir la stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation ou la stratégie de focalisation.

Mots clés

Analyse concurrentielle ; compétitivité ; diagnostic ; stratégie, la stratégie concurrentielle ; les démarches stratégiques ; l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur, les cinq forces de Porter