

Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



Département des Sciences de gestion

Mémoire de Fin d'étude

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Audit et contrôle de gestion*

Thème

*Diagnostic et choix stratégiques de
positionnement.*

*Cas : Pâturages **d'Algérie.***

Présenté par :

➤ Mme. MAHOUR Zahoua.

Encadré par :

Mr. AMIAR.H

Devant le jury :

- **Président :**
- **Examineur :**
- **Rapporteur :**

Promotion 2019-2020

Remerciements

*Je tiens à remercier et exprimer ma profonde gratitude pour mon promoteur **Mr AMIAR** de m'avoir suivi durant toutes les phases de la réalisation de mon travail, je tiens également à remercier **Mr CHIKHI Juba** pour son encadrement pendant le stage pratique au sein de l'entreprise « **Pâturages d'Algérie** ».*

Je remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'examiner de mon travail.

Un remerciement spécial à toute personne ayant contribué de prêt ou de loin à la réussite de cet humble travail de recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes parents qui ont toujours été derrière moi et qui m'ont
toujours encouragé à poursuivre mon travail même dans les
situations les plus difficiles ;*

*Mes très chers frères et chères sœurs pour leur engouement
envers la réalisation de ce mémoire.*

*Mr ARAB. Kh qui m'a accompagné et m'a poussé à aller de
l'avant.*

MAHOUR Zahoua

*Liste des tableaux et
figures*

❖ Liste des figures

Figure 1: Matrice des risques ou de criticité.....	12
Figure 2: Schéma représentant la démarche de l'analyse concurrentielle	24
Figure 3: Schéma représentatif de la structure concurrentielle selon M. Porter	31
Figure 4: matrice des systèmes concurrentiels (BCG 1982)	38
Figure 5: cercle vertueux du volume.....	38
Figure 6: les cinq forces concurrentielles (Michael Porter 1982).	41
Figure 7: la chaîne de valeur (d'après Michael Porter 1986)	43
Figure 8: critères de durabilité d'un avantage concurrentiel	52
Figure 9: les quatre (04) niveaux de décision	67
Figure 10: La courbe d'expérience.....	77
Figure 11: matrice portefeuille du BCG (1980)	91
Figure 12: Matrice McKinsey (McKinsey, 1972)	93
Figure 13 : les stratégies génériques dans la matrice ADL.	97
Figure 14: Les éléments d'une analyse de la concurrence.	101
Figure 15: La roue stratégique face à la concurrence.....	105
Figure 16: la roue de DEMING	107
Figure 17 : Une proposition de valeur : les trois questions de base.....	112
Figure 18: L'organisation au service du client	119
Figure 19: Le lien coût différenciation.....	122
Figure 20: Le positionnement stratégique et le caractère relatif des avantages de coûts ou liés à une différenciation	123
Figure 21: organigramme de l'entreprise Pâturages d'Algérie	132
Figure 22: Hexagone stratégique de la branche laiterie	137
Figure 23 : Hexagone stratégique de la branche fromagerie.....	141

Liste des tableaux et figures

❖ Liste des tableaux

Tableau 1: tableau d'analyse des opportunités et menaces dans le microenvironnement	15
Tableau 2: tableau d'analyse des menaces et des opportunités au niveau macro.....	16
Tableau 3: les caractéristiques des environnements concurrentiels.....	36
Tableau 4: tableau des facteurs clés de succès	39
Tableau 5: carte de groupe stratégique -matrice de choix	42
Tableau 6 : les stratégies génériques de M. Porter.....	50
Tableau 7: Les écoles de pensées en stratégie	60
Tableau 8: les positions concurrentielles possibles selon la méthode ADL.	94
Tableau 9: Matrice Arthur D.Little.	96
Tableau 10: les axes stratégiques selon la matrice ADL.	89
Tableau 11 : Tableau de variation du chiffre d'affaire de l'activité laiterie	134
Tableau 12 : Positionnement de la SARL Pâturages sur le marché de la laiterie	137
Tableau 13 : Tableau de variation du chiffre d'affaire de l'activité fromagerie	138
Tableau 14 : Positionnement de la SARL Pâturages sur le marché de la fromagerie.....	141
Tableau 15: Positionnement des DAS sur la matrice AD. Little	145
Tableau 16 : Positionnement des DAS sur la matrice BCG	145

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Introduction	05
Section 01 : Le diagnostic stratégique, définitions et objectifs	06
Section 02 : l'analyse concurrentielle.....	23
Section 03 : la notion d'avantage concurrentiel	46
Conclusion	56

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Introduction	57
Section 01 : Littérature de la stratégie d'entreprise	58
Section 2 : Les niveaux de la stratégie et les choix stratégiques d'entreprise.....	65
Section 03 : La détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité.....	99
Conclusion	127

Chapitre III : Diagnostic et choix stratégique de positionnement, SARL Pâturages d'Algérie

Introduction	129
Partie 1 : présentation de l'entreprise	130
Partie 2 : Diagnostique stratégique de la SARL Pâturages d'Algérie.....	134
Conclusion	147
Conclusion générale	148



Introduction générale

Introduction générale

« Une société ne peut distancer ses concurrents que si elle peut établir une différence qu'elle peut préserver ». M.Porter

En effet, les entreprises sont plus que jamais soumises à des forces à la fois puissantes et en transformation rapide notamment, dans un environnement caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des échanges (d'où le critère de l'incertitude et de l'imprévisible bat son plein), l'impératif de flexibilité/compétitivité s'impose comme une contrainte incontournable.

La problématique pour ces entreprises consiste à trouver les sources de compétitivité pour pouvoir s'adapter et s'insérer dans le nouvel espace économique ouvert et réaliser ainsi une croissance soutenue.

Cependant, les conditions instables de l'environnement, le manque d'avantages compétitifs et la croissance lente du marché représentent pour l'entreprise autant de freins et des facteurs pouvant influencer la stratégie globale à adopter. De ce fait, l'entreprise est appelée à la rapidité d'agir, à la flexibilité et à la capacité d'adaptation aux nouvelles mutations pour gérer les interactions de plus en plus structurelles et élargies avec d'autres acteurs.

Les nouvelles conditions de l'environnement contraignent les entreprises à modifier leurs pratiques de gestion, leurs modes d'organisations et leurs positionnements stratégiques face à la concurrence. Les nouvelles stratégies passent principalement par l'étape de diagnostic consistant, ainsi, à identifier les problèmes et les contraintes (à partir d'observations, de contrôles et de tests) face auxquelles l'entreprise doit effectuer ses choix stratégiques.

L'approche stratégique des entreprises a évolué et a connu un grand essor avec le développement de l'économie industrielle. La stratégie d'entreprise a, ainsi, été caractérisée par de grands moments.

D'abord, dans les années 50, on a vu l'élaboration des premiers modèles de l'analyse stratégique de Harvard aux états unis faisant apparaître d'une part, les forces et les faiblesses, et d'autre part, les menaces et les opportunités constituant son environnement. Ensuite, dans les années 60, d'autres modèles d'analyse stratégique ont été mis en place par des cabinets consultants en stratégie.

Introduction générale

Peu après, on assiste à une complexification du monde économique, qui a pris une autre tournure, et les entreprises se situant sur un même marché se livrent à des grandes batailles concurrentielles. C'est dans ce contexte, que Michael Porter élabore dans les années 80, des techniques d'analyse permettant de cerner un secteur d'activité, et de prévoir le comportement des concurrents. Les années 90 ont, quant à elles, été marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité face à l'environnement concurrentiel des entreprises qui devient un lieu d'incertitudes continues faisant apparaître plus de risques.

L'idée d'un modèle général visant à élaborer une stratégie type, semble être abandonnée. Les entreprises mettent en œuvre des stratégies de manière permanente pour s'adapter à leurs environnements. Elle est d'une importance capitale dans le positionnement d'une entreprise face à ses concurrents.

De nos jours, les entreprises Algériennes ne sont pas exclues de l'environnement de plus en plus concurrentiel. Suite à la mondialisation des échanges, le développement des moyens logistiques, à l'échelle nationale ou internationale soit-il, ainsi que la grande évolution que connaissent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ont tous permis l'exacerbation de la concurrence entre les entreprises.

A cet effet, afin de survivre, l'entreprise Algérienne doit opter pour une vision claire qui lui permettra de rester concurrentielle sur son marché. Cette vision n'est possible qu'à travers le choix et la mise en place d'une stratégie fiable. Pour cela chaque entreprise est appelée à chercher et trouver : Quelle stratégie à adopter pour s'imposer dans son marché ?

A cet égard, on se propose, dans le cadre de ce mémoire, de montrer comment réaliser un diagnostic stratégique, à base de quels paramètres choisir une stratégie, ainsi que sa mise en œuvre. Pour illustrer cette étude, on propose donc de prendre comme exemple le cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie.

Problématique

L'Algérie ne peut rester en marge de l'évolution rapide de l'économie mondiale, d'où la structure et les conditions de bases des différentes industries ont changé et doivent s'adapter en permanence aux changements fréquents, c'est pour cela que de nouvelles règles de jeux s'imposent aux différents acteurs les composants.

Pâturages d'Algérie, malgré sa taille assez importante et son image de marque, voit ses parts de marché régresser et sa survie menacée sur son marché d'origine, conséquence de

nombreuses agressions des entreprises concurrentes. Ces évolutions profondes du contexte économique en Algérie, des contraintes ont apparus paradoxalement ou bon fonctionnement de Pâturages d'Algérie, en amont celle des approvisionnements en matières premières et en aval celle de la concurrence des produits importés, l'analyse de la concurrence pour une meilleur compréhension des jeux et les différentes forces qui influencent sur la dynamique du secteur de l'agroalimentaire et plus précisément la production du lait et dérivées, permis aux entreprises de mieux cerner la concurrence pour une compétitivité durable, qui devient une exigence incontournable. Ce nouvel ordre favorise les stratégies concurrentielles compte tenu donc du contexte dans lequel intervient cette entreprise, l'objectif de mon travail consiste à analyser l'environnement externe et interne de cette entreprise, afin d'évaluer sa capacité stratégique à faire face à l'ouverture du marché ; Dispose-t-elle suffisamment de ressources pour faire face à cette concurrence et de préserver son avenir et améliorer constamment son positionnement concurrentiel sur le marché. De ce fait, la question qui se pose d'elle-même, et qui constituera la problématique de ce travail de recherche peut se formuler de la manière suivante :

« Dans une économie de marché de plus en plus concurrentielle, quelle devrait être la meilleure stratégie d'une entreprise locale afin d'assurer un positionnement pertinent ? »

De cette problématique découle une série de questionnements :

- ✓ Quels sont les éléments sur lesquels se base l'entreprise pour le choix de sa stratégie ?
- ✓ Comment réussir à définir une stratégie concurrentielle à travers un diagnostic stratégique ?
- ✓ Quelles difficultés rencontrées, comment les éviter et comment y remédier ?
- ✓ Quels sont les facteurs d'appuie ou les socles nécessaires sur lesquelles sont bâties les stratégies de l'entreprise pour le choix de son positionnement ?
- ✓ comment la formulation des choix stratégiques peut-elle être une condition déterminante de la position concurrentielle des entreprises en Algérie ?
- ✓ L'entreprise peut-elle toujours garder la même stratégie pour préserver son positionnement ou doit-elle s'adapter aux fluctuations de l'environnement la constituant ?

Introduction générale

- ✓ Quelle devra être la meilleure organisation possible des activités créatrices de valeur dans l'optique de construire un avantage concurrentiel durable et soutenable ?
- ✓ Comment cette entreprise réagit-elle face aux pressions concurrentielles, et quelles perspectives présentent pour assurer un positionnement pertinent ?
- ✓ Est-ce que la stratégie adoptée face à la concurrence, permis à Pâturages d'Algérie de réaliser des performances ?

Hypothèses de recherche :

Afin de cerner ce thème, certaines d'hypothèses semblent nécessaires et paraissent comme fil conducteur à la clarification de la problématique.

Hypothèse 1 : compte tenu du contexte dans lequel elle intervient, la SARL Pâturages d'Algérie se considère comme chef de file du marché, sa stratégie concurrentielle dans le domaine de l'agroalimentaire et spécialement dans la production du lait et dérivées est élaborée suite à sa compétitivité qualité-prix, en lui permettant de modifier les règles de la concurrence en sa faveur ;

Hypothèse 2 : sa stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position avantageuse, pour réussir, la SARL Pâturages d'Algérie à acquérir un avantage concurrentiel durable, grâce à sa combinaison de facteurs clés de succès que les concurrents ne possèdent pas. Sa compétitivité résulte de son aptitude à maîtriser les coûts avec une optimisation des ressources et coordination entre les différentes activités.

Le plan de ce travail de recherche se subdivise en trois (03) chapitres, deux théoriques et un chapitre pratique.

Raisons du choix de ce thème :

- Apporter une première contribution, si modeste soit-elle, afin qu'une première référence au niveau de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales puisse servir aux divers lecteurs, et permettre, ainsi, aux éventuels chercheurs dans le domaine, d'améliorer mes travaux de recherche ;
- Il s'agit de réaliser un diagnostic stratégique de la situation de l'entreprise. On parle communément d'opportunités-menaces et de forces-faiblesses.



Chapitre I:

*Le diagnostic stratégique, et les
notions d'analyse concurrentielle et
d'avantage concurrentiel*

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Introduction

La définition de la stratégie est naturellement l'étape préalable à toute action engageant l'avenir de l'entreprise durablement. La phase du diagnostic stratégique constitue son point de départ, l'analyse et la réflexion sont les meilleurs moyens souvent utilisés pour déboucher sur des décisions qui pourront mener l'entreprise au bon port.

Le diagnostic stratégique global est une étude approfondie de tous les déterminants internes et externes de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Il repose donc sur deux approches complémentaires le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci.

Étant donné que la méthodologie diffère d'un bureau de conseil ou d'une entreprise à une autre, et vu la diversité des outils que chacun d'eux met en avant, je me suis convenue à retenir une méthode assez claire. Concernant les outils, j'ai trié les plus répandus.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Section 01 : Le diagnostic stratégique, définitions et objectifs

1. Définitions

Le diagnostic constitue bien l'outil de l'information qui permet d'identifier les différentes variables et alternatives de l'entreprise qui sont cernées dans deux cadres : externe et interne concernant l'ensemble des actifs (ressources) stratégiques (matériel et immatériel) dont dispose l'entreprise, et utiliser ses compétences qui sont au service de la volonté du changement et du progrès qui caractérisent le management performant.

Étymologiquement le terme « diagnostic » vient du grec et qui signifie « connaissance ».

À l'origine, il est utilisé dans le domaine médical, ce terme signifie : l'identification d'une maladie par ses symptômes, plus généralement, on peut le définir comme un jugement porté sur un état, sur une situation.

Actuellement, la démarche du diagnostic est utilisée dans de nombreux domaines et notamment dans celui de la gestion. Cependant, un diagnostic d'entreprise ne peut se limiter à l'application d'une méthode. Il demande de la part de l'acteur, une forte capacité d'analyse et de compréhension de la situation et des modes d'interactions qui entourent la décision.

Paradoxalement, il est nécessaire pour réussir un diagnostic qu'une part importante de celui-ci s'appuie sur la capacité des acteurs à réaliser eux-mêmes un véritable travail d'expérimentation et d'interprétation de la réalité, afin d'établir un lien solide entre les méthodes proposées et la décision finale. Mais pour y parvenir, il convient de s'appuyer sur un minimum d'outils élémentaires pour être en mesure d'avancer de progresser voire d'innover en fonction de situations rencontrées. « C'est de cette façon que le décideur peut parvenir à lier la pensée au réel et accepter de concilier la part de délibéré et d'émergent propres à toute démarche stratégique »¹.

Le diagnostic stratégique global permet de comprendre le passé afin d'agir immédiatement et dans le futur. C'est donc un examen complet de l'entreprise, à travers sa vision stratégique d'analyse de ses différentes fonctions, son équilibre et son appréciation des caractéristiques identitaires.

¹Olivier Meier, *Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise*, 4^{ème} édition, DUNOD, 2015, p2.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

1.1. Définition du diagnostic stratégique

« Le diagnostic stratégique se distingue de l'audit, en allant au-delà de la démarche de contrôle. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'entreprise en termes d'environnement, de ressources, et d'influences des parties prenantes »². Olivier Meier

Le diagnostic stratégique constitue une des tâches majeures du management ; c'est en effet le préalable et la base de la réflexion et de la formulation du stratège. Il a pour objectif :

- Dans le cas d'une entreprise diversifiée (grande ou petite), de bien segmenter donc découper leurs différentes activités en entités homogènes. *d'analyser le rythme d'évolution et de croissance des marchés
- De bien comprendre les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire, les facteurs de succès, stratégie des concurrents.
- De mesurer les attraits et menaces de chacun de ces segments
- De déterminer avec précision les forces et faiblesses relatives de l'entreprise dans les différents domaines d'activités.

Il permet donc d'identifier les problèmes stratégiques (menaces et opportunités de l'environnement mais également les écarts, les étapes à surmonter entre les moyens et les ressources qui s'avèrent nécessaires pour réussir. La finalité du diagnostic stratégique est de déboucher sur un plan stratégique qui doit définir dans une perspective de cohérence, l'ensemble des choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme (objectif, marché, activité, moyens et ressources à mettre en œuvre). Il finalise le diagnostic global de l'entreprise en analysant les différents domaines d'activité au regard à la fois de l'environnement (marché, concurrence) et de son potentiel interne (savoir-faire, compétences, moyens matériels et ressources financières).

L'entreprise est considérée comme un système ouvert sur son environnement, la détermination des stratégies définissant les modes et les relations de celle-ci avec son environnement, revient à diagnostiquer l'entreprise selon deux aspects. L'aspect « entreprise » en établissant un diagnostic interne, et l'aspect environnement en établissant un diagnostic externe. Pour obtenir une définition générale, il revient donc à étudier ces deux types de diagnostic ; à savoir ; le diagnostic interne et le diagnostic externe.

²Olivier Meier, *Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise*, 4^{ème} édition, DUNOD, 2015, p2.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

1.2. Les types du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe). « Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation »³.

1.2.1. Diagnostic interne

Objectif : 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 concerne la perspective interne de l'entreprise. Il permet de s'assurer de la santé de l'entreprise quel que soit la situation du marché. Autrement dit, il s'agit de s'intéresser à deux facteurs fondamentaux : les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les forces de l'entreprise sont les compétences, les capacités de celle-ci qu'elle peut valoriser de façon efficace sur le marché. En d'autres termes, les forces d'une entreprise c'est ce qu'elle maîtrise (savoir-faire) mieux que les autres. A l'inverse, les faiblesses sont les déficits de l'entreprise qui peuvent à terme mettre en danger sa position concurrentielle.

1.2.1.1. Définition

L'analyse interne ou diagnostic interne est une procédure qui consiste à évaluer les ressources, les compétences, la situation financière et les processus internes de l'entreprise. Après la phase de diagnostic interne, l'entrepreneur aura un meilleur aperçu sur ses capacités commerciales, organisationnelles et managériales. Il pourra ainsi établir la bonne stratégie marketing pour développer sa société et la démarquer des autres.

L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement. Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources, sur les compétences et sur les processus.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur quatre principaux éléments : les ressources stratégiques disponibles, les compétences, les capacités de création de valeur et les processus.

³<https://www.assistancescolaire.com>

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

1.2.1.2. Les étapes d'une analyse interne

a. L'analyse des ressources stratégiques

L'approche par les ressources a été développée par Edith. Penrose en 1959. Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS).

b. L'analyse des compétences

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G. Hamel et C.K. Prahalad dans les années 1990. La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

E. Penrose distingue trois (03) types de ressources : tangibles, intangibles et stratégiques.

✓ Les ressources tangibles sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise :

- Les ressources physiques, les équipements (usines, magasins, outils de production...) : il s'agit d'étudier leurs caractéristiques (âge, localisation, évolution technique, flexibilité...) car elles ont des conséquences en termes de coûts et de qualité et peuvent placer l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents.

- Les ressources financières : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

- Les ressources humaines : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise.

✓ Les ressources intangibles sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel.

- Les ressources technologiques : brevets, licences...

- Les ressources organisationnelles : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité...

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- Les ressources mercatiques : la notoriété et l'image de marque de l'entreprise.
- ✓ Les ressources stratégiques sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :
 - Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents ;
 - Leur exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :

- De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse ;
- De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale :

- Elle doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou échapper à une menace ;
- Elle doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client ;
- Elle ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels ;
- La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels.

C'est à partir de ces compétences distinctives que l'entreprise peut :

- Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel ;
- Se lancer dans de nouvelles activités ;
- Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché.

c. L'analyse des capacités de création de valeur (chaîne de valeur)

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M. Porter en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. La chaîne de valeur d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

- Cinq activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après-vente ;

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- Quatre activités de soutien : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH), l'infrastructure de la firme.

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise ;
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût ;
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles de ses concurrents ;
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser.

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

d. L'analyse des processus

L'analyse de processus permet d'évaluer l'organisation d'un processus pour s'assurer de sa maîtrise et vérifier son application sur le terrain. Cette analyse permet une étude systématique d'une pratique existante porteuse d'enjeux, non stabilisée, génératrice de dysfonctionnements réels ou potentiels. Elle peut permettre par ailleurs de sécuriser une pratique (activité) nouvelle avant sa mise en œuvre.

L'analyse de processus est l'action consistant à effectuer un examen et à acquérir une compréhension des processus métiers. Il s'agit d'examiner les composantes d'un processus telles que ses entrées, ses sorties, ses procédures, ses contrôles, ses acteurs, ses applications, ses données, ses technologies et leurs interactions sources de résultats.

L'analyse englobe le temps, le coût, la capacité et l'évaluation de la qualité des processus, par l'utilisation de modèles visuels statiques ou dynamiques du processus, la collecte de données tout au long du processus, l'analyse de la chaîne de valeur et une décomposition du processus par fonction.

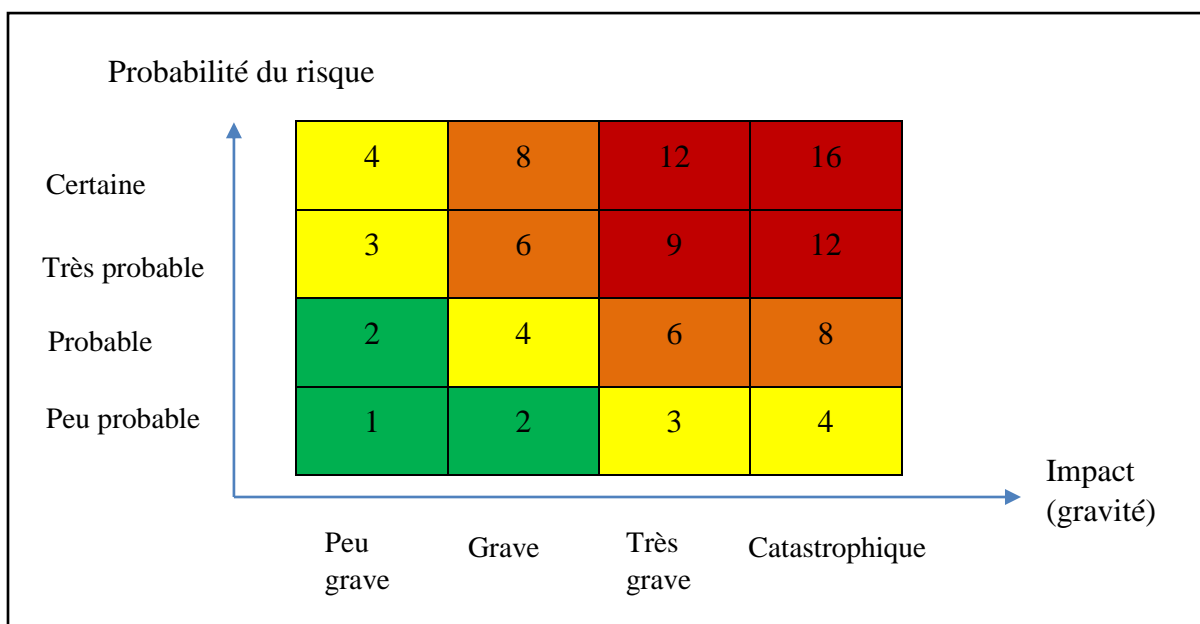
Cette analyse consiste à suivre un événement, un service ou un produit depuis son entrée dans le processus jusqu'à sa sortie. Ainsi l'identification a priori des risques de défaillance, et leur traitement apportera les moyens de maîtriser les processus étudiés. A la fin de ce travail, une liaison avec la réalisation d'une matrice des risques ou de criticité, dont la mise en œuvre découle du travail préliminaire qu'est l'analyse de processus est nécessaire. La matrice des risques est un outil de gestion des risques a priori et de management des risques

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

en général. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui a pour but de hiérarchiser les risques en vue de les maîtriser.

Dans le but de maîtriser les risques et de pouvoir intervenir avant de faire une défaillance au niveau des processus, une matrice de risques ou de criticité s'établit généralement sur deux axes « probabilité » et « impact », elle peut se présenter comme suit :

Figure 1: Matrice des risques ou de criticité



Source : Conception personnelle.

- Comment peut-on définir un processus ?

Selon la norme ISO 9001, 2008, la définition est la suivante :

Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». C'est un outil de modélisation des activités. Un processus est une succession d'activités, d'étapes parfois nommées sous-processus, qui concoure à la satisfaction des besoins, attentes des usagers.

Un processus est défini comme un enchaînement d'étapes successives au service d'un objectif. Chacune des étapes est productrice d'une contribution précise, d'une valeur ajoutée, qu'il convient d'identifier en termes d'enjeux, de contenu et de qualité sécurité.

Chaque processus :

- À un début et une fin ;

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- Est décliné en étapes, pour lesquelles les points critiques sont identifiés lors de l'analyse.
- Répond à la question « Que faire pour atteindre le résultat attendu ? ». Il en résulte que la caractéristique première d'un processus est sa finalité.

- **Quels objectifs de l'approche processus ?**

L'approche par processus est au centre de la démarche d'amélioration continue de la qualité. Cette approche permet de structurer une démarche de management de la qualité, voire de management par la qualité. Cette approche permet d'aborder des prises en charge linéaires, mais aussi des processus transversaux. Elle permet en outre d'identifier et de comprendre les problèmes de qualité, et de gestion des risques, de management, et logistiques de manière directe. On peut ainsi étudier simultanément toutes les pratiques qui concourent à une prise en charge, qu'elles soient organisationnelles ou professionnelles.

Enfin, l'approche processus apporte une lisibilité globale d'une activité donnée et permet aux responsables d'appréhender toutes les ressources utiles et indispensables ; à l'identique, les écueils rattachés à chaque processus pourront être identifiés et caractérisés. Grâce à une représentation schématique, chaque professionnel peut identifier son propre rôle, mais aussi les interactions fonctionnelles qu'il est susceptible de développer et/ou d'entretenir dans son poste, dans son service, dans son unité fonctionnelle.

Le diagnostic stratégique interne permet finalement, d'identifier les forces et les faiblesses des ressources de l'entreprise en décortiquant soigneusement son business model ainsi que sa structure de charges et de revenus, en analysant ses ressources humaines, matérielles et immatérielles, son image de marque et sa notoriété. Il permet ainsi au dirigeant de l'entreprise d'améliorer sa stratégie.

1.2.2. Le diagnostic externe

Objectif : construire une représentation de l'environnement permettant de repérer deux choses : les menaces et les opportunités.

L'entreprise est une entité qui se développe dans un environnement en constante évolution, créateur de diverses menaces et opportunités.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Une menace est une évolution de l'environnement au sens large qui va menacer la position concurrentielle de l'entreprise.

- Qu'appelle-t-on une évolution au sens large ?

Cela signifie une menace qui peut venir soit dans l'environnement proche, soit dans l'environnement lointain.

Une menace proche, c'est de voir un nouveau concurrent s'installer dans la zone de chalandise de l'entreprise.

La zone de chalandise d'une entreprise est la zone habituelle (entreprise existante) ou prévisionnelle (entreprise en cours) de provenance de l'essentiel de ses clients. Le contour de cette zone est influencé par les distances, les temps d'accès, l'attractivité et la concurrence. La zone de chalandise est déterminée à des fins prévisionnelles lors de l'étude du potentiel commercial préalable à l'ouverture d'un point de vente, et/ou, pour optimiser les investissements publicitaires (définition des zones de distribution des imprimés sans adresse, choix des emplacements d'affichage... etc.).

Une menace lointaine signifie qu'un événement arrive dans un autre secteur, mais qu'à moyen terme, cet événement peut avoir un impact sur notre secteur.

À côté des menaces, nous avons parlé d'opportunités. De quoi s'agit-il ?

Les opportunités sont également des évolutions de l'environnement au sens large, qui permettent à l'entreprise de conforter ou de développer sa position concurrentielle. Ce sont en quelque sorte de bonnes nouvelles provenant de l'environnement.

1.2.2.1. Définition :

La connaissance de l'environnement de l'entreprise représente une étape clé du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante réalise avant d'établir et structurer ou améliorer la stratégie d'ensemble pour l'entreprise.

En se rendant compte que ces opportunités et ces menaces peuvent provenir de l'ensemble du marché, de l'ensemble du secteur, voir même de l'ensemble du fonctionnement de la société.

Il est à retenir que le diagnostic externe est l'analyse de l'environnement, avec les opportunités et menaces qu'il peut présenter. Il a pour but de permettre à l'entreprise de comprendre les règles du jeu concurrentiel.

Pour retrouver ces menaces et ces opportunités, comment l'entreprise va-t-elle procéder ?

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

L'environnement présente des contraintes et des menaces qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir isoler et assimiler.

Il est important d'étudier les deux types d'environnement susceptibles d'influencer les décisions de l'entreprise ; à savoir ; le microenvironnement et le macro-environnement. Une étape incontournable qui permet à l'entreprise d'identifier ses facteurs environnementaux. Cette distinction entre le microenvironnement et le macro-environnement permet d'analyser l'environnement de l'organisation de façon plus méthodique et de mesurer plus facilement son impact sur l'organisation.

1.2.2.2. Le microenvironnement :

Le microenvironnement est constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité avec l'organisation ou l'entreprise en question, autrement dit, ce sont des acteurs qui sont en contact direct avec celle-ci, et qui peuvent affecter directement et singulièrement l'entreprise. Il s'agit essentiellement des clients, des fournisseurs et des apporteurs de capitaux (financeurs : banquiers, actionnaires...).

Prenons un exemple d'analyse des menaces et des opportunités au sein du microenvironnement :

Tableau 1: tableau d'analyse des opportunités et menaces dans le microenvironnement

	Opportunités	Menaces
Clients	Un client régulier augmente le volume de ses commandes.	Perte d'un grand client qui va contracter avec un concurrent.
Fournisseurs	Réduction des prix pratiqués par les fournisseurs, partenariats avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits...	Concentration d'entreprises de fournisseurs qui réduit la capacité à faire jouer la concurrence pour bénéficier de tarifs plus compétitifs.
Financeurs	Augmentation des subventions accordées par la mairie à une association.	Réduction des montants de découvert autorisé par la banque.
Autres parties	Implantation d'entreprises sur le	Voisinage des entrepôts se plaignant

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

prenantes	territoire d'une collectivité locale, source de revenus et d'emplois pour les administrés.	des nuisances dues à l'activité de l'entreprise (bruit...), usagers d'une mairie se plaignant d'un projet de fermeture d'école.
-----------	--	---

Source : conception personnelle

1.2.2.3. Le macro-environnement :

Le macro-environnement est constitué des éléments de l'environnement au sens large, qui sont susceptibles d'affecter l'ensemble des activités de l'entreprise, et donc sa prise de décision stratégique.

Pour décrire l'impact de ce macro-environnement nous utilisons un modèle commun qui s'appelle le PESTEL. Ce modèle nous permettra de repérer toutes les sortes d'évolution de l'environnement au sens large (macro) qui peuvent avoir un impact sur le secteur à diagnostiquer.

Étudier le macro-environnement d'un secteur c'est de s'intéresser finalement à toutes ses variables (politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, environnementales, législatives), et de se demander si ces variables peuvent influencer positivement ou négativement l'activité de l'entreprise en question. Il s'agit en effet d'identifier pour chacune d'elles, les éléments qui impactent l'entreprise et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.

Prenons un exemple d'analyse des menaces et des opportunités au niveau macro :

Tableau 2: tableau d'analyse des menaces et des opportunités au niveau macro

	Opportunités	Menaces
Politique	Adaptation d'une politique gouvernementale favorisant les exportations.	L'installation d'une politique protectionniste dans le cas d'un pays favorisant le libre-échange.
Economique	Baisse des taux d'intérêt qui réduisent le coût des investissements.	Crise économique qui réduit le pouvoir d'achat des clients.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Socioculturelle	Tendance globale à un retour de la consommation de produits locaux qui dynamise la demande locale.	Vieillesse de la population qui menace l'équilibre budgétaire de certaines organisations paritaires (Sécurité sociale...).
Technologique	Innovation technologique permettant de réduire les coûts de production, de développer de nouveaux produits...	Innovation qui réduit fortement l'avantage concurrentiel développé de longue date par une entreprise (le numérique dans la photographie qui se substitue à l'argentique).
Ecologique	Découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de production.	Réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie.
Légale	Réglementation taxant les importations de produits concurrents.	Loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués.

Source : conception personnelle

Après avoir bien défini le diagnostic stratégique, nous allons nous intéresser dans un second lieu à ses objectifs. Il est donc primordial de se poser la question « pourquoi faire un diagnostic stratégique ? » Ou alors, « à quoi sert un diagnostic stratégique ? ».

2. Les objectifs d'un diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique est une étape essentielle dans la définition et la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés. « Un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes. Néanmoins ceci n'a de sens que si l'analyste sait : quoi chercher. »⁴.

⁴ Oliver Meier, *Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise*, 4^{ème} édition, DUNOD, 2015, p33-44.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Selon Olivier Meier, quatre objectifs fondamentaux du diagnostic stratégique sont mis en œuvre. Le diagnostic stratégique permet de :

2.1. Identifier les causes de dysfonctionnements observés

Un diagnostic stratégique peut s'avérer opportun, lorsque les responsables de l'entreprise constatent certains dysfonctionnements au sein de leur organisation. On entend par dysfonctionnement, la perturbation du fonctionnement d'une organisation, d'un système social, qui cesse de satisfaire à sa finalité parce que certaines de ses fonctions sont mal remplies, voire plus du tout. Il s'agit dans ce cas de réaliser une analyse critique du système, afin de déterminer les causes du dysfonctionnement à partir de ses principaux symptômes.

Les dysfonctionnements relevés peuvent être multiples. Il peut s'agir par exemple d'un problème de qualité au niveau de la politique produit (non-respect des détails, absence de normes de sécurité, inadéquation entre l'offre proposée et la demande du marché...) ou de la dégradation de la relation avec l'un des principaux clients de l'entreprise (insatisfactions, plaintes, remise en cause de certains contrats commerciaux...). Dans ce type de situations, il peut donc être utile de réaliser un diagnostic qui permette d'identifier précisément les causes du dysfonctionnement, en vue de rechercher rapidement des solutions au problème posé. Le recours au diagnostic peut par conséquent éviter certaines erreurs d'analyse et de jugement, en particulier les risques de focalisation sur une solution définie d'emblée, la tendance à la simplification ou l'excès d'exagération (« c'est la faute de », « c'est à cause de »).

Pour répondre à ces objectifs, il importe (dans un premier temps) de clarifier la nature exacte du dysfonctionnement, afin de cerner avec précision le champ de l'activité concernée et les interrelations avec les composantes internes (employés, collaborateurs, cadres dirigeants, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, partenaires) de l'organisation.

Dans ce type de diagnostic, il est essentiel de lister les différents rôles et types d'acteurs à priori concernés par le problème (séquence des actions et des événements) puis de les insérer dans une démarche processuelle (analyse des liens de causes à effets). Cette démarche permet de repérer :

- Les acteurs non-impliqués dans le dysfonctionnement ;
- Ceux ayant eu une influence directe ou indirecte ;
- Ce qui a éventuellement manqué à l'organisation en termes de contrôle et d'assistance.
-

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

2.2. Rechercher des sources d'amélioration interne

Le diagnostic constitue un outil d'analyse particulièrement pertinent, pour chercher au sein d'une entreprise des sources possibles d'amélioration interne. Dans cette situation, le diagnostic vise à réduire les écarts entre la situation actuelle et les objectifs souhaités par l'entreprise en termes d'amélioration.

Les sources d'amélioration possibles peuvent être de différentes natures. On peut les regrouper en cinq (05) principales catégories :

- Les améliorations organisationnelles : il s'agit de la capacité de l'entreprise à allouer et coordonner les meilleurs moyens pour parvenir aux objectifs fixés (efficience). Ces améliorations peuvent également provenir de l'aptitude à favoriser une plus grande souplesse et réactivité de l'entreprise face aux attentes et besoins de l'environnement (flexibilité) ;
- Les améliorations économiques : elles révèlent la capacité de l'organisation à produire le maximum de profit avec le minimum de ressources (efficacité) ;
- Les améliorations sociales et contextuelles : elles proviennent de la capacité de l'entreprise à maintenir un équilibre (permanent) entre les différents acteurs de l'entreprise, afin de parvenir à un climat organisationnel stable et harmonieux ;
- Les améliorations techniques et technologiques : il s'agit de la capacité de l'organisation à conserver et développer son avance technique et technologique au niveau de ses processus, procédés et produits, grâce à une meilleure productivité (rendement) et à une capacité à innover ;
- Les améliorations budgétaires et financières : elles traduisent la capacité de l'organisation à faire des arbitrages opportuns au niveau de sa politique budgétaire et d'investissement dans un souci de meilleure rentabilité.

Pour répondre à ces objectifs, il convient avant tout d'aborder l'organisation de manière globale, en optant pour une démarche systémique. L'un des principaux écueils à éviter est en effet de rechercher des sources d'amélioration isolées, sans prendre en compte les relations qui existent avec les autres parties de l'organisation (l'amélioration non maîtrisée d'un service peut avoir un impact négatif sur le fonctionnement et la gestion d'une autre unité).

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

2.3. Anticiper les effets d'une politique

Suite à une décision de nature stratégique, c'est-à-dire qui engage l'entreprise et ses ressources, il importe de s'interroger sur l'écart existant entre l'orientation choisie et les capacités disponibles. En effet, la qualité d'une ressource, compétence ou moyen, n'a de valeur que dans le cadre d'un contexte stratégique précis où il sera possible de la valoriser.

Ce premier type d'anticipation revient ainsi à savoir si l'entreprise dispose :

- Des capacités de d'exploitation suffisantes pour gérer et valoriser dans de bonnes conditions les ressources existantes et permettre d'accompagner les changements nécessaires (politique d'investissements, compétences juridiques et logistiques, capacités technologiques, gestion des effectifs ...)
- Des capacités de mobilisation nécessaires pour pouvoir activer si besoin de nouvelles ressources (sous-traitance, coopération, alliance, acquisition d'entreprise), dans le cas où les effets de la politique nécessiteraient de nouveaux apports ;
- Des capacités d'adaptation indispensables pour agir et réagir rapidement face aux variations de l'environnement. Ces capacités se révèlent en effet nécessaires pour assumer durablement les effets d'une politique.

Mais la difficulté de l'anticipation vient également du fait que l'approche demandée ne revient pas à formuler des réponses à la situation présente mais à établir des interrogations pour anticiper les réponses des différents acteurs de l'environnement face aux effets de sa politique. L'anticipation est donc également une affaire de questionnements sur le rôle et la position des acteurs sur les différents objectifs qui composent la politique adoptée.

2.4. Repérer des opportunités nouvelles

Un diagnostic présente un intérêt indéniable, lorsqu'il s'agit de rechercher de nouvelles opportunités de croissance pour l'entreprise. Il est en effet essentiel de faire un état lieu des compétences et moyens que possède l'entreprise et de les confronter aux évolutions et opportunités de l'environnement.

Dans ce type de diagnostic, il s'agit par conséquent :

- D'identifier, via des changements économiques, technologiques, politiques ou des actions des concurrents, de nouveaux axes de développement ;

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- De balayer le champ dès possible en terme de ressources et de retenir celles qui constituent pour l'entreprise un avantage concurrentiel distinctif et durable ;
- D'identifier les profils stratégiques des entreprises pouvant collaborer avec l'entreprise ;
- De rechercher les modalités juridiques et relationnelles les mieux adaptées pour se développer à moindre risque.

2.5. S'assurer de la viabilité et de la pérennité de l'entreprise

Les questions de viabilité et de pérennité sont au cœur de toute stratégie d'entreprise. La viabilité renvoie à une notion de capacité du système technico-économique dans son environnement, elle implique un questionnement sur l'adaptation de l'entreprise aux évolutions structurelles. La pérennité est un concept proche qui associe à la notion de viabilité une dimension sociale et identitaire, il s'agit non seulement de la survie du système technico-économique mais aussi de la continuité de l'entreprise en tant que personne morale et en tant que communauté sociale.

Le concept de viabilité peut se décliner à court terme et à plus long terme. A court terme, la viabilité questionne l'entreprise sur sa capacité à faire face à ses échéances financières et à ses obligations réglementaires.

Le diagnostic stratégique quant à lui s'intéresse principalement à la question de la viabilité à long terme de l'entreprise ou d'un domaine d'activité particulier. Il s'agit de savoir si l'entité dispose :

- De ressources suffisantes pour rester compétitives à moyen et long terme, compte tenu de l'évolution des facteurs clés de succès d'un secteur ;
- De la capacité d'adaptation nécessaire pour reconfigurer des ressources existantes ou pour développer de nouvelles ressources afin de rester compétitive à moyen et long terme ;
- De la capacité de gérer à moyen terme les risques spécifiques de son activité, soit du fait d'une évolution de la nature et des risques, soit du fait d'un accroissement de ces risques.

La conclusion du diagnostic revient à un arbitrage entre le fait de maintenir l'activité ou de s'en désengager. L'arbitrage devra porter sur la rentabilité attendue dans les deux cas de figure et sur le niveau de risque associé à chacune des décisions.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

La question de la pérennité est une variante de la question de la viabilité. Elle renvoie cependant davantage à des dimensions sociales, culturelles et identitaires. En effet, au-delà de la capacité de survie du système technico-économique, la notion de pérennité questionne la capacité de l'entreprise à survivre dans la continuité de son modèle social. Cette question pose notamment en parallèle à la question de la viabilité celle de l'autonomie de l'entité. Derrière la notion de pérennité se trouve la question de la nature de l'entreprise et de ses objectifs. Si l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats, un espace de transactions internalisées, la notion de pérennité est secondaire voire sans objet. En revanche, si l'entreprise est vue comme un ensemble social, comme une communauté d'intérêt, alors la notion de pérennité peut devenir centrale.

La finalité du diagnostic stratégique est alors de répondre à la question suivante : l'entreprise doit-elle rester dans ce type d'activité ou au contraire doit-elle s'en retirer ? Dans l'hypothèse d'une entreprise mono activité, cela revient à poser la question de liquidation de l'entreprise. Dans l'hypothèse d'une entreprise diversifiée, cela revient à poser la question du désengagement ou du désinvestissement.

Après avoir défini le diagnostic stratégique et abordé ses objectifs, il est impératif d'analyser la concurrence proprement dite, afin de pouvoir situer l'entreprise dans son environnement et c'est l'objet de la deuxième section de ce présent chapitre.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Section 02 : l'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle fait partie de l'analyse stratégique. Son objectif est triple : identifier les facteurs clés de succès dans le secteur d'activité ; construire une stratégie en mettant en avant un avantage concurrentiel clé ; calculer les futurs investissements et surtout anticiper les réactions des concurrents pour l'avenir.

Afin d'établir une stratégie cohérente et harmonieuse, mais surtout adaptée à son contexte économique ou social, il faut que l'entreprise analyse son environnement concurrentiel.

Qu'est-ce que donc l'analyse concurrentielle ?

L'analyse concurrentielle est importante. Selon Michael Porter, les quatre axes donnés doivent être analysés en profondeur. L'entreprise peut alors analyser et évaluer ses forces et ses faiblesses en les comparant à celles de ses concurrents, en prenant en compte différents facteurs tels que : les produits, les services, les prix, la qualité, le positionnement marketing, la part de marché acquise...

Idéalement, l'entreprise classe ces différents facteurs en fonction de leur importance pour les différentes cibles clients.

L'analyse concurrentielle repose sur l'étude des rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients.

Cette analyse se passe en deux temps :

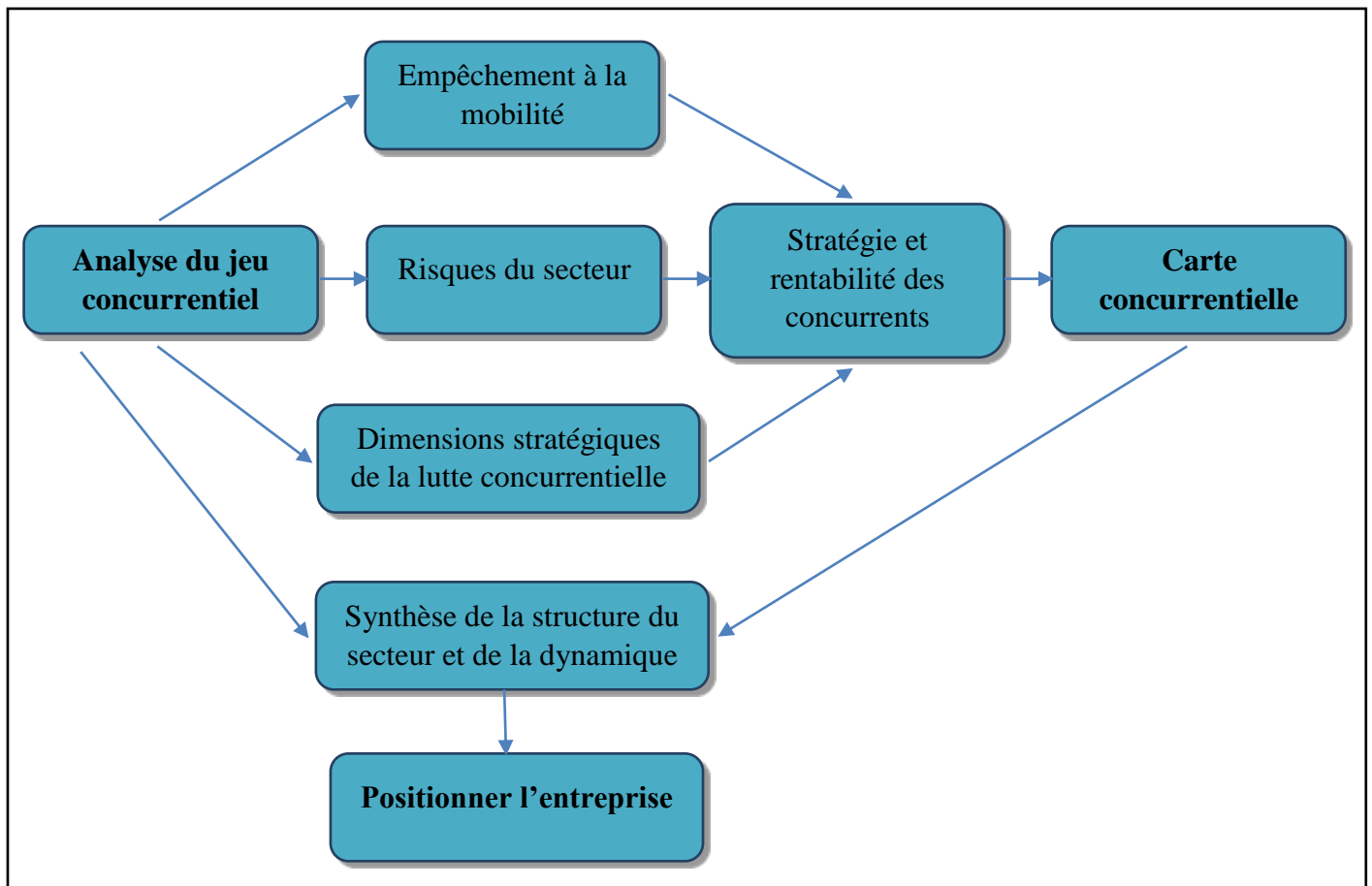
- Evaluation du savoir-faire de l'entreprise ;
- Comparaison de ce savoir-faire avec celui de ses concurrents pour décider des choix de développement.

Pour évaluer le savoir-faire, il est essentiel de situer l'entreprise sur plusieurs plans afin de définir ses facteurs clés de succès (les avantages concurrentiels).

Le but de l'analyse concurrentielle est donc d'analyser le jeu concurrentiel pour permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents. Les différentes étapes de la démarche sont présentées dans le schéma suivant :

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Figure 2: Schéma représentant la démarche de l'analyse concurrentielle



Source : Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, 3^{ème} édition Quatrième tirage, Paris 2008 p52.

- Analyser le jeu concurrentiel :
 - Comprendre les risques sectoriels ;
 - Examiner les empêchements à la mobilité dans le secteur ;
 - Déterminer l'importance des variables stratégiques dans la lutte.
- Comprendre les stratégies des concurrents :
 - La mise en œuvre ;
 - Les raisons du niveau de rentabilité.
- Obtenir une bonne compréhension de la topographie concurrentielle :
Qui triomphe et où ?

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- Insérer l'Entreprise dans son environnement concurrentiel :

En déterminant, grâce à l'usage d'outils spécifiques, les parties du champ de bataille les plus appropriées pour réussir la stratégie « corporate » à travers la construction d'un avantage concurrentiel.

En fait, cette seconde démarche a vu le jour parce qu'on a constaté que la lutte concurrentielle devenait de plus en plus agressive, et que les changements dans l'environnement devenaient de plus en plus porteurs de dangers. Elle a été conçue pour être complémentaire de l'analyse « classique » plus que pour la remplacer ou lui être opposée, contrairement à une idée trop souvent partagée. C'est à partir de ce postulat que sera présentée la démarche d'analyse concurrentielle.

Le modèle utilisé la plupart du temps c'est celui des forces de la concurrence développée au départ par Michael Porter. Ce qui est important avant de s'intéresser à ces différentes forces c'est de savoir exactement de quoi s'agit une force ?

Une force doit être vue au sens physique du terme. C'est quelque chose de l'environnement externe (événement, évolution positive ou négative de l'environnement...) qui va empêcher ou au contraire aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Dans la concurrence, quand une force de la concurrence est importante il est plus difficile pour l'entreprise d'être compétitive. A l'inverse, moins la force sera importante, plus il sera facile pour l'entreprise d'être compétitive.

1. Les cinq (05) forces de Michael Porter :

Le modèle des « cinq forces de Porter » a été élaboré en 1979 par 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 profit.

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles (ou analyse structurale) est une méthodologie visant à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique. Cette attractivité est conditionnée par l'intensité concurrentielle qui y règne et qui détermine la rentabilité au sein de ce secteur. « L'originalité de ce modèle est de prendre en considération, pour déterminer l'attractivité du secteur, non seulement des influences strictement internes au secteur (liées au comportement des concurrents), mais aussi des

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

influences extérieures au secteur liées à la menace des substituts et des nouveaux entrants, au comportement des clients et des fournisseurs) »⁵.

La résultante issue de l'ensemble de ces influences conditionne alors l'intensité concurrentielle du secteur et sa rentabilité potentielle.

Ce modèle de force de la concurrence conçu par M. Porter comprend cinq (05) forces différentes :

- L'intensité de la concurrence à l'intérieur du secteur ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace de nouveaux entrants sur le secteur ;
- La menace des produits de substitution.

1.1. L'intensité de la concurrence à l'intérieur du secteur

Qu'est-ce qu'un secteur ?

Un secteur est un ensemble d'entreprises en concurrence, qui proposent des produits ou services substituables.

L'intensité de la concurrence dans le secteur dépend de :

- La forme du marché, autrement dit ; du nombre des concurrents : l'idée est que plus les concurrents ne sont nombreux sur le marché, plus l'intensité concurrentielle ne va être forte. Par conséquent, si une entreprise arrive sur un marché où beaucoup d'acteurs interviennent déjà, il sera plus difficile pour elle d'être compétitive.
- La croissance du secteur : si un secteur est en croissance, ça signifie que, finalement, tous les acteurs du secteur (concurrents) vont bénéficier d'un chiffre d'affaire plus important, et ce parce que, si cette année le taux des ventes augmente de 20% par rapport à l'année d'avant, il est clair que tous les acteurs peuvent en bénéficier. A l'inverse, si le secteur stagne ou en décroissance, à ce moment-là, l'intensité concurrentielle sera plus forte.
- Les capacités de différenciation des produits : plus l'entreprise est capable de proposer des produits différents des autres, plus elle a tendance à s'éloigner de la concurrence frontale.

⁵ Franck Brulhart, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, éditions d'Organisation Groupe Eyrolles Paris 2009 p47.un

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

A l'inverse, s'il n'est pas possible de se différencier, elle va être obligée d'être en concurrence directe et totale avec ses concurrents.

- L'existence de barrières en sortie : ce sont des caractéristiques qui font qu'une entreprise qui intervient dans un marché ne peut pas le quitter facilement. L'existence de barrières en sortie augmente l'intensité concurrentielle parce que l'entreprise ne peut pas s'échapper, bien au contraire, elle doit rester en concurrence, se battre contre les concurrents et essayer d'être compétitive.

1.2. Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients signifie la capacité à modifier les règles et les conditions de l'échange (prix, délais, services, modalités de paiement). Plus le client a un pouvoir de négociation sur l'entreprise, plus il sera difficile pour cette dernière d'être compétitive.

De quoi dépend le pouvoir de négociation des clients ?

- De la part du produit/service fournis dans la prestation ;
- La capacité de différenciation ;
- La taille relative.

L'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation. Leur influence sur le prix et les conditions de l'échange (termes de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution).

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé quand :

- Ils sont peu nombreux ;
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- Le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

On considère habituellement, qu'en « B to C » (Business to Consumer/entreprise à un client particulier) sauf cas particulier, les clients ont peu de capacité de négociation. En revanche, dans le secteur « B to B » (Business to Business/entreprise à entreprise) le pouvoir de négociation des clients est plus important.

1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est l'exact complémentaire du pouvoir de négociation des clients ; c'est-à-dire ; on considère qu'un fournisseur n'a de pouvoir de négociation que s'il est capable de modifier les règles de l'échange (agir sur les prix, les délais de l'échange, les services supplémentaires...).

De quoi dépend le pouvoir de négociation des fournisseurs ?

Il dépend des mêmes critères desquels dépend le pouvoir de négociation des clients ; à savoir :

- De la part du produit/service fournis dans la prestation ;
- La capacité de différenciation ;
- Le nombre de concurrents ;
- La taille relative ;

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présence leurs conditions (en termes de coût ou de qualité). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- Ils sont concentrés ;
- Les concurrents (leurs clients) sont nombreux et dispersés ;
- Le coût de transfert (coût que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est fort ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

1.4. La menace de nouveaux entrants sur le secteur

La menace de nouveaux entrants signifie l'apparition potentielle prochaine de nouveaux concurrents dans le secteur de l'entreprise ; autrement dit ; des entreprises qui ne sont pas des concurrents actuels mais qui pourraient rapidement le devenir.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

De quoi dépend cette menace des nouveaux entrants ?

Elle dépend de l'existence et de la force des barrières à l'entrée (un certain nombre de caractéristiques qui peuvent rendre difficile pour les nouveaux concurrents de pénétrer le marché).

Quelles peuvent être ces barrières à l'entrée ?

Les obstacles à l'entrée des nouveaux entrants peuvent être :

- Les économies d'échelle ;
- Les besoins en capital ;
- Les coups de transfère ou de transformation (switching costs) ;
- L'accès aux canaux de distribution ;
- Barrières technologiques ;
- La menace de représailles des concurrents en place.

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités financières, technologiques etc. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une baisse des coûts des entreprises en place.

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée »), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

1.5. La menace des produits de substitution

Un produit/service de substitution est un produit ayant une fonction identique mais une structure différente (exemples : les lentilles et les lunettes, les placements immobiliers et la bourse...).

De quoi dépend la menace des produits de substitution ?

Elle dépend des facteurs suivants :

- L'attractivité du secteur ;

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- La disponibilité de la technologie ;

La menace des produits de substitution est la plus imprévisible, parce que par définition et par nature, le produit de substitution est différent des produits actuels (l'exemple de l'électricité et la bougie).

Ce facteur constitue l'un des éléments les plus influant sur l'intensité de la rivalité au sein d'un secteur, surtout à l'heure de la mondialisation.

PORTER met l'accent sur deux sortes de produits de remplacement à surveiller de près.

- a- Les produits de remplacement où il y a une évolution (rapport – qualité – prix)
- b- Les produits de remplacement fabriqués par des secteurs où les profits sont élevés.

Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport prix/valeur est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur très supérieure pour un prix légèrement plus élevé, la menace est forte. Si à l'inverse le surcroît de valeur est proportionnel (voire inférieur) au surcroît de prix, la menace est faible.

Face à un substitut menaçant, les firmes en présence peuvent envisager plusieurs actions : baisse des prix, augmentation de la valeur (ajout de fonctionnalités), abandon de l'offre actuelle et passage au substitut (si elles possèdent les ressources et compétences requises), abandon du marché.

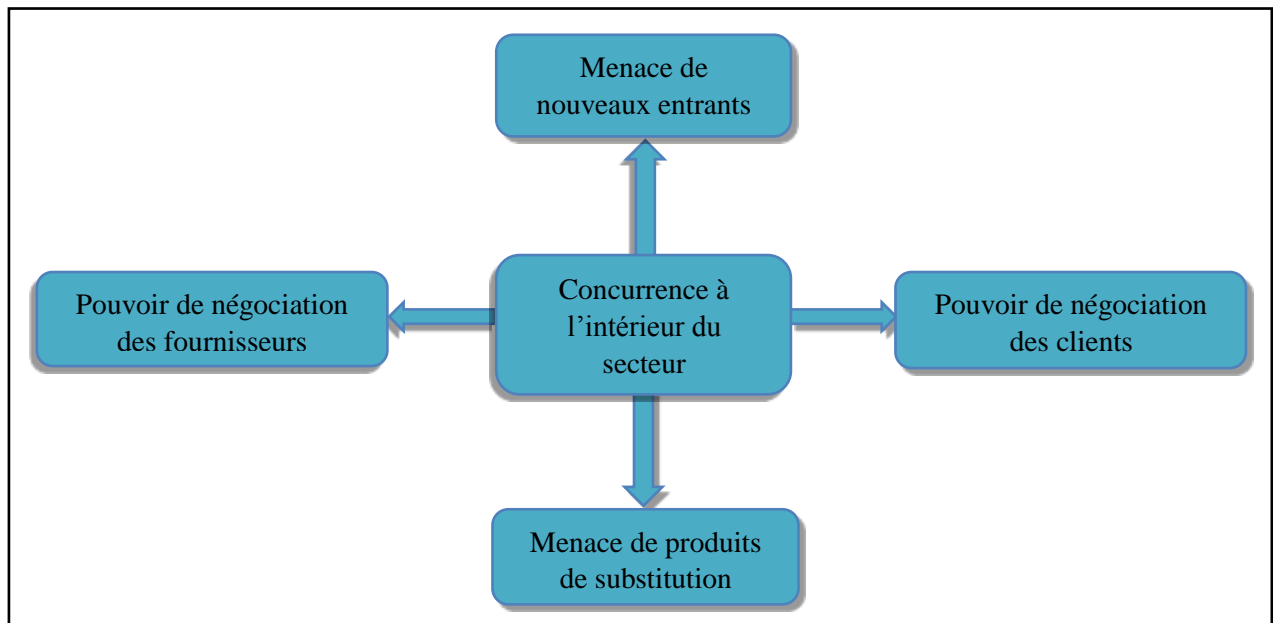
Après avoir construit le modèle des cinq forces de la concurrence, il faut se demander si dans chacune de ces forces il existe des évolutions de l'environnement. Si ces évolutions sont favorables, on considère qu'il s'agit d'opportunités ; si au contraire ces évolutions sont défavorables, on considère qu'il s'agit de menaces.

Ce qui est important dans cette démarche n'est pas seulement de détecter les opportunités et les menaces, mais de les classer selon l'urgence (délais) et l'importance de la menace/l'opportunité.

Le modèle des cinq forces de Michael Porter peut se résumer dans le schéma suivant :

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Figure 3: Schéma représentatif de la structure concurrentielle selon M. Porter



Source : conception personnelle.

2. L'analyse SWOT

2.1. Définition

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities –Threats) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur..., avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

« L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation »⁶. Elle consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part, la capacité stratégique de l'organisation, et d'autre part, les

⁶G. JOHNSON, K.SCHOLES, R. WHITTINGTON, F. FRÉRY, *Stratégie*. 7ème édition, Publié par Pearson Education France 2005 p125.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

facteurs clés de succès de l'environnement ; soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

2.2. La logique et l'objectif de l'analyse SWOT

Le SWOT fait partie centraux du business plan. Il permet de réaliser une stratégie d'entreprise efficace tant pour la partie de la stratégie commerciale que pour la stratégie marketing.

- Pourquoi réaliser une analyse SWOT ?

L'élargissement de la concurrence impose aux entreprises une plus grande maîtrise de leur stratégie de développement. Un entrepreneur doit avoir une vision claire de son projet, de ses forces, de ses faiblesses ainsi que des opportunités et menaces que représente le marché qu'il vise et que son positionnement concurrentiel lui permet.

L'analyse SWOT est le diagnostic synthétique de l'étude de marché. Elle permet d'identifier et de qualifier les concurrents ainsi que le profil et les attentes des clients. Cette analyse est un outil d'aide à l'entreprise afin d'ordonner ces diverses connaissances et élaborer une stratégie commerciale adaptée à son environnement extérieur. Elle permet également de faire le point sur l'entreprise en interne ; autrement dit ; le SWOT permet de savoir les avantages concurrentiels de l'entreprise, son positionnement par rapport aux concurrents, les prix de vente efficaces des produits, la stratégie de distribution et de communication, les facteurs clés de succès...etc.

L'analyse SWOT est en effet le trait d'union entre l'étude du marché et l'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise.

2.3. Les étapes d'une analyse SWOT

L'analyse SWOT comporte deux (02) diagnostics distincts (interne et externe) et quatre (04) analyses (forces, faiblesses, opportunités et menaces), néanmoins indissociables.

2.3.1. Le diagnostic interne

C'est une analyse qui consiste à identifier, évaluer et lister les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

A. Les forces internes de l'entreprise (Strengths)

Il s'agit des points forts propres à l'entreprise. Il convient à l'entreprise d'étudier son marché et son modèle économique afin de déduire ses avantages concurrentiels, ses capacités d'apports financiers pour subvenir aux besoins de la concurrence, et ses attractions par rapports à ses rivales.

B. Les faiblesses internes de l'entreprise (Weaknesses)

Toute entreprise a ses faiblesses. Celles-ci peuvent être d'ordre financier, relationnel ou d'efficacité. Elles peuvent concerner un manque d'expertise, un avantage concurrentiel trop éloigné des attentes des clients, une mauvaise gestion de l'entreprise, une mauvaise relation qualité/prix des fournisseurs, ou encore l'absence de réseaux.

2.3.2. Le diagnostic externe

Cette analyse quant à elle consiste à analyser l'environnement externe de l'entreprise (le marché), afin d'examiner les opportunités qui peuvent jouer en sa faveur, et déterminer les menaces qui peuvent l'empêcher de réussir et auxquelles il faudrait faire très attention. Ce diagnostic peut être affiné par les modèles d'analyse stratégiques vus précédemment ; à savoir ; les cinq forces, l'analyse PESTEL et la chaîne de valeur...

A. Les opportunités du marché (opportunités)

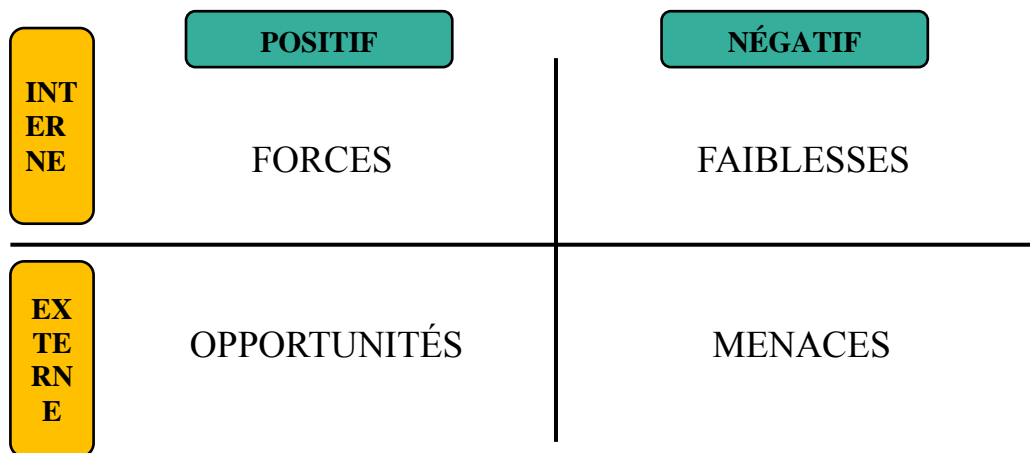
Le diagnostic des opportunités s'intéresse à l'émergence ou alors à l'expansion du marché dans lequel évolue l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise par cette démarche analyse les parts de marché potentiel, les produits déjà existants, les technologies mises à sa disposition mais pas que ça, elle analyse aussi la pression exercée sur ses concurrents. Il ne s'agit pas ici d'un diagnostic interne, mais d'une vision plus globale.

B. Les menaces présentes sur le marché (Threats)

Au même titre que le diagnostic des opportunités, le diagnostic des menaces concerne le contexte dans lequel évolue l'entreprise. Les menaces qui pourraient la mettre en danger et qui peuvent être d'ordre réglementaire, technologique ou encore concurrentiel. Un marché saturé peut engendrer une guerre de prix. Un marché dont la technologie devient obsolète rapidement peut faire apparaître une concurrence toujours plus innovante, la présence d'un nombre réduit de concurrents souvent synonyme d'une notoriété puissante, peut également constituer une menace.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Le résultat de ces analyses se présente sous forme de quatre (04) axes. Chacune des cases reprend les idées des analyses effectuées auparavant comme suit :



Quatre (04) typologies de stratégies peuvent être mises en évidence lors d'une analyse SWOT :

- La stratégie « forces-opportunités » : qui représente une stratégie d'expansion offensive se basant sur les forces de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché ;
- La stratégie « faiblesses-opportunités » : qui est une stratégie d'expansion défensive consistant à combler les faiblesses identifiées pour pouvoir profiter des opportunités ;
- La stratégie « forces-menaces » : une stratégie de consolidation défensive qui utilise les forces pour contrer ou éviter les menaces du marché ;
- La stratégie « faiblesses-menaces » : qui est une stratégie de repositionnement qui cherche à réduire les faiblesses et la vulnérabilité de l'entreprise pour faire face aux menaces du marché.

3. Les sept (07) points clés du succès d'un diagnostic stratégique :

Afin d'explorer les deux catégories de facteurs (internes et externes) à l'origine de la performance de la firme, Franc Brulhart met en œuvre son ouvrage intitulé « les sept points clés du diagnostic stratégique » qui a pour objectif de fournir les concepts, les approches théoriques, les outils et les méthodologies propres à mener à bien un diagnostic stratégique complet, couvrant à la fois la compréhension de l'environnement et l'évaluation du profil de l'entreprise. Dans cette perspective, ce dernier titre de ce chapitre est dédié aux sept étapes clés de la réussite du diagnostic stratégique abordé dans la première section de ce présent chapitre.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

3.1. La segmentation stratégique et l'identification des facteurs clés de succès :

« Phase préalable indispensable à tout diagnostic, elle a pour objectif d'identifier précisément la nature des environnements considérés ainsi que les règles du jeu qui y sont attachées »⁷.

La phase de segmentation constitue la première étape, indispensable, de toute démarche de diagnostic stratégique. Elle permet à la fois de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter des objectifs spécifiques. Face à l'étude d'un secteur ou de l'ensemble des activités dans lesquelles une entreprise est impliquée, l'analyste est confronté le plus souvent à une grande diversité. Il est alors nécessaire de réduire cette diversité et de regrouper en ensembles homogènes (appelés « segments » ou « domaines d'activités stratégiques ») l'ensemble de ces activités. C'est l'objet de la segmentation stratégique.

Un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités homogènes, d'une part, en termes de type d'offre et de type de demande et, d'autre part, en termes de facteurs clés de succès (FCS). La démarche de segmentation stratégique (qui s'applique de manière indifférenciée à un secteur d'activités ou à une entreprise) passe par la construction d'une matrice de segmentation croisant deux dimensions : l'une relative à l'offre et l'autre relative à la demande. Une fois cette matrice réalisée, il est nécessaire de vérifier les conditions de validité de la segmentation. Celle-ci doit, en effet, présenter une homogénéité intra-segment et une hétérogénéité inter-segments en termes de FCS. Les FCS sont des compétences, des actifs, des ressources qui permettent à l'entreprise de réaliser l'activité mieux que ses concurrents. « Cette étude des FCS pour chacun des segments obtenus à l'issue de la construction de la matrice de segmentation peut, le cas échéant, et afin de respecter ces deux conditions de validité, conduire à des recompositions (regroupement ou dissociation) »⁸.

⁷ Franc Brulhart, *les sept points clés du diagnostic stratégique*, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P15.

⁸ Franc Brulhart, *les sept points clés du diagnostic stratégique*, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P29.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Tableau 3: les caractéristiques des environnements concurrentiels

Type de l'environnement	Caractéristiques
Système de volume	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre très faible de sources de différenciation exploitables (le prix étant la seule option) ; -Barrières à l'entrée importantes ; -Produits basiques, banalisés, standards, généralement à faible valeur ajoutée (forte élasticité au prix, correspondent à des besoins simples et homogènes) ; -Principaux FCS : la maîtrise des coûts, la part de marché, la réalisation d'économies d'échelle et d'expérience, standardisation de l'offre.
Système spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre très important de sources de différenciation possibles ; - Fortes barrières à l'entrée ; -Possibilité de se distinguer de ses concurrents et de développer un avantage concurrentiel durable ; -Produits évolués, complexes, généralement à forte valeur ajoutée (élasticité au prix assez faible) ; -Difficulté de profiter d'économies d'échelle ; -Principaux FCS : la performance et la qualité du produit, l'innovation, la recherche et développement, l'image de marque et les services associés.

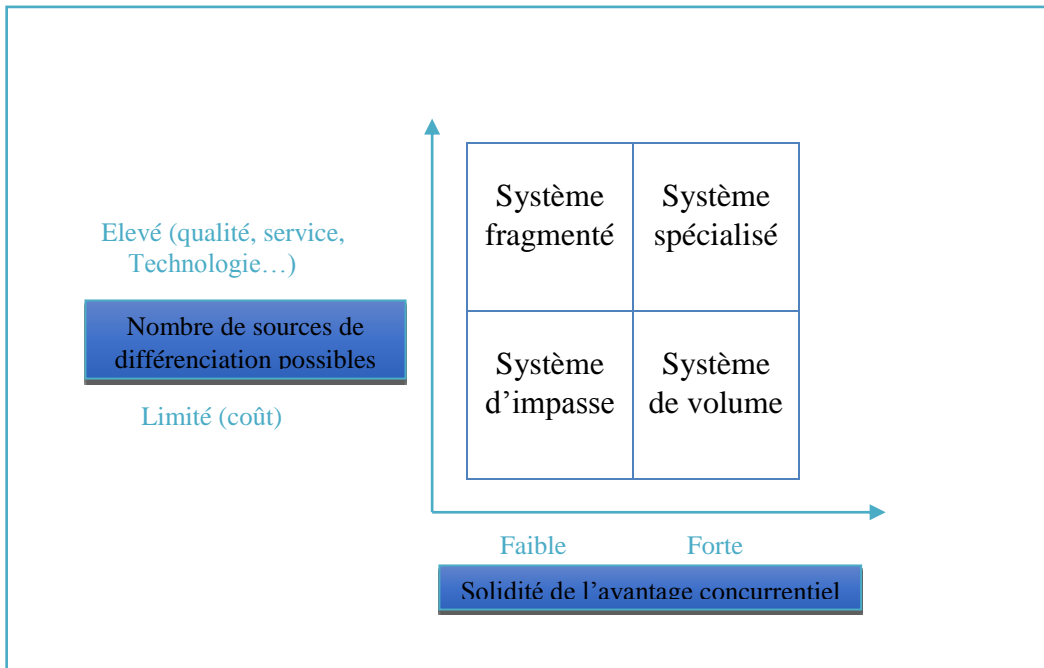
Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Système fragmenté	<ul style="list-style-type: none">-Nombre très important de sources de différenciation possibles ;-Barrières limitées à l'entrée ;-Un grand nombre de FCS pour distinguer l'offre de l'entreprise à celle des concurrents et échapper à une concurrence directe par les prix.
Système d'impasse	<ul style="list-style-type: none">-Nombre très faible de sources de différenciation exploitables ;-Le prix est le critère principal pour le client ;-Faibles barrières à l'entrée ;-Technologies standards et facilement accessibles ;-produits et services banalisés ;-Taux de croissance de l'activité généralement stagnant, voire déclinant (rivalité concurrentielle accentuée).

Source : Improvisé par l'étudiante, informations tirées de l'ouvrage Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009.

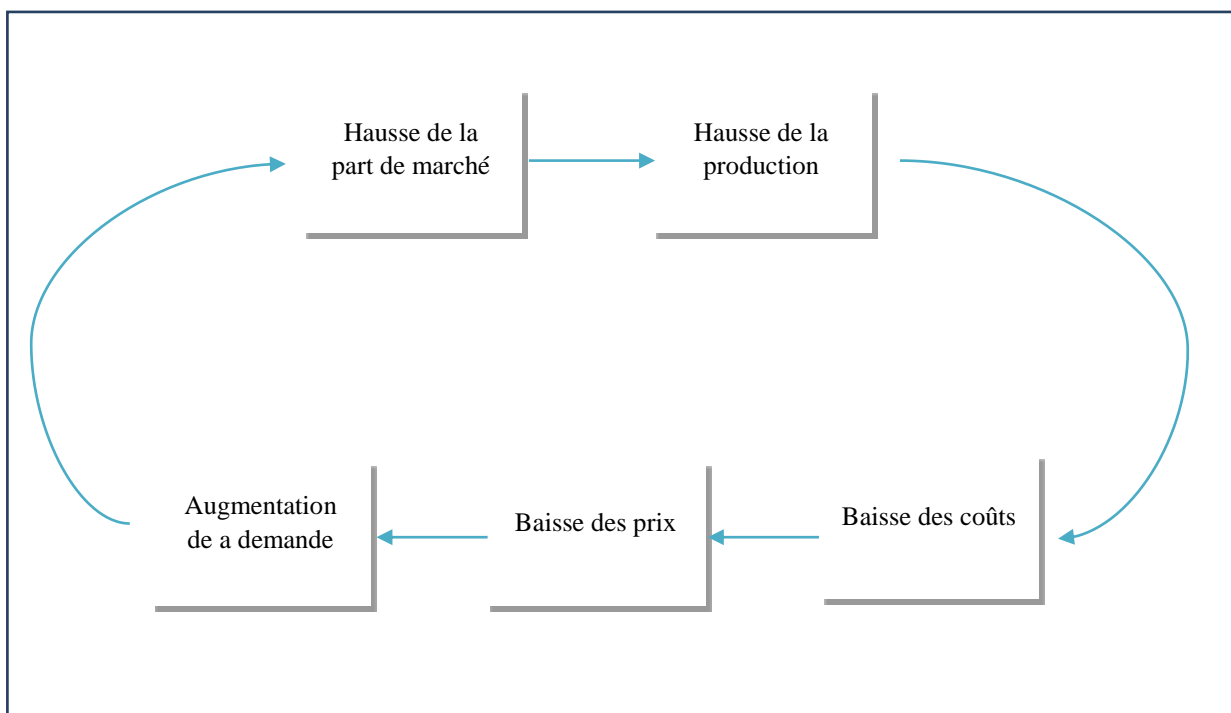
Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Figure 4: matrice des systèmes concurrentiels (BCG 1982)



Source : Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009.

Figure 5: cercle vertueux du volume



Source :Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Tableau 4: tableau des facteurs clés de succès

Case stratégique	Principaux facteurs clés de succès
Système de fragmentation	<ul style="list-style-type: none">-Capacité de réactivité et de souplesse-Capacité d'innovation-Tolérance au changement et à l'incertitude
Système de spécialisation	<ul style="list-style-type: none">-Qualité, originalité et spécificité de l'offre-Proposition de services annexes-Image et réputation de l'entreprise-Base d'expertise clairement identifiée et reconnue
Système de volume	<ul style="list-style-type: none">-Taille de l'entreprise-Potentialités de synergies-Parts de marché-Maîtrise et réduction des coûts-Effets d'expérience et d'apprentissage
Système d'impasse	<ul style="list-style-type: none">-Rationalisation de l'ensemble du système productif-Préservation de la notoriété et de l'image de la firme

Source : Olivier Meier, Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4^{ème} édition, DUNOD, 2015.

3.2. L'analyse des environnements concurrentiels (typologie des systèmes concurrentiels) :

Cette étape concerne l'analyse des systèmes concurrentiels, qui permet de caractériser les différentes catégories d'environnement auxquelles l'entreprise peut être confrontée et propose des modes de gestion adaptés à chaque cas de figure.

L'analyse des systèmes concurrentiels est une méthodologie de diagnostic visant à caractériser les différents types d'environnements auxquels une entreprise peut être confrontée. Elle s'applique aux activités précédemment définies par la phase de segmentation

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

stratégique. Sur la base du croisement de deux dimensions (« nombre de sources de différenciation possibles » et « solidité de l'avantage concurrentiel »), ce modèle construit une matrice (matrice des systèmes concurrentiels) et détermine quatre cas de figure (soit quatre systèmes concurrentiels distincts) : l'environnement de volume, l'environnement spécialisé, l'environnement fragmenté et l'environnement d'impasse. Pour chacun de ces environnements, le modèle des systèmes concurrentiels décrit et analyse leur structure et leur fonctionnement respectifs (types de produits présents, principales attentes des clients, indicateurs de performance pertinents, risques majeurs, etc.) ainsi que les règles du jeu qui y sont associées (FCS). En outre, le modèle propose différentes options stratégiques, voies d'action et modes de gestion adaptés afin de guider les entreprises impliquées dans des activités correspondant à ces environnements.⁹

3.3. L'analyse des forces concurrentielles :

Il s'agit des cinq forces de M. Porter abordées dans la deuxième section de ce présent chapitre, ce modèle qui offre une méthodologie permettant d'évaluer les pressions qui s'exercent sur un secteur d'activités et qui conditionnent l'espérance de rentabilité au sein du secteur.

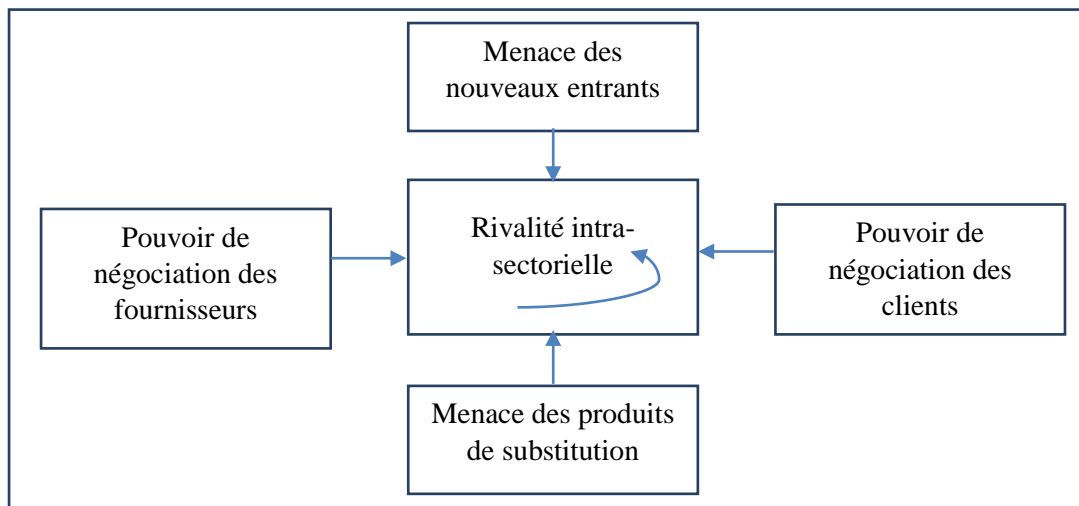
L'objectif du modèle d'analyse des forces concurrentielles est double. Il vise tout d'abord à décrire et à évaluer les pressions qui s'exercent sur un secteur d'activité : pressions issues de la rivalité intra-sectorielle, de la menace des nouveaux entrants, de la menace des produits de substitution, du pouvoir de négociation des fournisseurs et du pouvoir de négociation des clients. Il a également pour objectif de déterminer un niveau de pression global qui s'exerce sur le secteur, résultant de la confrontation des cinq forces précédemment identifiées. Cette pression résultante, appelée « intensité concurrentielle », va alors déterminer l'espérance de rentabilité au sein du secteur. « En effet, l'intensité concurrentielle affecte les investissements requis, les coûts et les prix. Elle est donc directement reliée aux comptes de résultat et aux bilans des acteurs de l'industrie. Le modèle d'analyse structurelle permet en ce sens d'évaluer et d'expliquer la performance moyenne attendue pour une entreprise du secteur. Selon les secteurs considérés, cette performance montrera des variations considérables. À titre d'exemple, entre 1992 et 2006, la rentabilité moyenne annuelle des

⁹ Franc Brulhart, *les sept points clés du diagnostic stratégique*, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P44.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

capitaux investis a varié de – 10 % à 1 50 % au sein d'un échantillon de plus de cinquante secteurs d'activité américains (Porter, 2008) »¹⁰.

Figure 6: les cinq forces concurrentielles (Michael Porter 1982).



Source : Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009.

3.4. L'analyse des groupes stratégiques :

Ce modèle concentre son attention sur le comportement des entreprises présentes au sein d'une activité. En regroupant les entreprises adoptant le même positionnement au sein de groupes stratégiques, cette approche révèle une topographie de la concurrence ainsi que les mouvements stratégiques envisageables pour les acteurs présents.

« L'analyse des groupes stratégiques approfondit les trois premières phases de diagnostic stratégique en concentrant l'attention non plus seulement sur le fonctionnement des environnements, mais sur le comportement des entreprises présentes au sein des activités considérées »¹¹. Cette approche s'appuie sur l'idée que les différences de performance existant entre les entreprises s'expliquent à la fois par les différences en matière de profil de compétences et de choix de positionnement stratégique. L'objet de l'analyse des groupes stratégiques est de regrouper, sur la base d'éléments objectifs (critères comportementaux ou de performance), les entreprises qui adoptent le même positionnement. Ces regroupements

¹⁰Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P58.

¹¹Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P70.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

sont alors représentés graphiquement sous la forme d'une carte à deux dimensions. La démarche de construction de ces cartes passe par quatre étapes : l'identification des variables stratégiques les plus discriminantes (c'est-à-dire les plus révélatrices du comportement stratégique), l'analyse des choix des concurrents sur ces variables, la construction de cartes en combinant les variables identifiées deux à deux, le choix des cartes les plus pertinentes. Avec l'analyse des cartes réalisées, le modèle propose les mouvements stratégiques possibles regroupés en trois options : renforcer sa position, modifier son comportement pour migrer vers un groupe stratégique plus favorable, ou modifier son comportement et innover pour créer un positionnement original (nouveau groupe stratégique).

Tableau 5: carte de groupe stratégique -matrice de choix

	Performance intragroupe et intergroupes favorable	Performance intragroupe et intergroupes défavorable	Performance intragroupe favorable et intergroupes défavorable	Performance intragroupe défavorable et intergroupes favorable
Coûts de conversion acceptables	Renforcer	Migrer ou innover	Migrer (ou renforcer)	Innover
Coûts de conversion inacceptables	Renforcer	Innover	Innover (ou renforcer)	Innover

Source : Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009.

3.5. L'analyse de la chaîne de valeur et sources d'avantage concurrentiel :

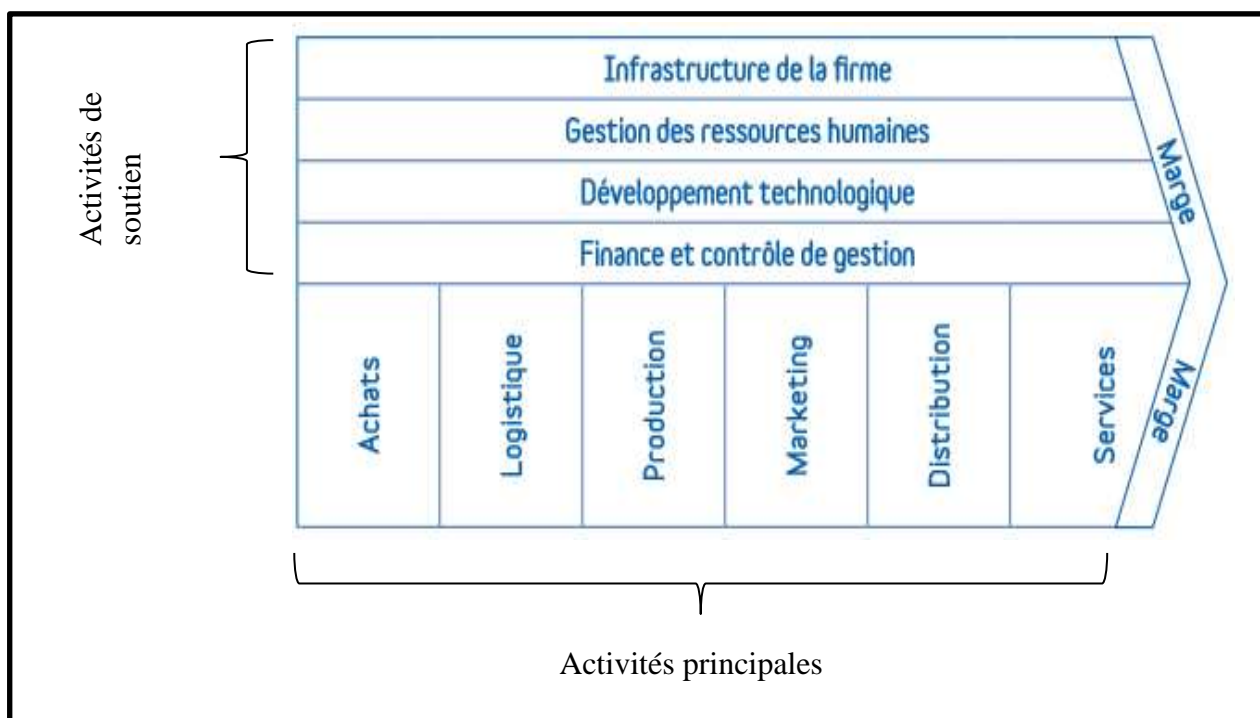
Cette phase porte sur l'analyse de la chaîne de valeur, considérée comme le cœur de la phase de diagnostic interne. Elle vise à établir un diagnostic des ressources présentes au sein des différentes fonctions de l'entreprise afin de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de la firme et d'identifier les facteurs de différenciation.

« L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise. Cette méthodologie décompose l'organisation en maillons (ou fonctions)

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

relatifs à deux types d'activités (les activités principales directement créatrices de valeur et les activités de soutien permettant le bon fonctionnement des activités principales) afin d'identifier les forces et les faiblesses de la firme »¹². Ce modèle vise à établir un diagnostic des compétences et des capacités organisationnelles présentes au sein des différentes fonctions de l'entreprise afin de mieux comprendre le comportement des coûts dans la firme et d'identifier les facteurs de différenciation. En ce sens, l'analyse de la chaîne de valeur a pour ambition d'identifier les sources d'avantage (ou de désavantage) concurrentiel reposant sur les compétences fondamentales détenues par l'entreprise (compétences de valeur, rares, difficilement imitables, exploitables) et/ou reposant sur les capacités organisationnelles chargées d'assurer la coordination inter fonctionnelle et la coordination avec les partenaires externes de la firme. Enfin, l'analyse de la chaîne de valeur permet de faire le lien entre les compétences et les capacités organisationnelles, d'une part, et les stratégies génériques mises en œuvre par l'entreprise, d'autre part, (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de valeur).

Figure 7: la chaîne de valeur (d'après Michael Porter 1986)



Source : Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009.

¹²Franc Brulhart, les sept points clés du diagnostic stratégique, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P85.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

3.6. Le modèle d'analyse de la performance :

Ce point présente un modèle intégrateur et original d'analyse de la performance commerciale, économique et financière de l'entreprise, fondé sur une chaîne de ratios financiers.

« Le modèle d'analyse de la performance est une méthodologie globale et synthétique visant à réaliser une évaluation et un diagnostic de la situation commerciale, économique et financière de l'entreprise. Fondé sur une chaîne de ratios financiers, ce modèle met en perspective la situation stratégique de l'entreprise à la lumière d'une série d'analyses financières de la performance »¹³. Cette analyse éclaire et complète la phase d'analyse de la chaîne de valeur en identifiant six déterminants de la création de valeur pour l'entreprise. Pour cela, le modèle commence par analyser l'origine de la rentabilité des capitaux propres (création de richesse actionnariale) et en distingue trois composantes : le poids des charges et des produits financiers et l'effet du résultat exceptionnel et de l'impôt d'une part, la rentabilité économique témoignant de la cohérence du modèle économique d'autre part, l'effet multiplicateur du levier financier, enfin. Poursuivant la décomposition, le modèle approfondit les déterminants de la rentabilité économique en distinguant l'effet de la performance commerciale (stratégie de différenciation et effet marge) de l'impact de la rotation des actifs (domination par les coûts et effet volume). La performance commerciale est ensuite décomposée pour dissocier l'influence de la maîtrise des charges internes de la maîtrise des charges externes et permettre d'identifier la politique d'intégration dans la filière adoptée par la firme. Enfin, l'étude de l'effet volume met en évidence l'impact de la rotation des immobilisations ainsi que l'intensité capitalistique de l'outil de production.

3.7. L'analyse du portefeuille d'activités :

Cette phase constitue la synthèse de la démarche de diagnostic en rapprochant l'analyse de l'environnement et celle de l'entreprise par des approches par portefeuille d'activités et par la construction de « matrices portefeuilles ».

« L'analyse de portefeuille constitue la dernière étape de la démarche de diagnostic stratégique. Elle constitue la synthèse de ce diagnostic en rapprochant l'analyse de l'environnement (ou diagnostic externe) et l'analyse de l'entreprise (ou diagnostic interne). L'analyse du portefeuille d'activités se matérialise par l'élaboration de matrices portefeuilles

¹³Franc Brulhart, *les sept points clés du diagnostic stratégique*, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P100.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

sur lesquelles sont représentées et positionnées les différentes activités de l'entreprise (ou DAS). Bien qu'il existe de nombreuses matrices différentes, la plupart d'entre elles s'appuient sur le croisement de deux dimensions : l'une relative au diagnostic externe (attractivité de l'activité) et l'autre relative au diagnostic interne (situation concurrentielle de l'entreprise) »¹⁴. Ces matrices diffèrent simplement sur la manière de mesurer et d'opérationnaliser ces dimensions. Cette analyse vise trois objectifs principaux : proposer une photographie de la situation de chaque activité, apprécier l'équilibre global du portefeuille et sa valeur, suggérer les choix d'allocation des ressources entre les activités (investissement ou désinvestissement). Ainsi, l'analyse portefeuille constitue un outil de synthèse du diagnostic mais également un outil d'aide à la prise de décision stratégique, conduisant à la mise en œuvre de manœuvres stratégiques (spécialisation, recentrage ou diversification, par exemple).

¹⁴Franc Brulhart, *les sept points clés du diagnostic stratégique*, éditions d'organisation Groupe EYROLLES, 2009, P116.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Section 03 : la notion d'avantage concurrentiel

Toute entreprise évolue dans un environnement fluctuant et incertain où la concurrence est souvent intense. Afin de pouvoir réussir sur un marché, l'entreprise doit se démarquer et rendre ses produits ou services uniques aux yeux des clients. On parle ici d'avantage concurrentiel qui est souvent défini comme l'ensemble des éléments qui constituent une compétence distinctive de l'entreprise, qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents, qui lui permet de se distinguer de ces derniers et d'obtenir une position dominante sur son marché. Il est donc indispensable d'identifier son avantage concurrentiel.

Par extension, l'avantage concurrentiel signifie l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque, et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit, marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du concurrent prioritaire. La supériorité relative d'un concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier. En d'autres mots, on entend par avantage concurrentiel tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses rivales (concurrents). Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.

On dit d'une firme qu'elle dispose d'un avantage compétitif ou concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments lui permettant de se distinguer de la concurrence. L'avantage concurrentiel représente alors les offres proposées par cette firme et qui la différencient des autres entreprises, et qui lui procurent un avantage par rapport à elles. Ceci constitue un atout stratégique.

Un avantage compétitif est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de le conserver durablement ; ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage concurrentiel qui rende caduc celui qui l'emportait à un moment donné.

Pour identifier son avantage concurrentiel, une entreprise doit examiner systématiquement toutes ses fonctions ainsi que leurs interactions.

Pour ce faire, il s'agit de procéder au diagnostic approfondi des différentes étapes de l'élaboration du produit : cela aboutit à mettre en évidence la chaîne de valeur de l'entreprise.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise permet de détecter les sources à partir desquelles l'avantage concurrentiel pourra être augmenté et d'effectuer des comparaisons avec les chaînes de valeur d'entreprises modèles.

1. Les types d'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel peut prendre trois formes principales :

- L'avantage de coût qui consiste à produire à un coût moindre que celui de ses concurrents
- L'avantage de l'offre qui s'atteint en ajoutant des fonctionnalités très appréciées des clients
- L'avantage de créneau qui consiste à servir un segment du marché mieux que quiconque.

Le fait d'exceller dans au moins une de ces trois catégories tout en restant concurrentiel dans les deux autres place une entreprise en position de force par rapport à ses concurrents. Si une entreprise n'obtient qu'un rendement moyen dans les trois catégories, elle ne se démarquera pas sur le marché. Elle risque alors d'offrir un sous-rendement et même, d'échouer.

Il existe trois axes majeurs sur lesquels est généralement créé, entretenu et développé un avantage concurrentiel :

- La maîtrise des coûts ;
- La recherche de la qualité ;
- L'innovation.

Ces éléments peuvent être exploités seuls ou combinés. De ces axes découlent deux types d'avantage concurrentiel ; notamment qualifiés de stratégies génériques selon M. Porter.

1.1. L'avantage concurrentiel externe (basé sur la qualité)

Ce type d'avantage concurrentiel est orienté client dans une stratégie de différenciation, il s'appuie sur des qualités distinctives qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance de l'utilisation qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence. C'est une maîtrise supérieure à la concurrence de certaines ressources et / ou compétences constituant des facteurs décisifs de succès dans un domaine d'activité stratégique (DAS).

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un pouvoir de marché accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaits par les produits existants.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.

Avantage par la différenciation



Offre aux attributs uniques + prix plus élevés par rapport à la concurrence

= Rentabilité supérieure compensée par les prix.

1.2. L'avantage concurrentiel interne (basé sur les coûts)

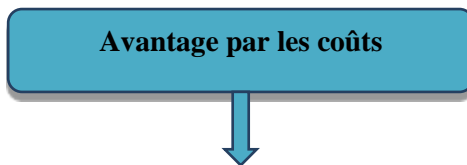
Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, une supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage-coût, l'entreprise doit offrir à l'acheteur une valeur qui reste acceptable pour lui, de telle manière que le prix pratiqué soit proche du prix moyen de la concurrence. Si l'on sacrifie trop la qualité pour obtenir un avantage coût, la réduction de prix demandée par les acheteurs risque d'éliminer l'avantage coût.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Rien n'y oblige, mais une entreprise souhaitant acquérir un avantage concurrentiel par la domination par les coûts peut se répercuter son avantage du coût sur ses prix de telle sorte qu'un nouvel entrant ou un concurrent avec une structure de coûts moins favorable ne puisse l'affronter, sauf à y perdre de l'argent.



$$\text{Offre similaire à la concurrence} + \text{coûts inférieurs} \\ = \text{Rentabilité supérieure.}$$

Il revient à dire qu'il n'existe que deux (02) avantages concurrentiels majeurs distincts qu'une entreprise puisse concevoir :

- Soit l'entreprise possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures et donc être un meilleur **performer**, (ce qui suppose à l'entreprise une domination de ses coûts de revient mieux que ses adversaires pour l'autoriser à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur), ce que Michael Porter appelle une stratégie de « domination globale par les coûts ».
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique qui soit perçu par le marché, ce que M.Porter appelle une stratégie de « différenciation ».

Mais l'entreprise peut exercer l'un de ces deux (02) types d'avantage :

- Soit sur la totalité du secteur ;
- Soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de « focalisation » ou de « concentration ». Bien entendu, sur ce segment de marché l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel qui, là encore, sera apporté soit par la « domination par les coûts » ou par la « différenciation ».

M. Porter a appelé ces avantages concurrentiels des « stratégies génériques », qui seront traitées lors du deuxième chapitre.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Tableau 6 : les stratégies génériques de M. Porter

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par les coûts faibles
Câble stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Focalisation	Concentration

Source : inspiré d'un schéma, Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Editions d'organisation Groupe Eyrolles, 3^{ème} édition Quatrième tirage, Paris 2008 p54.

2. L'identification de l'avantage concurrentiel

Pour identifier un avantage concurrentiel, l'entreprise doit examiner systématiquement toutes les fonctions ainsi que leurs interactions. Pour ce faire, il s'agit de procéder au diagnostic approfondi des différentes étapes de l'élaboration du produit : cela aboutit à mettre en évidence la chaîne de valeur de l'entreprise.

Un avantage concurrentiel apparaît chaque fois qu'une entreprise maîtrise mieux que ses concurrents une compétence constituant un facteur de succès dans le domaine d'activité concerné.

Pour acquérir un avantage concurrentiel sur ses concurrents, une entreprise devra donc s'efforcer à :

- ✓ Exercer mieux ou pour moins cher une fonction fondamentale dans sa chaîne de valeur ;
- ✓ Mieux coordonner ses activités entre les différentes fonctions au sein de la chaîne de valeur afin de fournir au client une valeur supérieure ;
- ✓ Coordonner, de manière plus efficace, sa chaîne de valeur avec celle de ses partenaires ;
- ✓ Posséder une ou plusieurs méthodes de ventes novatrices ;
- ✓ Avoir une qualité de production incomparable ;

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- ✓ Avoir un accès privilégié à un réseau de distribution ;
- ✓ Posséder un brevet lui donnant l'exclusivité sur l'utilisation d'une technique particulière ;
- ✓ Mettre en œuvre une nouvelle technique d'organisation et de management ;
- ✓ Maintenir une image de marque inspirant confiance.

L'avantage concurrentiel n'est souvent que temporaire, il ne peut être maintenu soit par :

- Manque de moyens techniques, financiers et humains ;
- Une mauvaise analyse de l'évolution du secteur et de son environnement ;
- L'apparition de nouveaux produits plus performants sur le marché, on parle alors de l'effet de la cannibalisation (un produit qui vient accaparer les parts de marché d'un autre produit).

Les avantages concurrentiels durent de moins en moins longtemps. La technologie numérique confère aux clients plus de pouvoir et de choix que jamais, alors que la prise de décision fondée sur des données permet aux entreprises d'effectuer aisément des recherches approfondies sur leurs concurrents. Aujourd'hui, les entreprises doivent être plus flexibles pour s'adapter rapidement aux forces concurrentielles. Voici certaines des adaptations qu'elles doivent faire :

- ✓ Rendre les employés autonomes ;
- ✓ Encourager le travail d'équipe et la collaboration ;
- ✓ Accroître les partenariats externes ;
- ✓ Améliorer l'innovation ;
- ✓ Intégrer les processus agiles.

Cependant, pour être bon, un avantage concurrentiel doit remplir un certain nombre de conditions. Il doit être :

- ✓ Durable ;
- ✓ Décisif ;
- ✓ Défendable (difficile à combattre ou à annuler par ses adversaires) ;
- ✓ Unique ;
- ✓ Difficile à imiter ;
- ✓ Adaptable à diverses situations ;
- ✓ Perçu comme important par les consommateurs ;
- ✓ Et nettement supérieur.

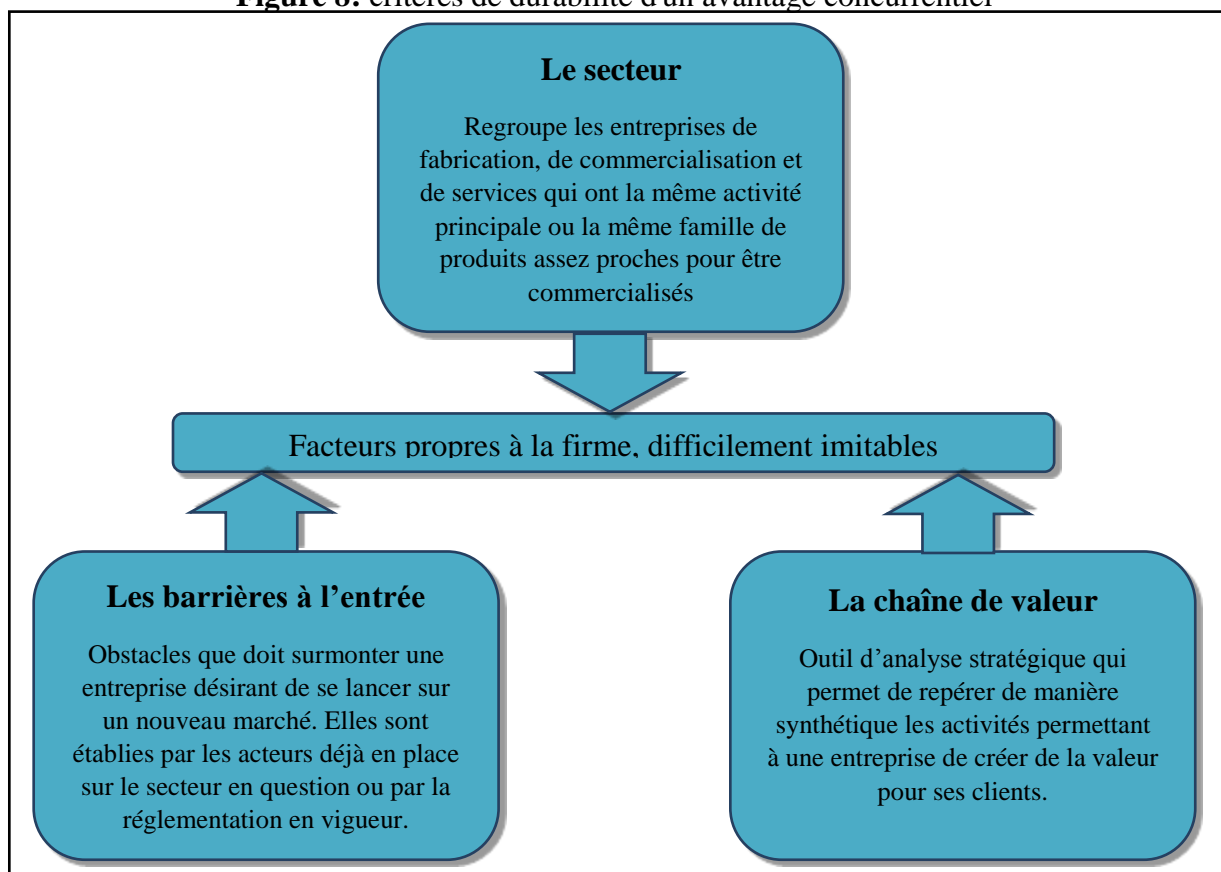
Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

3. La constitution de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel se construit par la mise en œuvre d'un ensemble de facteurs propres à la firme et difficilement imitables par la concurrence.

Cet avantage s'articule souvent avec d'autres concepts tels que : la notion de secteur, la notion de barrières à l'entrée et la notion de la chaîne de valeur, comme l'explique le schéma suivant :

Figure 8: critères de durabilité d'un avantage concurrentiel



Source : Conception de l'étudiante.

4. L'avantage concurrentiel et la chaîne de valeur

La structure d'un secteur modèle la chaîne de valeur d'une firme et reflète en même temps l'ensemble des chaînes de valeur de tous les concurrents. La structure détermine les relations de pouvoir entre clients et fournisseurs, ce qui traduit dans la configuration de leurs chaînes de valeur respectives et dans le mode de partage des marges entre clients, fournisseurs et partenaires coalisés. Cette chaîne de valeur une fois remplie, en disposera d'un instrument autorisant toute une série de recherches indispensables pour comprendre le réel métabolisme

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

de la firme, ce qui va permettre de mettre en évidence les stratégies concurrentielles les plus naturelles pour chaque segment stratégique.

Il est essentiel de comprendre l'essence des liens réels qui existent entre l'avantage concurrentiel que peut construire une firme et la façon dont elle exerce ses activités :

« En effet c'est bien de la façon dont chaque activité est exercée et aussi le jeu des mécanismes économiques qui déterminent les coûts d'une entreprise par rapport à ses concurrents et donc sa capacité à mettre en œuvre une stratégie de domination globale par les coûts »,

« De même, c'est bien la façon dont l'entreprise exerce ses activités créatrices de valeur qui déterminent la contribution apportée à la satisfaction des besoins des clients et donc aide à déterminer les sources potentielles de différenciations qu'elle possède et qui doivent lui permettre d'imaginer et de mettre en œuvre des offres originales »(G. Garibaldi 2008)¹⁵.

On voit bien l'importance de l'enjeu, qui s'agit en vérité, de déterminer si la firme possède de façon naturelle les compétences, les capacités et les ressources pour construire tel ou tel type d'avantage concurrentiel pour chacun des segments stratégiques existant ou qu'à terme elle veut gérer.

On doit considérer, dans une première approche, la chaîne de valeur interne comme la meilleure façon de définir « comment peut-on se battre ? » ;

Michael PORTER dans son ouvrage intitulé « l'avantage concurrentielle » à monter que la mise en œuvre d'une stratégie générique c'est-à-dire la construction d'un avantage concurrentiel, exige de construire une chaîne de valeur spécifique¹⁶.

Les questions clés, qu'il est nécessaire de se poser, et auxquelles peut répondre la chaîne de valeur, appartiennent à des domaines très différents, faisant par là même de cet outil un instrument exceptionnel de réflexion pour déterminer les stratégies génériques possibles au niveau d'un segment stratégique.

La chaîne de valeur une fois construite, sa lecture amène à l'esprit immédiatement un certain nombre de questions qui tournent en général autour des points suivants :

✓ Comment fonctionne aujourd'hui la firme ? quelles synergies la firme a-t-elle su utiliser ou faire naître ?

¹⁵G.Garibaldi *Op. Cit.* P 331.

¹⁶M. PORTER. *Op. Cit.* P 52.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

- ✓ Quels sont les maillons essentiels de cette chaîne pour la maîtrise des facteurs clés de succès et donc la réussite de la stratégie choisie ?
- ✓ Quels sont les coûts des différentes activités : dans l'absolu et en relatif par rapport à ceux des concurrents ?
- ✓ En général comment procèdent les concurrents les plus importants luttant contre la firme ?
- ✓ Quelles sont les compétences à maîtriser pour atteindre le niveau de performance assurant le futur de la firme ?
- ✓ Combien le client est-il prêt à payer ? Et combien cela coûtera-t-il à la firme ? Ce qui revient à faire une analyse de valeur en termes de coût pour la firme et en valeur marchande pour le client.

En effet, lors d'études portant sur l'analyse de valeur, il ne faut pas se limiter à l'étude de l'aspect interne des coûts, or c'est bien que ces études doivent être réalisées à deux niveaux, et pour chaque activité il faut impérativement se poser ces deux questions :

- Combien cela coûte-t-il ?
- Et à combien le client l'estime-t-il ?

Cela, va nous permettre de réfléchir sur la notion d'excellence qui se réalise que, si elle trouve des segments de marché suffisamment importants et prêt à en payer le coût pour satisfaire à la fois aux conditions de volume et de marge voulues par la firme. L'excellence devrait se situer dans la ligne de pensée qui incite la firme à établir une cohérence aussi parfaite que possible entre :

- La stratégie corporate ;
- Les stratégies concurrentielles ;
- Les capacités, les ressources et le culturel de la firme ;
- La maîtrise des facteurs clés de succès des segments stratégiques ;
- Et l'adhésion des équipes.

Cette réflexion reflète l'importance de l'apport de la chaîne de valeur interne bien construite dans le déroulement du processus de planification stratégique.

Les réponses apportées à ces questions amènent, le plus souvent, les firmes à voir les rapports de force entre les acteurs d'un même secteur. Elles les amènent à réfléchir aussi sur la nécessité d'acquérir telle ou telle compétence sur les moyens utiles, pour améliorer le

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

patrimoine de compétence actuelle de la firme par rapport aux nécessités de la stratégie concurrentielle construite au niveau de chaque segment stratégique.

Ces compétences peuvent se situer dans toutes les activités de l'entreprise, que la chaîne de valeur doit permettre de leur donner un poids relatif par rapport à la stratégie mise en œuvre afin de tenir compte du poids de chacun des facteurs clés de succès. Et c'est justement là que réside une des utilisations très pertinentes de cet outil :

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

Et aussi « de s'assurer de la pertinence de l'affectation des ressources afin d'améliorer ou d'acquérir les compétences que la firme doit mettre en œuvre pour se créer des atouts (car c'est bien de la mise en œuvre de ces compétences que dépend principalement la maîtrise de ces facteurs clés de succès)»¹⁷.

D'autres usages peuvent être faits par les chaînes de valeur, notamment comme outil pour guider la réflexion des équipes pour préparer le futur. Ainsi on peut s'efforcer de construire des chaînes de valeur du futur dans le but de mettre en œuvre des choix stratégiques. Elle peut aussi servir d'un outil de recherche des technologies qui seront à la base de l'exercice des métiers de demain, de même que pour les compétences sur lesquelles on peut penser que s'engagera la lutte concurrentielle.

¹⁷G.Garibaldi Op. Cit. P 345.

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Conclusion

La construction de l'avantage concurrentiel se fait au travers des outils étudiés. Ces outils permettent à l'entreprise d'inscrire son engagement et sa trajectoire stratégique en tenant compte de son environnement concurrentiel. L'étude de cet environnement évite à l'entreprise de se trouver face à des situations non prévues et à des risques dont elle sera victime. Cette étude de l'environnement instable et changeant (étude sectorielle) offre un mode d'analyse basé sur la recherche et la collecte d'informations fiables et pertinentes sur les tendances sectorielles puisées dans cet environnement. Pour toutes démarches stratégiques exigent d'autres informations qu'il faut analyser à travers d'autres outils d'aide à la décision comme les techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence, appuyer par l'analyse des groupes stratégiques à l'intérieur du secteur dont la firme lutte et la pertinence de l'analyse de la chaîne de valeur.

La phase de la segmentation constitue la première étape indispensable, elle permet à la fois de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter les objectifs spécifiques. L'étude des facteurs clés de succès permet à l'entreprise de réaliser ses activités mieux que ses concurrents, et le choix d'allocation des ressources entre les activités, conduisant à la mise en œuvre de manœuvres stratégiques.

L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la construction de l'avantage concurrentiel, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et faire le lien entre les compétences et les capacités organisationnelles d'une part, et les stratégies mises en œuvre d'autre part.



Chapitre II :
Les choix stratégiques et
l'organisation

Introduction

Dans la lutte concurrentielle, la stratégie d'entreprise est plus que jamais d'une importance cruciale, le problème n'est pas sa formalisation mais sa mise en action. Pour qu'une stratégie réussisse, il est nécessaire d'enchaîner des opérations lors de sa mise en œuvre. Cette mise en œuvre est fondée sur des principes fondamentaux, comprendre le cycle managérial qui connecte la stratégie aux activités et connaître les outils à utiliser pour chaque étape du cycle afin de réaliser les objectifs fixés et revoir les axes de la stratégie quand cela s'avère nécessaire.

Section 01 : Littérature de la stratégie d'entreprise

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer la firme dans une situation telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces.

1. Définition de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise consiste à définir la vision et la mission de l'entreprise pour créer de la valeur, et de déterminer les choix qui seront effectués pour atteindre les objectifs fixés.

1.1. Détermination du concept

La stratégie d'entreprise (ou management stratégique ou politique générale) est :

Selon Igor Ansoff : « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».

Selon Michael Porter : « la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ».

Selon F. Leroy : « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

La stratégie est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise, et la finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de cette génération de profit, même si les cas d'entreprises dont la performance reste durablement supérieure au marché restent extrêmement rares.

La stratégie d'entreprise consiste fondamentalement à répondre à trois questions :

- a. Quel modèle de création de valeur (V) utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise (quel est son modèle économique) ?
- b. Peut-on éviter l'imitation (I) de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ?
- c. Sur quel périmètre (P) ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Ces trois dimensions, Valeur-Imitation-Périmètre (ou modèle VIP), résument l'essentiel des questions stratégiques.

Le succès d'une stratégie d'entreprise est toujours relatif et non absolu : il doit se mesurer par rapport au succès de la stratégie des concurrents. L'objectif consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont apparus dans les années 1960 aux États-Unis.

- Le plus connu est le modèle SWOT, acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces), également appelé modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969).

- Les outils et grilles d'analyse ont évolué grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie (notamment Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg, Jay Barney ou W. Chan Kim et Renée Mauborgne) et par les cabinets de conseil en stratégie du type Boston Consulting Group, McKinsey & Company ou Arthur D. Little.

1.2. Les démarches stratégiques

Une démarche stratégique est un ensemble d'étapes suivies par l'entreprise pour élaborer sa stratégie.

1.2.1. Les écoles de pensée en stratégie:

On trouve dans la littérature un très grand nombre de définitions de la stratégie de l'entreprise, mais la plupart des définitions mettent explicitement ou implicitement l'accent sur les points suivants :

- La stratégie doit identifier les domaines d'activité de l'entreprise (son périmètre).
- Et allouer des ressources à ces différentes activités. Selon Henry Mintzberg, il est possible de distinguer huit écoles de pensée en stratégie :

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Tableau 7: Les écoles de pensées en stratégie

Écoles	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École du positionnement	L'environnement	Le rapport de force
Approche évolutionniste	L'environnement	La capacité d'adaptation
Théorie institutionnaliste	L'environnement	Le consensus de bonnes pratiques
École entrepreneuriale	Les ressources et les compétences	La vision du dirigeant
Planification stratégique	Les ressources et les compétences	La maîtrise de l'information
École de l'apprentissage	Les ressources et les compétences	La capacité à apprendre
École culturelle	La culture	Les convictions implicites
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues

Source : <http://fr.wikipedia.org> 08 -08-2013

Pour Wright, la stratégie est délibérée : elle se définit comme étant «les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise ».

Pour Mintzberg, la stratégie est émergente : elle prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont délibérées, prévues et planifiées. D'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels la firme réagit.

« Il est à noter que dans ce contexte, une quelconque démarche stratégique passe en général par les quatre étapes suivantes »¹ :

¹Pierre-Yves Cossé ISGP Alger, *Planification Stratégique et Economie de marché, CGPP (Commissariat Général à la Planification et à la Prospective) Alger, 2008.*

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- analyse des forces et faiblesses : ce qui suppose une connaissance précise de l'existant, des tendances en cours, des risques de rupture ;
- détermination des objectifs : le choix des objectifs prioritaires peut être éclairé par des scénarios, formalisés ou non ;
- explicitation des moyens permettant d'atteindre les objectifs sous forme de programmes d'action incluant souvent un volet financier ;
- évaluation des résultats. Pendant longtemps, les dirigeants ne se sont intéressés qu'à la stratégie délibérée. Beaucoup d'outils ont été développés dans le domaine de la planification stratégique pour les aider à mieux prévoir leur environnement et mieux planifier leurs opérations afin d'atteindre leurs objectifs.

1.2.2. La démarche de l'école de positionnement

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie, du secteur, et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisir un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé. Le positionnement ici est principalement vu en termes de produits/marchés. C'est Michael Porter, qui a donné son élan à cette école en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le BCG). Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique. Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie.

La démarche stratégique selon Porter consiste en cinq étapes :

- Segmentation de l'organisation en Domaines d'Activité Stratégique (DAS) ;
- Analyse concurrentielle de chacun des DAS au moyen du modèle SWOT. Pour la partie externe du SWOT, on utilise notamment le modèle des 5 forces de la concurrence proposé par Michael Porter. Pour la partie interne du SWOT, on utilise notamment la chaîne de valeur, également proposé par Michael Porter, et le modèle VRIN développé par Jay Barney (les ressources de l'entreprise sont-elles génératrices de valeur, rares, inimitables et non-substituables ?) ;

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- Choix d'une stratégie générique pour chacun des DAS : stratégie de coût (de prix), stratégie de différenciation (épuration ou sophistication) ou stratégie de focalisation (de niche) ;
- Arbitrages d'allocation de ressources entre les différents DAS grâce à des outils du type Matrice BCG, Matrice McKinsey ou Matrice ADL ;
- Évolution du périmètre d'activité vers de nouveaux DAS (par exemple en utilisant une matrice d'Ansoff) : diversification, internationalisation, intégration verticale ou externalisation, fusions et acquisitions, alliances ou partenariats

Néanmoins, cette école a ses contributions et ses limites :

« L'école du positionnement a transformé le management stratégique en une science, facilitant de futurs progrès. Elle présente le contenu avec une approche systématique à celle existante de regarder la stratégie. Il faut se concentrer sur les faits économiques concrets »². Cette démarche est particulièrement utile aux premiers stades du développement de la stratégie, quand les données sont analysées. En revanche, cette école néglige l'influence, la politique, la culture, les faits sociaux. Elle est plutôt orientée vers les grandes sociétés. Elle est orientée chiffres.

2. Les décisions stratégiques

Une décision stratégique est une décision unique prise par le dirigeant d'une entreprise ou par l'équipe de direction. Elle a toujours pour objet l'orientation générale de l'entreprise.

2.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les caractéristiques généralement associées au terme stratégique sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation.
- Les décisions stratégiques concernent le périmètre d'activité d'une organisation : une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité, ou doit-elle en avoir plusieurs ?

Le problème du périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos. La définition du périmètre d'activité implique notamment celle de la gamme de produits et celle de la couverture géographique.

²<http://fr.scribd.com>.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel.
- On peut considérer que la stratégie est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue. Cependant, on peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation. Dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès.
- Que l'on cherche à s'adapter à l'environnement ou que l'on exploite les capacités distinctives de l'organisation, la stratégie implique nécessairement une allocation de ressources : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles.
- Les décisions stratégiques se distinguent des autres types de décisions prises dans l'entreprise, principalement en raison de leur orientation long terme et de leur complexité. Généralement, deux niveaux de décisions stratégiques sont mis en évidence dans l'entreprise : la stratégie globale et la stratégie par domaines d'activité stratégique.

2.2. La nature des décisions stratégiques

Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique ou opérationnelle par de nombreux points :

- Orientation à long terme : Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.), contrairement aux décisions tactiques qui ont une visée de court terme. Il est donc nécessaire de ne pas remettre en cause souvent cette allocation.
- Complexité et globalité : Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.
- Satisfaction des parties prenantes : Les décisions stratégiques, tout en cherchant à préserver et développer un avantage concurrentiel, visent à satisfaire les attentes et attentions des différentes parties prenantes.
- Situation d'incertitude : Les multiples acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements constants des variables

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

de l'environnement, comme la technologie, les variables macro-économiques et la démographie, impliquent que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude.

- Introduction de changement : Suite à une décision stratégique, des changements tant au niveau interne qu'externe peuvent être attendus.

- Niveau interne : Les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions, non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel.

- Niveau externe : Les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences au niveau externe et modifier, par exemple, les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Selon l'analyse de Gérard GARIBALDI¹, Il existe quatre niveaux spécifiques de décision dans l'Entreprise que nous allons voir dans la prochaine section.

Section 2 : Les niveaux de la stratégie et les choix stratégiques d'entreprise

Pour permettre une situation tenable à une firme face à ses concurrents, l'adoption d'actions offensives et défensives s'avère primordial. Un grand nombre de stratégies qui ont une cohérence interne est mis à la disposition de l'entreprise afin d'assurer un meilleur rendement de son capital investis et de lui permettre de faire face aux cinq (05) forces de la concurrence déjà abordées lors du précédent chapitre. La réalisation de ces stratégies de par leurs composantes au sein de l'entreprise se concrétise à plusieurs niveaux pour parvenir à une situation tenable de cette dernière à long terme et lui permettre ainsi de surclasser ses concurrents dans son secteur d'activité.

Cette section décrit ces grandes catégories de stratégie et examine certaines de leurs implications et des risques qu'elles présentent. Ces grandes catégories de démarche stratégique, adaptées aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur.

1. Les niveaux de la stratégie d'entreprise

La structure d'une entreprise diffère en fonction de la technologie utilisée, de la logistique mise en œuvre, des produits ou services proposés, de la clientèle visée...

Les décisions stratégiques concerneront quatre niveaux dans l'entreprise que nous allons voir dans cette section, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité. Alors à chaque niveau, l'entreprise aura la capacité de faire différents choix stratégiques.

Bien entendu, pour ce faire, la firme devra être à même d'assurer une profitabilité des capitaux investis, de garantir sa pérennité, d'inspirer la confiance en interne et en externe et enfin de susciter l'adhésion et l'effort de tout le personnel.

Pour saisir ce qui est strictement du rôle du dirigeant, il serait utile d'exposer les quatre niveaux spécifiques de décisions à savoir :

1.1. Le niveau politique

Il est formé de représentants des actionnaires, c'est-à-dire les membres du conseil d'administration ou le conseil de surveillance.

Ce niveau de stratégie est le plus élevé, il détient le pouvoir économique, c'est à ce niveau que se décide la stratégie « corporate » ou stratégie de groupe concernant le projet de la firme.

C'est à ce niveau aussi que doivent être prises, principalement, les décisions concernant :

- L'identité de la firme ;
- La vision à terme de la firme ;
- La définition du projet de la firme, qui comprend ici la vision claire et concise de l'ambition économique, ambition sociale et des valeurs de référence, voulues par les représentants. Il s'agit ici à travers cette expression d'assurer la pérennité de la firme.
- Les métiers exercés par la firme ;
- Mobilisation des fonds.

1.2. Le niveau stratégique

Il est composé des membres de la direction générale, PDG ou DG, des responsables des grandes unités et les responsables des grandes fonctions de la firme.

Le niveau stratégique a pour mission de définir la largeur du portefeuille d'activité de la firme, la segmentation stratégique, la mise au point du projet de la firme et l'allocation des ressources à accorder à chaque grande unité stratégique. Ces choix s'intègrent évidemment dans le projet de la firme, tel que défini par le niveau politique, en tenant compte de l'environnement concurrentiel. C'est à ce niveau que se définit la stratégie concurrentielle à chaque domaine stratégique.

1.3. Le niveau tactique

Ce niveau est formé par des responsables des équipes qui représentent l'encadrement intermédiaire.

Le niveau tactique est chargé de décliner la stratégie définie au niveau de chaque activité, c'est lui qui est chargé de déterminer les actions à entreprendre. C'est ce qui est appelé la mise en œuvre de la stratégie.

1.4. Le niveau opérationnel

Il est formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, c'est-à-dire, les employés, les ouvriers et leur encadrement.

Le niveau opérationnel qui, à priori, a un rôle limité dans l'analyse stratégique, peut s'avérer comme base d'où émergent les stratégies en raison du contact, des attentes des clients, des évolutions des technologies et des modes de production.

Les différents niveaux doivent être coordonnés et l'interface entre les niveaux doit être gérée afin d'assurer la cohérence de la stratégie et par conséquent la réussite stratégique. La

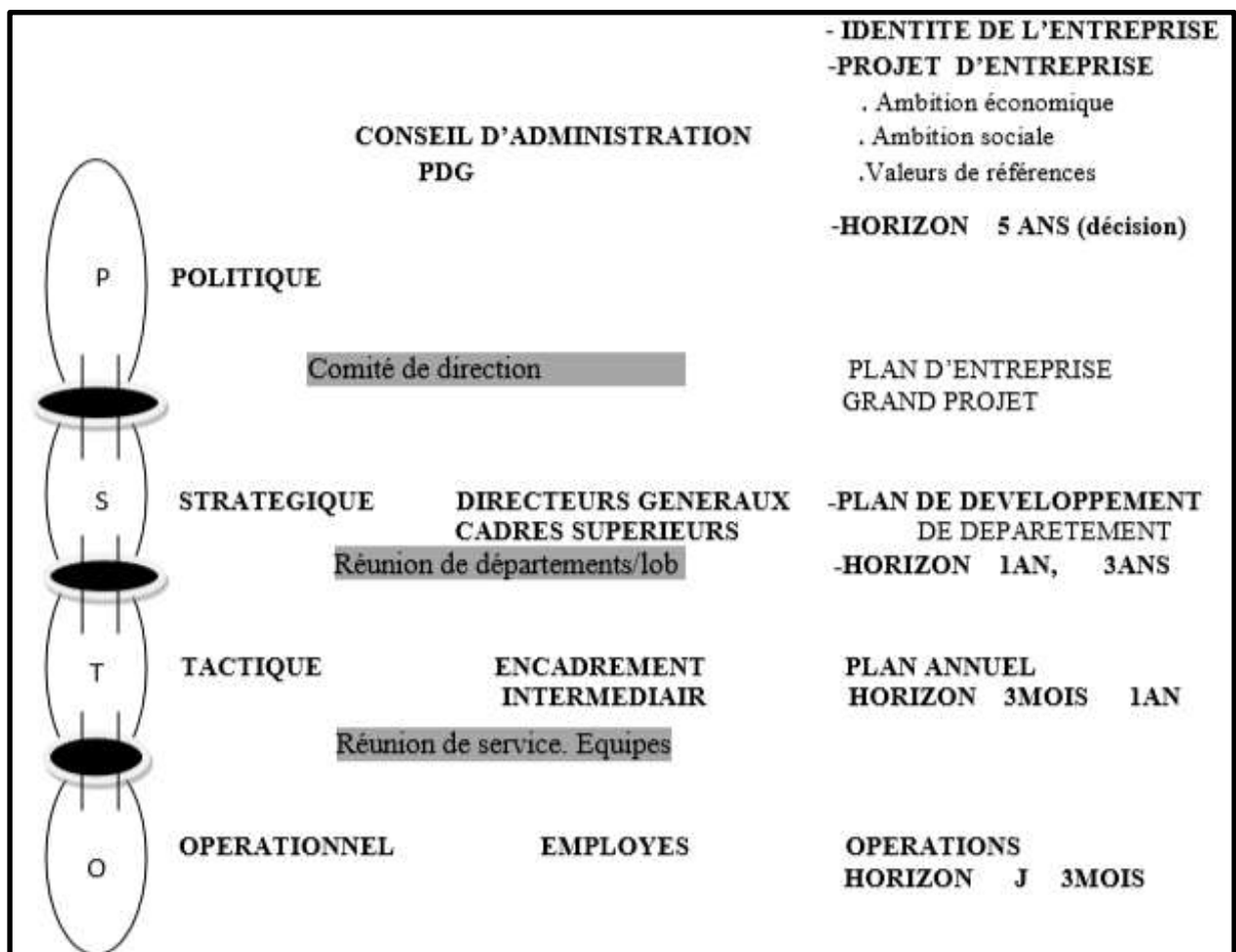
Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

stratégie de la firme se situe dans le long terme, ce qui nécessite d'entreprendre des mouvements stratégiques à moyens termes.

Chacun de ses niveaux, pour jouer parfaitement son rôle quant à la stratégie, a besoin que le niveau qui lui est directement supérieur joue vraiment le sien, notamment concernant tout ce qui touche à la transmission des informations. La cohérence de pensées et de volonté, c'est-à-dire que la synchronisation stratégique, ne peut être assurée qu'à ce prix.

Le rôle décisionnel de chaque niveau peut être résumé dans la figure suivante :

Figure 9: les quatre (04) niveaux de décision



Source : Gérard Garibaldi éd eyrolles (2008) p 40.

2. La mise en place d'un modèle stratégique

Afin de traduire en termes d'action et de pouvoir imaginer les modes de résolution des problèmes que la stratégie soulève, l'équipe dirigeante doit répondre aux trois grandes questions d'ordre stratégique suivantes :

Où sommes-nous ?

Répondre à cette question revient à faire le diagnostic de la position actuelle de la firme sur le marché vis-à-vis de ses concurrents. Il paraît pertinent et important de bien définir la position concurrentielle actuelle de la firme. Il est, à cette étape de la démarche, tout à fait important de poser la question de ce que deviendrait, à terme cette position concurrentielle si la firme continuait à mettre en œuvre la même stratégie alors que tant de changements se produisent dans l'environnement. Ceci reviendra à faire un diagnostic de la position concurrentielle prévisible de la firme.

Où voulons-nous aller ?

A travers cette question, il s'agit pour les dirigeants d'exprimer, de façon claire et concise, les volontés des représentants qui détiennent, en leur nom, le pouvoir économique dans la firme. Cela revient à définir le cadre général dans lequel doit s'inscrire la politique générale de la firme (ces volontés seront aussi à prendre en compte au moment de la conception des stratégies concurrentielles pour chaque grande unité stratégique). Cela, introduit des interrogations qui exigent une bonne corrélation à savoir :

- Au réalisme des volontés des représentants et des actionnaires ;
- Au positionnement de la firme sur le marché et dans l'esprit des clients ;
- A la capacité de la firme à mettre en œuvre des stratégies adaptées.

La réponse à ces interrogations se trouve dans la possibilité de maîtriser un avantage concurrentielle, résultat d'une stratégie concurrentielle bien adaptée.

Comment y aller ?

C'est la formulation des stratégies concurrentielles envisagées, au niveau de chacune des unités stratégiques et de leur déclinaison au niveau de chaque activité. C'est l'itinéraire que s'efforcera de suivre chaque grande unité pour qu'à la fin de chaque exercice, elle atteindra ses objectifs.

Lorsque l'harmonie entre les quatre (04) domaines de l'analyse stratégique existe, qui sont l'analyse poussée de la concurrence, proposition de valeur, la cohérence et le processus de la prise de décision, vont permettre à la firme de découvrir les stratégies adéquates qu'elle peut engager, dans cette industrie, et qui seront amenées à être adopter. Porter nous propose trois types de stratégies de base face à la concurrence, dans le but de construire un avantage concurrentiel, qu'on va développer dans le titre suivant.

3. Les choix stratégiques

Jusqu'à une période récente, la stratégie de la firme s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel que nous allons voir dans la prochaine section. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux :

- Pour assurer sa pérennité, la firme doit s'adapter à son environnement ;
- Pour réussir, la firme doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

Dans ce cadre, la stratégie est un schéma d'objectifs et de plans, visant à atteindre ces objectifs. « Le principe d'adéquation provient du fait que l'analyse externe et interne est prévalent, puisqu'elle oriente ensuite les décisions de la firme »³.

3.1. Les stratégies concurrentielles

Toute entreprise ambitionne de se développer et donc de s'agrandir en recherchant la croissance qu'elle peut obtenir à partir de ses stratégies mises en œuvre.

On distingue deux grands types de stratégies concurrentielles :

3.1.1. Les stratégies générales (ou globales)

Appelées également « les stratégies d'ensemble » ou « corporate strategies » en anglais, ces stratégies concernent la mission et le périmètre de l'organisation en vue d'assurer sa pérennité, en déterminant les grands axes de la croissance. Les décisions sont prises par la direction générale visant à détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps, et optimiser ainsi la création de valeur de l'entreprise. Il s'agit d'allouer ou de retirer de manière optimale et indépendante les ressources du groupe à chaque DAS, grâce à des règles de décision et d'arbitrage.

Une stratégie générale est définie en cohérence avec la politique de l'entreprise, c'est-à-dire le choix de ses orientations générales (missions et buts). Les dirigeants sont tenus d'être en consultation avec les échelons inférieurs de la structure organisationnelle, afin de préciser l'intention stratégique de l'entreprise et indiquer l'horizon temporel de la stratégie à déployer.

On identifie quatre (04) types de stratégies globales :

³Article d'Emmanuel MÉTAIS Groupe EDHEC (*Finance, Contrôle, Stratégie*), Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183.

3.1.1.1. La stratégie de spécialisation

Consiste pour une entreprise de se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et ses compétences, ce qui lui permettra d'acquérir un avantage concurrentiel plus facilement. On parle alors de croissance horizontale.

La stratégie de spécialisation vise à acquérir une position dominante dans le domaine d'activité de l'entreprise grâce à un avantage concurrentiel sur les autres entreprises. Il peut s'agir de pénétrer de nouveaux marchés jusqu'alors fermés aux produits existants, de s'implanter dans de nouvelles zones géographiques, augmenter ses segments de clientèle, étendre sa gamme de produits, etc. La concentration des ressources de l'entreprise sur une seule activité lui permet de s'imposer comme une référence auprès de ses cibles.

La stratégie de spécialisation peut prendre trois (03) formes :

- ✓ **La pénétration de marché** : qui consiste à se centrer sur les produits existants et les marchés existants, en vue d'améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels ;
- ✓ **L'extension du marché** : qui consiste à exploiter pour les mêmes produits existants, de nouveaux marchés ;
- ✓ **Le développement des produits** : qui consiste à développer des produits nouveaux pour les marchés actuels ou existants.

La stratégie de spécialisation permet à l'entreprise de :

- ✓ Développer un fort avantage concurrentiel en concentrant ses ressources et ses compétences dans un seul et unique métier ;
- ✓ Réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise ;
- ✓ Développer une image positive de spécialiste dans son domaine ;
- ✓ Simplifier la gestion ;
- ✓ Concentrer les savoirs faire techniques et commerciaux ce qui amoindrit les coûts généraux de fonctionnement.

Bien que la stratégie de spécialisation présente des avantages, mais elle comporte aussi des inconvénients :

- ✓ Elle ne convient pas à des entreprises en déclin qui ont besoin d'innover et d'explorer de nouvelles voies et activités pour augmenter leurs croissance ;

- ✓ Elle présente des risques en cas de saturation de la demande, d'apparition de produits de substitution ou de maturité technologique ;
- ✓ La forte spécialisation des équipements et des hommes engendre des rigidités.
- ✓ Fermer à l'entreprise d'autres opportunités sises en dehors de son champ de spécialisation en limitant sa flexibilité, son innovation et d'éventuels partenariats.

3.1.1.2. La stratégie de diversification

La diversification consiste pour l'entreprise à faire coexister plusieurs métiers que la firme va développer en parallèle afin d'élargir son portefeuille d'activités. Elle répond à divers impératifs qui peuvent s'agir soit d'augmenter la croissance de l'entreprise et de diversifier ses revenus en s'attaquant à de nouveaux marchés et en développant de nouvelles compétences, soit en adoptant une logique de survie quand le secteur d'activité de l'entreprise est menacé du fait de la concurrence ou de l'évolution du marché.

Cette stratégie de diversification recherche la croissance en répartissant les risques financiers et industriels, les compétences, les domaines d'activités stratégiques et leur champ d'application. Le but pour l'entreprise est d'atteindre une compétitivité plus élevée et d'accroître sa rentabilité.

Selon Igor Ansoff, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes :

- ✓ **Concentrique (liée)** : lorsque l'entreprise s'engage dans une activité nouvelle en s'appuyant sur son métier d'origine, c'est-à-dire que le développement s'effectue en conservant un lien avec l'activité d'origine de manière à générer des synergies. « La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes »⁴ ;
- ✓ **Conglomérale (non liée)** : dans ce type de diversification, il n'y a pas un lien entre les différents métiers de l'entreprise. L'entreprise se lance dans de nouvelles activités sans rapport les unes avec les autres et notamment sans lien opérationnel avec son activité d'origine, c'est-à-dire que le développement se fait en ne cherchant pas à conserver de lien avec l'activité d'origine pour répartir les risques, mais elle ne garantit pas l'entreprise contre l'incertitude.

⁴G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, *Op. Cit.*, P347.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Les stratégies de diversification, compte tenu de leurs formes différentes, ont des implications diverses tant au niveau de la performance globale de l'entreprise que de la gestion de l'incertitude.

Si aucune étude n'a permis d'affirmer de manière significative qu'une forme de diversification est en moyenne plus performante qu'une autre, des travaux montrent qu'il est préférable de se développer dans des secteurs identiques ou proches que dans des domaines sans lien entre eux, et que les entreprises faiblement diversifiées sont plus performantes que celles qui le sont fortement. Et cela, notamment à travers la méthode « chop shop » qui consiste à comparer la performance du portefeuille d'une entreprise diversifiée avec celle d'une entreprise virtuelle dont le portefeuille est composé d'entreprises spécialisées dans chacun des domaines d'activité.

Ainsi, si le caractère lié de l'activité n'explique pas à lui seul la performance, il peut constituer un facteur important car des activités liées sont associées à la présence de synergies potentielles, mais qui restent à réaliser. Par ailleurs, les résultats en termes de niveau de diversification suggèrent qu'une trop grande complexité pénalise l'organisation.

Comme toute stratégie, la stratégie de diversification comporte des avantages mais également des risques à bien évaluer.

Au titre d'avantages, le principal est la répartition des risques financiers notamment ceux liés aux investissements. Lorsque l'étude de marché a été faite convenablement et que l'entreprise se donne les moyens nécessaires pour conquérir de nouvelles parts de marché, la comptabilité est au rendez-vous, le chiffre d'affaires augmente ainsi que l'avantage concurrentiel.

Quant aux risques, ils sont là encore financiers. S'implanter sur un nouveau marché ou développer de nouveaux produits implique des investissements plus ou moins élevés. Les pertes éventuelles sont alors supportées par les autres activités de l'entreprise. L'inconvénient serait donc d'empêcher le bon fonctionnement d'activités pérennes et économiques saines de l'entreprise. Tout est question de dosage.

3.1.1.3. La stratégie d'intégration

Elle consiste à internaliser au sein de l'entreprise les activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles. Autrement dit, la stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à intégrer ce que faisaient ses clients et/ou fournisseurs dans son

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

processus de production. Il s'agit alors d'avoir un plus grand contrôle sur la chaîne de valeur du produit ou service, de sa fabrication jusqu'à sa vente.

La stratégie d'intégration peut prendre quatre (04) directions :

- ✓ **Verticale amont** : intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs ;
- ✓ **Verticale aval** : intègre des activités liées à la distribution de ses produits, l'entreprise intègre donc l'activité des intermédiaires afin de les supprimer et vendre ainsi son produit directement ;
- ✓ **Horizontale** : prend le contrôle des activités concurrentes ;
- ✓ **Globale** : réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière.

En intégrant plus d'activités dans son processus de production, via l'achat ou la création de filiales (intégration verticale), l'entreprise contrôle une plus grande partie de sa chaîne de valeur. En revanche, l'entreprise contrôle de plus grandes parts de marché par l'acquisition ou la création de filiales se situant au même niveau de sa chaîne de valeur (intégration horizontale).

L'objectif premier de cette stratégie est d'avoir une certaine mainmise sur l'ensemble du processus de production de l'entreprise. Elle peut être véritablement payante si elle est menée efficacement car l'investissement nécessaire à l'achat ou à l'acquisition d'une entreprise, située en amont ou en aval de la chaîne de valeur, est rapidement amorti si les décisions prises sont les bonnes.

Les principaux avantages de l'intégration sont :

- ✓ La réduction des coûts de production en étant son propre fournisseur (acquisition d'une entreprise notamment si elle est située en amont dans la chaîne de valeur) ;
- ✓ L'optimisation des stocks des entreprises jouant le rôle de fournisseur ;
- ✓ Le développement de l'activité grâce aux négociations qui se feront en interne et la facilité des collaborations.

3.1.1.4. La stratégie d'externalisation

Cette présente stratégie consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

L'externalisation désigne le transfert d'une fonction d'une organisation vers un partenaire externe. Si l'externalisation peut permettre de gagner en efficacité et en flexibilité, elle peut aussi induire une perte de compétences clés et une forte dépendance de l'organisation qui la met en œuvre.

Si elle peut être définie comme le fait de transférer à un prestataire extérieur une activité autrefois réalisée en interne, l'externalisation ne suppose pas un changement des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise. Les principales fonctions externalisées au sein d'une entreprise sont généralement : les services généraux, la logistique, l'informatique et les télécoms, puis la vente-marketing-communication.

Elle peut prendre plusieurs formes :

✓ La sous-traitance : représente le fait que l'entreprise confie la réalisation d'une ou plusieurs tâches à une entreprise externe. Elle peut présenter différentes formes :

- Business Process Outsourcing : consiste à l'externalisation d'un processus complet ;
- Knowledge Process Outsourcing : consiste en l'externalisation de tâches complexes à réaliser par des spécialistes ;
- Out asking : consiste en l'externalisation des domaines d'action délimités ;
- Selective Outsourcing : consiste en l'externalisation des sous domaines spécifiques plus larges que des tâches individuelles mais sans arriver à la réalisation du processus complet.

La sous-traitance peut s'adapter à de nombreux domaines parmi lesquels :

- La fabrication de produits pour profiter d'un avantage économique ;
- Le marketing en termes de gestion des canaux de communication ;
- Le service client.

La sous-traitance présente les avantages suivants :

- L'augmentation de la capacité de production ;
- L'évolution optimale des performances ;
- Forte réactivité face aux changements ;
- Amélioration des qualités de fabrication ;
- Apport en savoir-faire à la sous-traitance dans des entreprises spécialisées ;

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

✓ La franchise : C'est un mode de commercialisation de produits ou de services par collaboration. Elle donne le droit à une entreprise (franchisé) d'utiliser une partie ou l'intégralité des droits incorporels d'une autre entreprise (franchiseur). Ainsi, la franchise permet au franchisé d'utiliser le nom commercial, la marque ou encore la licence du franchiseur. En échange de la cession de ses droits, le franchiseur perçoit une redevance qui prend généralement la forme d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé.

Il existe trois (03) différentes formes de franchise :

- La franchise de distribution : qui consiste à vendre des produits ayant la marque du franchiseur dans un même magasin du même nom ;
- La franchise de service : consiste à réaliser des prestations de services sous la marque ou le nom commercial du franchiseur ;
- La franchise industrielle : qui consiste à fabriquer des produits pour le compte du franchiseur en respectant un processus établi.

✓ L'externalisation des fonctions de soutien.

Aujourd'hui, l'entreprise est à la croisée du modèle d'organisation traditionnel et celui d'une structure fragmentée. L'ère de l'information permet à de nouveaux acteurs d'exploiter les différentes étapes de la chaîne de valeur. Les sociétés ont de plus en plus recours à des spécialistes de chaque segment pour optimiser leur capacité à maintenir leur compétitivité. Les sociétés auront tendance à conserver le contrôle sur leur cœur de métier mais on constate aussi que la confiance croissante placée dans le secteur de l'externalisation mènera à recourir à une gamme toujours plus large de processus.

Une fois la stratégie globale définie, il faut définir la stratégie de domaine au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (DAS).

3.1.2. Les stratégies par Domaine d'Activité Stratégique (DAS) (ou stratégie d'affaire) :

Ce niveau de stratégie a pour objectif principal de veiller à l'application de la stratégie globale définie précédemment, aux principales unités d'affaires de l'entreprise. Les stratégies d'activité font référence aux choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents, en définissant pour chaque DAS ses facteurs clés de succès.

Si chaque DAS peut être géré de manière autonome, il est cependant nécessaire de veiller à leur cohérence et de gérer au mieux le portefeuille d'activités. Des modifications survenues au niveau d'un DAS peuvent entraîner une réévaluation de la stratégie opérée dans d'autres DAS, voire dans son ensemble. Ainsi, une entreprise peut être amenée à se réorganiser afin de suivre l'évolution de ses différentes activités.

Les gestionnaires intermédiaires, dont le rôle est crucial dans toute organisation, auront donc à cet égard la responsabilité de faire les bons choix à l'égard des éléments évoqués ci-haut, et de s'assurer que l'entreprise possède, ou pas, les ressources et les compétences qui lui permettront de prendre les devants sur la concurrence.

Il est possible de distinguer les stratégies génériques suivantes au niveau de chacun des Domaines d'Activité Stratégique (DAS) :

3.1.2.1. La stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie offensive consiste pour une entreprise à profiter soit de sa production de masse (pour bénéficier d'économie d'échelle), soit d'avoir des coûts de productions plus faibles (dumping fiscal, social, main-d'œuvre) et ainsi les répercuter sur les prix de vente. Les concurrents ne peuvent alors pas suivre.

Elles consistent pour un domaine d'activité stratégique (DAS) à proposer la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur : c'est l'approche revendiquée par Hyundai dans l'automobile ou Leclerc dans la grande distribution. Pour cela, on s'appuie souvent sur l'effet d'expérience, qui permet de réduire le coût marginal par une augmentation du volume cumulé. Une stratégie de prix qui repose sur ce principe est appelée stratégie de volume.

a. le contrôle des facteurs d'évolution des coûts

Une fois que la firme a identifié sa chaîne de valeur et diagnostiqué les facteurs régissant les coûts des principales activités créatrices de valeur, il s'agit pour la firme de maîtriser les facteurs d'évolution des coûts mieux que la concurrence pour préserver son avantage concurrentiel. Les activités qui représentent une fraction importante ou croissante des coûts offriront une perspective pour améliorer la compétitivité de la firme, qu'on distingue :

✓ Le contrôle de l'échelle :

On parle d'économies d'échelle, lorsque le coût moyen de production par unité de biens diminue avec l'augmentation de la quantité produite. L'approche des économies

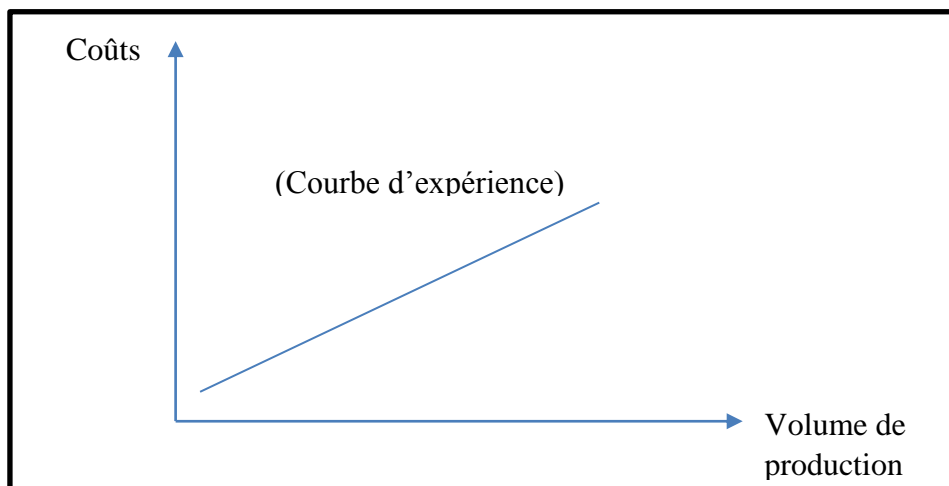
Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

d'échelle comme barrière à l'entrée fait incontestablement appel à la taille optimale de la firme. Les économies d'échelle constituent une dissuasion à l'entrée si les firmes en place ont atteint une taille optimale de production, leurs coûts de production sont au minimum et leur production se réalise à rendement croissant.

✓ **La courbe d'expérience :**

Le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts en est un bon exemple. La courbe d'expérience qui est le résultat de cet effet est basé sur le concept de l'effet rétroactif de l'expérience. « Les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30% en termes réels à chaque fois que la production cumulée double »⁵. Ce concept est représenté dans le graphique suivant :

Figure 10: La courbe d'expérience



Source : Conception de l'étudiante

✓ **Le contrôle de l'apprentissage :**

Gérer la courbe d'apprentissage qui résulte des efforts intensifs des cadres et des employés. L'apprentissage oriente l'intention donnée aux activités créatrices de valeur importantes vers l'optimisation des coûts (le coût de main-d'œuvres, coût des installations, les déchets, etc.).

✓ **Le contrôle des effets de l'utilisation des capacités :**

La configuration de l'utilisation des capacités dans une activité est déterminée en partie par l'environnement et le comportement des concurrents, notamment en matière d'investissement.

Autres voies possibles pour mettre en œuvre une stratégie de coûts réduits :

⁵Garibaldi G. *OP Cit P267*.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- Optimisation de l'utilisation des capacités de production (extension de la gamme de produits allant dans le sens de produit moins cyclique ou de produit qui peuvent combler de façon intermittente des capacités excédentaires) ;
- Politique de sous-traitance mieux adaptée ;
- Localisation de l'activité plus favorable.

✓ **Le contrôle des liaisons :**

Une firme peut améliorer sa position dans le domaine des coûts, si elle perçoit et exploite les liaisons entre activités créatrices de valeur. Une précision accrue dans la fabrication des composants peut réduire le coût d'inspection des produits finis, un système d'information facilite la coordination entre activités, la collaboration avec les fournisseurs et les circuits de distribution pour exploiter les liaisons verticales...etc.

✓ **Le contrôle des interconnexions :**

La firme peut réduire de façon substantielle ses coûts relatifs en mettant en commun des activités créatrices de valeur avec d'autres unités-sœurs.

La firme qui possède un portefeuille diversifié, peut également posséder la capacité de transférer le savoir-faire acquis dans la gestion d'une activité créatrice de valeur à d'autres unités stratégiques exerçant des activités de même nature.

✓ **Le contrôle des mesures discrétionnaires :**

De

nombreuses mesures régissant les activités des firmes accroissent les coûts, bien que la firme les adopte d'une manière délibérée dans l'espoir de parvenir à une différenciation. L'analyse mettra en lumière la nécessité de modifier ces politiques parce que son coût dépasse le surprix qu'elle autorise.

✓ **Le contrôle de la localisation (optimiser la localisation):**

La localisation retenue pour les différentes activités par rapport aux fournisseurs et aux clients, exerce des influences considérables tels que le niveau des salaires en vigueur, les capacités de gestion, le personnel scientifique, les matières premières, l'énergie, l'efficacité de la technologie, et l'accès aux fournisseurs. La firme qui sait choisir les bons emplacements pour ses installations peut acquérir souvent un avantage concurrentiel par les coûts du fait de l'optimalité de la localisation.

✓ **Le contrôle des facteurs institutionnels :**

Les facteurs institutionnels favorables (mesures gouvernementales, fiscalité, droits de douane, et taux de syndicalisation), peuvent réduire les coûts. La firme doit les contrôler souvent et de trouver les moyens comment les infléchir en sa faveur ou de diminuer leurs effets.

b. L'approvisionnement et l'avantage par les coûts

Les pratiques d'approvisionnement ont un effet potentiel et important sur les coûts à travers toutes les activités. Des modifications dans les opérations d'approvisionnement peuvent réduire les coûts de la manière suivante :

- ✓ Calibrer les spécifications des moyens de production et améliorer la position en matière de coût de telle sorte à satisfaire aux diverses exigences de la firme ;
- ✓ Renforcer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs grâce à la politique d'achat ;
- ✓ Sélectionner les fournisseurs les plus efficaces ou les fournisseurs qui offrent le produit le moins coûteux à utiliser dans la chaîne de valeur, ce qui offre à la firme des potentialités en matière de réduction des coûts et de renforcement de son pouvoir.

c. Le remodelage de la chaîne de valeur

Les changements radicaux de la position relative en termes de coûts surviennent le plus souvent lorsqu'une firme adopte une chaîne de valeur différente de celle de ses concurrents. Le remodelage de la chaîne de valeur provient de :

- ✓ Processus de production différent ;
- ✓ Différences technologiques (l'automatisation) ;
- ✓ Circuits de distribution nouveaux et plus efficaces ;
- ✓ Nouvelles sources d'approvisionnement et nouvelles matières ;
- ✓ Proximité des installations par rapport aux fournisseurs et aux clients ;
- ✓ Nouveaux supports publicitaires ;
- ✓ Etc.

Le remodelage de la chaîne de valeur conduit la firme à réaliser un avantage en matière de coût par rapport à ses concurrents pour deux raisons :

✓ Il offre la possibilité d'une restructuration complète du coût de la firme au lieu des améliorations marginales, la nouvelle chaîne de valeur peut se révéler structurellement plus efficiente que l'ancienne, et impose une nouvelle norme dans le secteur ;

✓ La nouvelle configuration peut modifier les bases concurrentielles dans un sens qui privilégie les points forts de la firme.

Le remodelage de la chaîne de valeur peut changer les principaux facteurs d'évolution des coûts dans un sens favorable à la firme, une façon différente d'exercer les activités peut modifier leurs sensibilités aux économies d'échelle, aux interconnexions, aux effets dus à la localisation.

d. Les risques d'une stratégie de domination par les coûts

« Les risques qu'entraîne cette stratégie sont fondamentalement de nature technologique et économique »⁶, qu'on peut présenter ainsi par ordre d'importance:

- **Changement de technologie annulant l'effet de la courbe d'expérience** : ce qui rend la firme incapable de réunir rapidement les compétences et les ressources requises, et l'aptitude à mettre en œuvre une organisation adéquate pour cette stratégie ;
- **La concentration exclusive sur les coûts des activités de fabrication** : la plupart des dirigeants pensent instinctivement que la notion du « coût » est engendrée par l'activité de fabrication, mais une part importante du coût total est liée aux activités de commercialisation, vente, services, développement technologique. Ces activités reçoivent peu d'attention dans l'analyse des coûts ;
- **La négligence des activités d'approvisionnement** : lorsque l'entreprise s'attaque à la réduction des coûts de production (main-d'œuvre), mais n'attache qu'une faible attention aux moyens de production achetés, elle tend à considérer les achats comme une fonction secondaire et lui consacre peu de ressources en cadres ;
- **La négligence des petites activités et activités indirectes** : les programmes de réduction des coûts se concentrent sur les activités aux coûts importants ou sur les activités directes. Les activités qui représentent une faible fraction du coût total reçoivent rarement une attention suffisante ;
- **Manque d'exploitation des liaisons** : les firmes perçoivent rarement toutes les liaisons qui influent sur les coûts, notamment les liaisons avec les fournisseurs et les liaisons

⁶M. Porter, *op cit*, P 150.

entre activités telles que la garantie de la qualité du produit, l'inspection, et le service après-vente ;

- **Une réflexion à la marge et un minage de la différenciation** : les effets entrepris pour réduire les coûts visent à des améliorations marginales dans la chaîne de valeur existante plutôt que la découverte de moyens pour remodeler la chaîne. Ces améliorations peuvent conduire à des seuils de rendement décroissants ; et la concentration des efforts sur la réduction des coûts peut éliminer toutes tentatives de différenciation et d'être unique pour le client.

3.1.2.2. Les stratégies de différenciation

Cette stratégie défensive consiste pour une entreprise à jouer sur toutes les caractéristiques de son produit (marque, technologie, qualité, services, innovation) pour donner l'impression d'un produit unique et ainsi pratiquer le prix souhaité (généralement plus élevé).

On distingue entre différenciation vers le haut ou sophistication (proposer une offre plus élaborée et plus coûteuse que les concurrents, mais vendue encore plus cher : BMW, Apple, etc.), et différenciation vers le bas ou épuration (proposer une offre moins élaborée et bien moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher : Dacia, Bic, H&M, etc.). Dans les deux cas, il s'agit de créer un différentiel positif entre l'écart de coût et l'écart de prix par rapport à l'offre de référence : soit on accroît le prix plus que le coût (différenciation vers le haut), soit on réduit le coût plus que le prix (différenciation vers le bas).

Les étapes de la mise en œuvre des stratégies de différenciation sont les suivantes :

- ✓ Déterminer le véritable acheteur, car c'est lui qui va être sensible à la différenciation ;
- ✓ Identifier sa chaîne de valeur et voir l'influence que l'on peut exercer sur elle ;
- ✓ Déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie ;
- ✓ Déterminer les activités de la firme qui ont un effet sur ces critères et qui permettent de se différencier par rapport aux autres ;
- ✓ Calculer le coût des sources de différenciation dans la firme ;
- ✓ Choisir les activités à partir desquelles la firme va bâtir une différenciation intéressante pour le client aussi en termes de coût ;
- ✓ Vérifier que la stratégie choisie est défendable et possède donc une durée acceptable pour elle ;

✓ Identifier aussi clairement que possible les facteurs clés de succès.

a. Que suppose la mise en œuvre d'une telle stratégie

Il est évident de déterminer les potentialités de différenciation que réserve le marché ou un segment de marché. La condition à remplir pour qu'il y ait une différenciation, c'est la segmentation qui permet à l'entreprise d'identifier réellement les utilisateurs et les consommateurs avec leurs besoins distincts les uns des autres.

« Pour qu'il y ait différenciation, il faut que le client accorde une valeur marchande aux différences entre les offres, la valeur qui justifie le supplément de prix réclamé au client pour payer le coût de la différenciation. On ne peut réellement prétendre présenter une offre différenciée si celle-ci n'inclut pas, des fonctionnalités supplémentaires ou des services associés que les autres concurrents n'offrent pas »⁷.

Par conséquent, pour qu'il existe réellement une différenciation, il faut que la firme puisse créer une valeur pour le client ; fondamentalement la firme ne peut jouer que sur deux facteurs :

- **une réduction de coût pour le client** : il s'agit du coût d'achat et le coût d'approvisionnement voire le coût d'utilisation. Il peut être le résultat d'un meilleur prix de revente du produit. En effet il s'agit de construire à travers l'offre un gain potentiel de dépenses pour le client ;
- **un accroissement de performance** : de fonctionnalités ou de services fournis avec et autour du produit ; en doit aussi inclure dans ce facteur tous les éléments de différenciation de l'offre qui permettraient d'obtenir un meilleur positionnement en termes d'image de marque.

b. l'acquisition d'un avantage par la différenciation

Une firme se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique, qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix, de vendre une quantité supérieure de son produit à un prix donné ou d'obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients dans des situations de récession. « La différenciation conduit à des résultats supérieurs à la moyenne si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation »⁸.

⁷G.Garibaldi OP.Cit P63.

⁸M.PORTER OP Cit p 153.

La réalisation d'un tel avantage concurrentiel suppose ;

✓ **en termes de compétences et de ressources :**

- **L'intuition et la créativité :** il faut être capable de détecter et de comprendre les attentes et les besoins non encore parfaitement satisfaits, et trouver la bonne manière de les satisfaire à un coût permettant de pratiquer une politique de prix ne rebutant pas le marché. C'est souvent là que joue entre autres, la créativité ;
- **La capacité de recherche :** selon deux pistes, recherche technologique et recherche marketing. Il est nécessaire pour assurer une différenciation (perçue comme avantage concurrentiel), que celle-ci puisse s'appuyer sur une recherche marketing autorisant de segmenter ou de segmenter à nouveau le marché pour trouver des utilisateurs et des consommateurs dont les attentes ou les besoins sont peu ou mal satisfaits par les offres actuelles. Elle doit aussi identifier les critères d'achat qui dépendent des performances attendus et le coût de ses performances. Pour pratiquer une telle stratégie, il faut avoir des compétences élevées pour trouver des matériaux nouveaux, de nouvelles applications de technologies maîtrisées,...etc.
- **La technologie du produit :** la différenciation est très souvent bâtie sur la technologie du produit, notamment lorsqu'en s'appuie sur les axes de développement du produit comme le design, le packaging,...etc.
- **Les capacités commerciales :** cela suppose, que la firme doit réaliser une analyse, en s'émancipant du mode de pensée qui consiste à rechercher l'avantage concurrentiel par rapport à l'offre des concurrents actuels, elle doit agir très rapidement aux changements importants qui peuvent se produire tant en termes de modification de comportements des clients, des changements dans les modes de distribution, l'idéal soit le premier à réagir ;
- **L'image :** les critères d'image permettant à une firme de faire saisir la valeur de la différenciation qu'elle a introduite dans son offre, doivent autant que possible être mis en évidence pour être facilement lisibles (la réputation, l'ancienneté, la taille, les parts de marché de la firme, sa présence dans les médias, les foires et expositions, l'aspect du produit « la couleur, l'emballage », les références commerciales, la qualité reconnue en rapport avec le prix,...etc.) ;
- **Coopération élevée de la distribution :** il est indispensable que la firme obtienne une coopération totale de son réseau pour bien transmettre la différenciation. Ce qui suppose

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

qu'elle puisse promouvoir une relation de partenariat avec la distribution et ce, dans la durée. La distribution doit véhiculer la différenciation et non seulement le produit, par son image, les entretiens directs avec les clients et les formalités commerciales.

✓ **en termes de mode d'organisation :**

- **La coordination profonde entre marketing et R&D :** la gestion de l'interface entre marketing et R&D devient une priorité. Le rôle attribué au marketing c'est de chercher les besoins non satisfaits ou mal satisfaits, d'étudier la pertinence des segmentations des marchés, et de vérifier les modifications des comportements de la clientèle offrant de nouvelles possibilités. Cette tâche bien accomplie doit d'être une base de travail et d'amélioration pour le département R&D pour exploiter les nouvelles données, de saisir les chances de différenciation en interne et en externe, et imagine des nouvelles offres en apportant les performances à un prix acceptable offrant à la firme un avantage concurrentiel ;

- **L'attraction sur les personnes ayant les qualifications requises :** La différenciation suppose des capacités qui ne sont pas communes puisqu'il s'agit de comprendre, d'analyser et d'imaginer des offres nouvelles. Il faut donc que la firme possède un personnel apte à concevoir et à entreprendre une telle stratégie.

- **Les objectifs et le contrôle quantitatif et qualitatif :** devoir jouer sur le quantitatif et sur le qualitatif s'explique par le fait qu'une stratégie de différenciation impose une certaine maîtrise de coût. Le client attribue une valeur à la différenciation, cette valeur doit être le fil conducteur qui permet à la firme d'éviter les situations où l'offre ne trouve pas de demande parce que le prix est jugé prohibitif. D'où la nécessité de se fixer et de tenir des objectifs qui prennent en compte les notions de quantité et de qualité. Sur un front large, il est recommandé de ne pas oublier de :

- Créer une valeur pour le client et si nécessaire pour le distributeur ;
- Créer une valeur qui soit facilement lisible et la communiquer au marché ;
- Savoir que la différenciation impose un coût supplémentaire ;
- Surveiller en permanence les coûts et par là, vérifier que la différenciation rencontre toujours un marché.

Alors que sur un front étroit il y lieu de :

- Créer une valeur qui justifie un prix élevé ;

- Elargir la notion d'offre, c'est-à-dire savoir enrichir son offre notamment en y incluant des services ;
- Communiquer plus pour rendre la différenciation la plus explicitement possible ;
- Se concentrer sur la cible ayant les besoins les plus élevés ;
- Rester fidèle à la stratégie choisie.

c. Les risques d'une stratégie de différenciation

Les risques qu'entraîne cette stratégie sont fondamentalement de nature économique, qu'en peut présenter ainsi par ordre d'importance :

✓ **Le différentiel de prix très élevé pour maintenir la différenciation :** la différenciation entraîne des coûts supplémentaires, elle n'a de sens que s'il existe des utilisateurs acceptant de payer un différentiel de prix, par rapport à des offres banalisées. Parfois, et pour des raisons différentes le client peut trouver ce différentiel de prix très élevé et donc refuse de le payer, ce qui annule la différenciation ;

✓ **Perte d'importance des facteurs de différenciation soit par la banalisation du produit soit par un changement des besoins des consommateurs :** cet avantage ne dure pas éternellement. Il faut donc savoir transformer l'offre pour suivre les évolutions demandes des clients et les comportements d'achat ;

✓ **Imitation :** Des concurrents ayant adopté une stratégie de domination par les coûts peuvent à un moment donné, trouver utile de rajouter telle ou telle spécificité à leur offre et ainsi faire disparaître les facteurs de différenciation de l'offre du différenciateur. « Ces concurrents ayant une culture de domination par les coûts peuvent se révéler capables de le faire à un prix meilleur pour le client »⁹.

d. Les limites de la stratégie de concentration

✓ La niche se réduit Pour des raisons démographiques, vieillissement de la clientèle ciblée qui cesse d'être consommateur.

- Pour des raisons socio-économiques : la stagnation du revenu, la menace du chômage freinent la consommation des cadres, souvent cible privilégiée de cette stratégie.

- Les écarts de prix se resserrent et détournent la clientèle d'autant plus qu'en même temps, l'avantage-produit (ou service) se réduit.

⁹G. Garibaldi. *OP. Cit P69.*

- ✓ La concurrence se positionne sur la niche
- Soit en choisissant une segmentation plus fine uniquement de petite taille ;
- Soit par une politique de prix ou de distribution agressive : une entreprise généraliste de la profession disposant de moyens financiers et logistiques importants peut être tentée, dans une économie de faible croissance, d'attaquer des marchés même de faible importance.

3.1.2.3. La stratégie de focalisation/ de segmentation :

L'entreprise va-t-elle s'agrandir en restant sur les marchés locaux ou nationaux, ou au contraire, étendre cette stratégie défensive consistant à se spécialiser dans un segment particulier en visant une clientèle bien spécifique qu'elle va fidéliser par son expérience.

On se focalise sur une niche de marché. Pour cela, il faut que le marché soit suffisamment petit pour ne pas attirer de gros concurrents et qu'il nécessite des investissements suffisamment spécifiques pour rebuter d'autres petits concurrents. Le principal piège d'une niche est de la faire grossir.

« Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes. C'est pourquoi la définition de la stratégie est décisive pour l'épanouissement et le développement de celles-ci »¹⁰.

3.1.2.4. La stratégie de concentration :

La stratégie de concentration consiste à choisir de se battre non pas sur l'ensemble du champ concurrentiel mais sur une niche ou un créneau de marché. Ce choix est très souvent motivé par la taille de la firme qui a conscience qu'elle ne peut mobiliser les ressources indispensables pour lutter partout. Mais aussi il peut être un choix volontariste de la part des dirigeants qui préfèrent se battre là où il n'y a personne ou très peu de monde, car un tel choix permet de se situer sur la partie des marchés réservant les plus fortes rentabilités.

Cependant, sur cette niche la firme devra exercer un avantage concurrentiel : « domination par les coûts » ou de « différenciation ». Une stratégie de concentration ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit :

¹⁰ Assia Cherfaoui, *Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Le cas de la LFB (Algérie). Série "Master of Science" n°62, 2003, P 13.*

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- Disparaître par le départ des consommateurs ;
- Grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.

Les dirigeants des firmes adoptant une telle stratégie doivent être très mobiles, sur le plan intellectuel, car il faut être capable de quitter la niche pour se porter ailleurs avant que le danger ne devienne trop important. Il faut des dirigeants qui aient la mentalité de chef de guérilla pour aller là où les autres ne sont pas et partir quand les autres arrivent (G. Garibaldi 2008).

En règle générale, ceci implique de s'attaquer à des cibles stratégiques étroites. Cela veut dire, de s'adresser à une seule cible et de répondre parfaitement à ses besoins. Sur les stratégies de concentration, un tel choix ne peut se faire sans choisir celles des deux stratégies génériques de base que l'on compte pratiquer sur la cible niche : domination sur les coûts et différenciation.

a. concentration et domination par les coûts

Les facteurs de réussite d'une stratégie de concentration basée sur la domination par les coûts sont :

- Rechercher une cible ayant des besoins spécifiques afin de pouvoir concentrer les coûts pour servir uniquement cette cible (concentrer efforts et dépenses pour servir uniquement cette cible) ;
- De préférer une cible ayant des besoins limités afin de pouvoir mieux concentrer les coûts ;
- Faire de la maîtrise des coûts une culture de l'entreprise.

b. Concentration et différenciation :

Pour réussir dans ce domaine, il y a lieu de :

- Créer une offre dont la valeur justifie le prix ;
- Rendre la différenciation lisible, notamment par la communication ;
- Être une cible mouvante, en innovant en permanence, pour éviter d'être trop vite rattrapé par les concurrents ;
- Choisir une cible étroite pour bien comprendre les dimensions de la différenciation ;

- Rester centré sur les besoins de la cible, ayant des besoins très forts, car d'autant plus sensible à la différenciation. Pour

réussir une bonne mise en œuvre de cette stratégie, il faut savoir sélectionner très précisément les cibles que l'on vise. En effet, il faut choisir, de préférence, des cibles ayant des besoins très élevés car pour y satisfaire il va falloir posséder :

- Soit de maîtriser en profondeur de technologies très spécifiques ;
- Ou bien la capacité de comprendre l'intensité du besoin et la capacité d'adapter sa technologie ou son mode de production (G. Garibaldi 2008).

3.1.3. Les stratégies opérationnelles (ou tactiques) :

Elles déterminent comment les différentes composantes de l'entreprise déploient effectivement, en s'adaptant à la conjoncture, les stratégies définies au niveau du groupe et au niveau des DAS à savoir les stratégies globales et les stratégies d'activités.

Dans une certaine mesure, la stratégie globale et la stratégie d'activités demeurent des activités bien théoriques. Mais c'est sur le plancher des vaches que ces deux types stratégiques se concrétisent, car c'est à ce niveau là que se rencontre l'organisation avec son client. A ce titre, le gestionnaire opérationnel veillera à s'assurer que les employés possèdent, bien entendu, les ressources et les compétences pour bien effectuer leur travail et, surtout, qu'ils déploient ces dernières de manière efficace et efficiente, toujours en gardant en tête les deux niveaux stratégiques supérieurs.

Ce niveau de stratégie (operating strategy) est conçu en collaboration avec les responsables fonctionnels et opérationnels : stratégie financière, marketing, commerciale, de communication, de gestion des ressources humaines, de production...

3.2. La gestion du portefeuille d'activités

L'analyse de 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 ainsi constitué, 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

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise.

Cette approche par portefeuille d'activités conclut la démarche globale du diagnostic stratégique en combinant dans l'analyse une évaluation de l'attractivité des activités de la firme d'une part et de la situation de la firme d'autre part.

3.2.1. La matrice BCG

Elaborée à la fin des années 1960 par Bruce Henderson (fondateur du célèbre cabinet de conseil créé en 1963) et popularisée au début des années 1980 par le Boston Consulting Group (BCG), cette matrice est probablement la plus connue et la plus populaire en raison de sa vocation universelle et de sa simplicité de construction.

La matrice BCG est un des premiers outils de modélisation des décisions, d'allocation de ressources entre business unit de grands groupes diversifiés. On considérait en effet à l'époque, que le modèle de croissance gagnant pour une entreprise consistait à étendre toujours davantage son périmètre d'activités. Elle s'articule autour de deux variables stratégiques permettant de mesurer les axes du modèle comme nous allons le voir dans le schéma (figure 11) ci-dessous.

La matrice BCG est construite selon deux axes :

- Sur l'axe horizontal, on place la part de marché relative de l'entreprise dans chacune de ses activités afin d'évaluer en creux, sa capacité à générer des marges positives. Une entreprise leader bénéficie en effet de gain d'expérience élevé par rapport à ses concurrents qui lui permettent d'abaisser ses coûts de production pour améliorer ses marges ;

- L'axe vertical correspond au taux de croissance des marchés dans lesquels l'entreprise est présente, ça permet d'évaluer leurs attractivité et donc l'opportunité ou non d'investir.

Le croisement de ces deux axes permet de déterminer quatre (04) cas de figure possibles pour les activités de l'entreprise. Pour chacun de ces cas de figure, elle propose quatre (04) préconisations à mettre en œuvre.

✓ **Les activités « vache à lait »** sont caractérisées par une faible croissance et une part de marché élevée. Ce cadran correspond à un domaine d'activités où l'entreprise est leader sur un marché mature ne demandant que peu d'investissement tout en réalisant d'importantes marges d'exploitation. En revanche, ces activités dégagent un flux net de liquidités important grâce à leur forte rentabilité. Activités peu turbulentes et peu risquées, elles constituent la

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

réserve financière dans laquelle l'entreprise peut puiser pour financer les autres DAS du portefeuille. Il faut donc selon l'expression consacrée, traire la vache à lait pour financer les autres activités et en priorités les activités d'avenir, notamment les stars.

En résumé, « ces activités cherchent à maximiser la rentabilité économique en limitant l'investissement, tout en réinvestissant les liquidités générées de manière pertinente au sein du portefeuille »¹¹.

✓ **Les activités « stars »** ou « étoiles » correspondent à des activités en forte croissance au sein desquelles l'entreprise est leader. Pour se maintenir dans la course et améliorer à termes leur rentabilité, l'entreprise doit massivement investir ce qui se révèle très gourmand en trésorerie, qu'il s'agisse d'investissement ou de besoin en fond de roulement. Et c'est un signal nécessaire car en misant sur les stars on prépare les vaches à lait de demain ;

✓ **Les activités « dilemme »** quant à elles affichent une croissance forte mais sur des marchés où la position concurrentielle de l'entreprise est faible, ce qui limite les effets d'expérience et de facto les marges. Il faut alors trancher soit investir massivement grâce à la vache à lait pour gagner des parts de marché, accroître ses marges et passer en catégorie star, soit se désengager avant qu'elle ne devienne un poids mort ;

✓ **Les activités « poids mort »** se caractérisent par une part de marché très restreinte et une croissance faible. Leur potentiel de développement apparaît trop limité et le retard vis-à-vis du leader trop lourd à combler. Dans ce cas, un désengagement s'impose clairement.

Le BCG a retenu initialement une échelle s'étendant de 0 à 20% (mais qui peut être adaptée selon les cas), et a fixé la valeur médiane à 10% qui correspond à la croissance moyenne du PIB ou des activités du portefeuille de l'entreprise. La valeur médiane est généralement fixée à 1 concernant la part de marché relative, permettant de visualiser immédiatement les activités sur lesquelles l'entreprise est leader en termes de parts de marché.

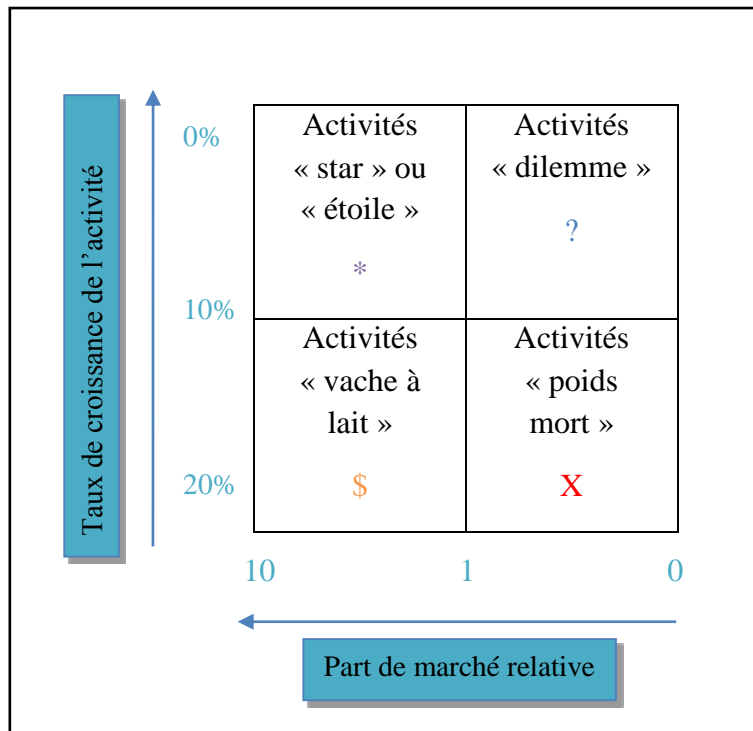
Part de marché relative ≥ 1  l'entreprise est leader

Part de marché relative ≤ 1  l'entreprise est adepte

La matrice BCG peut être représentée dans le schéma ci-dessous (figure 11) :

¹¹Frank Brulhart, *les sept points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas*, éditions EYROLLES, 2009, P107.

Figure 11: matrice portefeuille du BCG (1980)



Source : conception personnelle.

Cette représentation très schématique des activités de l'entreprise permet d'équilibrer les domaines d'activité en fonction des flux positifs ou négatifs de trésorerie. Insistons néanmoins, sur quelques limites du modèle :

- Cette matrice est d'abord le reflet d'une époque où les entreprises étaient diversifiées alors que de nos jours elles ont tendance à se recentrer sur leurs cœur de métier ;
- Les variables retenues par cet outil (parts de marché relatives et taux de croissance de l'activité) donnent une vision très restreinte de ce que sont la position concurrentielle et l'attractivité d'un marché ;
- Cet outil esquivé également toute réflexion sur des synergies éventuelles entre les différentes activités ;
- La matrice BCG ne prend pas en compte ni les effets de levier financier, ni la force des marques, ni la mutation des usages des technologies des business modèles qui peuvent changer totalement la donne.

3.2.2. La matrice Mc Kinsey

Cette matrice est développée par le cabinet de conseil McKinsey (Day, 1984) pour les besoins de General Electric à une époque, elle s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG précédemment expliquée : positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives. A l'attractivité du secteur d'une part, et à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS, d'autre part.

La différence avec la matrice BCG consiste en la manière dont ces deux dimensions sont mesurées, puisque les mesures retenues par 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. Le modèle retient donc le critère de la capacité relative de l'entreprise à maîtriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents pour la mesure de l'axe de position concurrentielle.

La matrice McKinsey a pour objectif de définir un portefeuille d'activités cohérent dans un groupe très diversifié. Elle pose ainsi en creux un certain nombre de questions une fois construite : comment l'entreprise doit optimiser l'allocation de ses ressources entre ses différents DAS ? Quelles activités sont à renforcer ? Dans lesquelles investir ? Ou au contraire quelles sont les unités qu'il vaut mieux revendre ?

La construction de la matrice McKinsey repose sur deux axes qui déterminent une grille de neuf (09) cases, chacune dotée d'un score (élevé, moyen, faible). L'axe des abscisses se focalise sur la position concurrentielle, tandis que l'axe des ordonnées va permettre d'analyser l'attractivité du marché. La position concurrentielle permet d'analyser si l'entreprise est en mesure d'être compétitive sur un marché donné, elle s'appuie principalement sur des données internes. Cette position concurrentielle est un scoring qui dépend de nombreux éléments agrégés (part de marché, croissance, capacités de production, ou encore les marges par rapport aux concurrents). Cette notation multicritères qui va de « faible » à « élevé » est une phase cruciale de l'analyse. L'attractivité du marché elle, dépend de la synthèse de nombreux éléments externes (taille et croissance du marché, potentiel de rentabilité du secteur concerné, l'évolution des prix, l'intensité de la concurrence), là aussi la qualité de l'analyse et la capacité d'agréger des données disparates dans un score final sont essentiels.

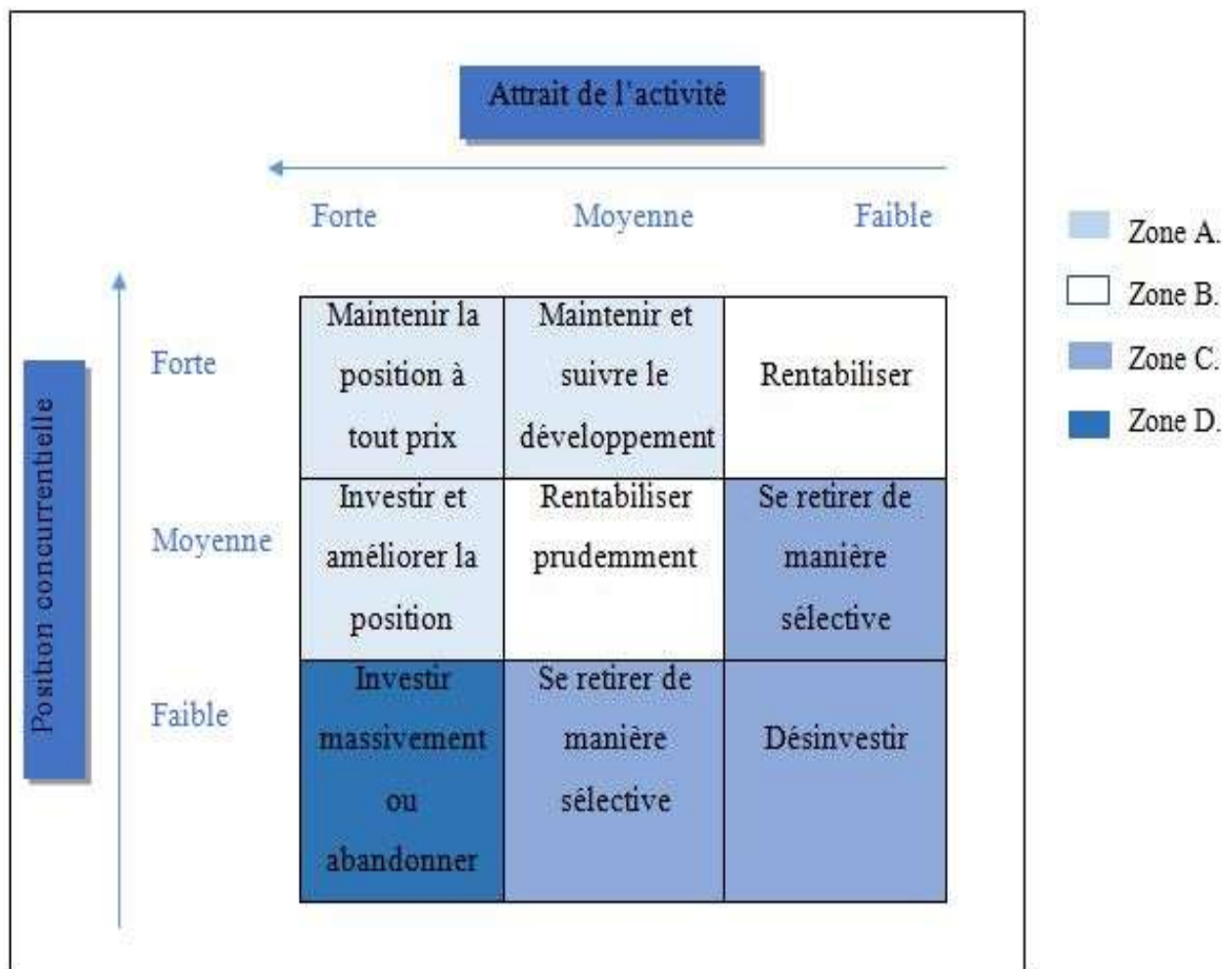
Le croisement des deux critères position concurrentielle et attractivité va permettre de positionner les différents secteurs d'activité suivant les deux axes au sein des neuf (09) cases.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

On peut alors positionner les activités sur la matrice en traçant des cercles de tailles différentes qui symbolisent le poids de chaque activité dans le chiffre d'affaire total de l'entreprise. On obtient finalement une cartographie qui doit stimuler la réflexion stratégique pour chacun des domaines d'activité et déterminer ainsi, s'il faut : les développer par de nouveaux investissements, chercher à les rentabiliser, maintenir le statut quotidien ou encore désengager et désinvestir.

On aura compris que ce mode de présentation très séduisant de la stratégie de portefeuille d'activités repose sur une analyse très sophistiquée, combinant des éléments complexes mais qui peut aboutir à des résultats très contestables.

Figure 12: Matrice McKinsey (McKinsey, 1972)



Source : Conception personnelle, inspirée de Frank Brulhart, Les sept points clés du diagnostic stratégique, éd EYROLLES, P113.

✓ Poursuivre le développement dans les zones favorables à la fois en termes de position concurrentielle et d'attrait de l'activité ;

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- ✓ Maintenir et rentabiliser les DAS placés dans les zones moyennes du fait de la position concurrentielle ou du degré d'attractivité de l'activité ;
- ✓ Abandonner partiellement 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 ;
- ✓ Investir pour améliorer la performance de l'entreprise dans les zones très attractives pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas de compétences nécessaires si le DAS est jugé stratégique, sinon abandonner l'activité.

3.2.3. La matrice Arthur D. Little

La matrice ADL est un modèle d'analyse concurrentielle au même titre que les deux modèles précédents, à savoir, la matrice BCG et Mc Kinsey, sauf qu'il va plus loin que ceux-ci. Arthur Doo Little propose en effet une matrice d'analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise qui repose sur deux dimensions : la position concurrentielle et le degré de maturité de l'activité.

a. La position concurrentielle : elle est appréciée à partir des forces de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de succès dans le domaine d'activité stratégique (DAS). Partant de ses facteurs, la position de l'entreprise sera qualifiée de dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale selon l'importance des forces de l'entreprise par rapport aux concurrents.

Tableau 8: les positions concurrentielles possibles selon la méthode ADL.

Positions concurrentielles	Caractéristiques
Dominant	-Est capable de contrôler le comportement de ses concurrents (en matière de performance ou stratégie) ; -Dispose de plus vaste choix d'options stratégiques, indépendamment de ses concurrents.
Forte	-Est capable de mener la politique de son choix sans mettre en danger sa position à long terme.
	-Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies ;

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Favorable	-A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme.
Défavorable (défendable)	-A des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités ; -Subsiste généralement du fait de la tolérance (volontaire ou non) des concurrents les plus importants ; -A des chances moyennes (ou inférieures à la moyenne) de pouvoir maintenir sa position.
Marginale	-A des performances peu satisfaisantes, mais des possibilités d'améliorer sa position ; -Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure, mais présente une faiblesse majeure ; -Peut survivre à court terme, mais doit améliorer sa position pour avoir une chance de survivre à long terme.

Source : Conception personnelle.

b. Le degré de maturité de l'activité : c'est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Le concept de maturité d'activité est une transposition du concept de cycle de vie du produit. Si l'on considère qu'un secteur passe par quatre (04) phases (démarrage, croissance, maturité, vieillissement), à chacune d'entre elles correspond des indicateurs (taux de croissance, potentiel de croissance, gamme de produits, nombre de concurrents, distribution des parts de marché, stabilité des parts de marché, stabilité de la clientèle, facilité d'accès au secteur et technologie).

En croisant maturité du segment et position concurrentielle, la matrice ADL est obtenue.

La matrice ADL se présente sous forme d'un tableau à double entrée :

- En abscisses : maturité de l'activité ;
- En ordonnées : position concurrentielle allant de dominante à marginale.

Tableau9: Matrice Arthur D. Little.

		Maturité de l'activité		+	-
		Démarrage / croissance	Maturité / vieillesse	↑	↓
Position concurrentielle	<i>Dominante</i>	Forte rentabilité + Fort besoin d'investissement = Autofinancement	Forte rentabilité + Faible besoin d'investissement = Fort excédent de liquidité	↑	↓
	<i>Forte</i>	Forte rentabilité + Fort besoin d'investissement = Autofinancement	Forte rentabilité + Faible besoin d'investissement = Fort excédent de liquidité	↑	↓
	<i>Favorable</i>	Faible rentabilité + Fort besoin d'investissement = Fort déficit de liquidité	Faible rentabilité + Faible besoin d'investissement = Autofinancement	↓	↑
	<i>Défavorable</i>	Faible rentabilité + Fort besoin d'investissement = Fort déficit de liquidité	Faible rentabilité + Faible besoin d'investissement = Autofinancement	↓	↑
<i>Marginale</i>	Faible rentabilité + Fort besoin d'investissement = Fort déficit de liquidité	Faible rentabilité + Faible besoin d'investissement = Autofinancement	↓	↑	

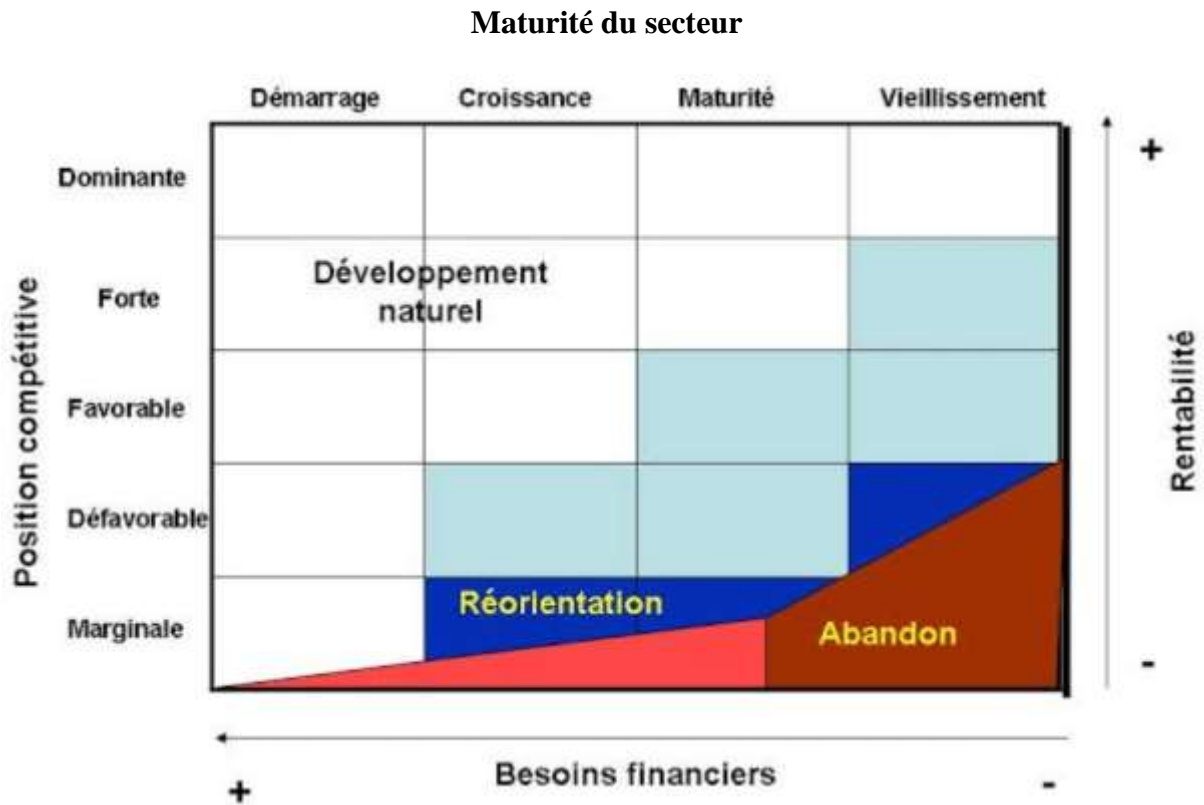
↔ Rentabilité ↔ Risque concurrentiel
↔ Besoins financiers ↔ Risques sectoriels

Source : conception personnelle.

Les prescriptions stratégiques sont moins tranchées ; elles s'inscrivent en outre dans des zones dont les contours sont moins précis, mais les trois orientations fondamentales se retrouvent :

- ✓ **le développement naturel** : qui suppose l'engagement de toutes les ressources pour suivre le développement et cela correspond, notamment, aux activités ayant une bonne situation concurrentielle ainsi que la totalité des segments d'activités en phase de démarrage.
- ✓ **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne ou faible, l'objectif ici est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité ;
- ✓ **L'abandon** : il est préférable pour les activités de peu de rendement et ou la position concurrentielle est faible.

Figure 13 : les stratégies génériques dans la matrice ADL.



Source : www.google.com

Les axes stratégiques :

L'approche plus organique d'Arthur D. Little, permet de préciser la nature et l'intensité de la stratégie à suivre selon le positionnement des activités, la position concurrentielle dicte l'intensité et l'étendu de l'effort à réaliser.

A cet effet, une position concurrentielle forte nécessite une stratégie interne sur tous les segments du marché, par contre, la stratégie d'une activité à position concurrentielle faible ne portera que sur un nombre limité de segments.

Le stade de maturité indique, quant à lui, la nature et l'objet de l'activité à mettre en œuvre.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Tableau 10: les axes stratégiques selon la matrice ADL.

Axes stratégiques			
Phase de vie	Nature de la stratégie	Objet principal de la stratégie	Exemple de stratégie
Démarrage	Innover	Produits	-innovation technologique -achat de licence
Croissance	Développer	Distribution Image de marque	-pénétration commerciale -développement de capacité -recherche de nouveaux marchés
Maturité	Optimiser	Coûts	-intégration amont / aval -internationalisation de la gamme de la production
Déclin	Rationaliser	Coûts	-élagage de marchés / gamme / unités.

Source : conception personnelle.

Bien que critiquées, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation.

Section 03 : La détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité

Introduction

Le fait de savoir pourquoi les entreprises sont différentes et d'arriver à expliquer pourquoi elles obtiennent des niveaux de performance différents constitue l'une des questions principales qui guide la recherche dans le domaine du management stratégique (Rumelt, 1994).¹²

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer la firme dans une situation telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces.

Étudier les stratégies concurrentielles au moyen de l'analyse systématique des actions concrètes et tangibles entreprises par les firmes, les succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des actions, de l'occurrence des réactions, de leur nature et de leur vitesse, une perspective développée pour construire un avantage concurrentiel durable et soutenable. Ces différents mouvements illustrent les comportements des firmes qui, constamment, engagent des actions offensives, dans la quête d'avantages concurrentiels, ou défensives, pour préserver ceux préalablement acquis ou contrecarrer les objectifs des firmes rivales.

En effet, le succès d'une stratégie donnée dépend souvent des réactions des firmes rivales, mais ces réactions ne peuvent être connues qu'après les faits. Ce qui peut sembler ex-ante comme une stratégie efficace peut se révéler désastreux si les firmes concurrentes réagissent d'une manière non attendue (Venkataraman, Chen et Mac-Millan, 1997)¹³.

On a indiqué au chapitre 01 qu'une stratégie, face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence et de lui assurer un meilleur rendement de son investissement. Les firmes ont découvert un grand nombre de démarches différentes pour parvenir à cette fin, et la stratégie la meilleure pour une firme est, en dernière instance, une construction unique qui reflète sa situation particulière.

¹² Claver Cortés Enrique et al. « Stratégies génériques de Porter » Une analyse empirique, *Revue française de gestion*, 2006/2. P 01.

¹³ Bensebaa Faouzi « Actions stratégiques et réactions des entreprises » *Management*, Vol. 3, No. 2, 2000, p 58-59.

1. Le processus de formulation de la stratégie

La concurrence est au centre de la réussite ou l'échec des firmes. Elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que l'innovation, la culture qui cimentent efficacement son organisation, ou une mise en œuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement (Porter, 1982).

La stratégie vise à l'adoption d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. La plupart des gens utilisent le mot stratégie pour désigner toutes sortes de plans ou de programme, mais une véritable stratégie, est celle qui procurera à une firme une performance économique supérieure. Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle crée de la valeur pour ses clients et qu'elle peut s'approprier une partie de cette valeur en raison d'un positionnement sectoriel qui la met à l'abri d'une érosion des profits provoquée par l'action combinée des cinq forces. Autrement-dit une firme possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle obtient une rentabilité supérieure en étant différente de ses rivales.

1.1. La démarche de formulation et de définition d'une stratégie concurrentielle :

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, par essence une mise en relation d'une firme avec son environnement, même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, est le domaine essentiel qui compte pour la firme et le secteur, ou l'ensemble des secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. La structure du secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir.

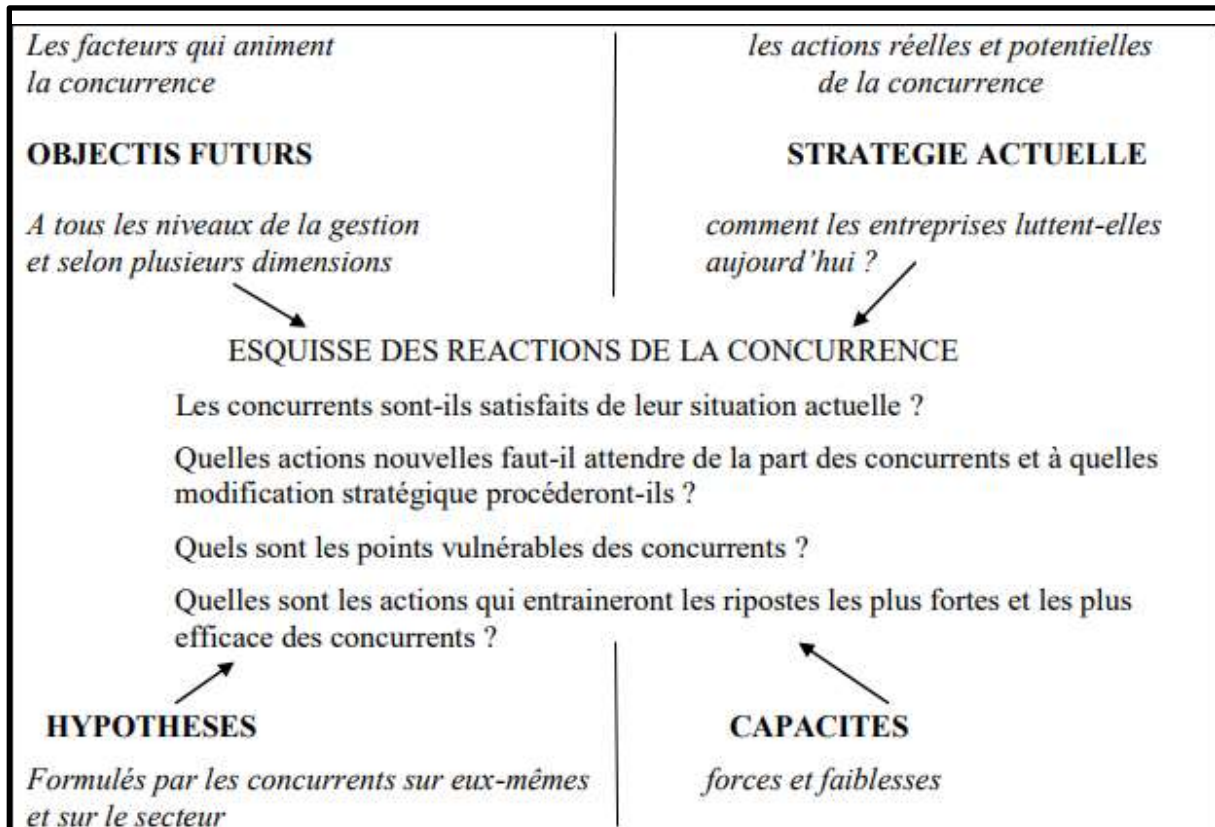
1.1.1. Diagnostic des concurrents :

Bien que la formulation d'une stratégie implique, de toute évidence une analyse poussée de la concurrence, cette analyse fait recours à quatre éléments de diagnostic à savoir : les objectifs futurs, la stratégie actuelle, les hypothèses et les capacités. Pour obtenir une base bien informée, une esquisse prévisionnelle des réactions des concurrents, il faut bien comprendre les quatre éléments, et de rependre aux questions clés sur les stratégies actuelles des concurrents et de leurs forces et faiblesses. Ils développent aussi un ensemble de questions qu'on peut se poser à propos des concurrents, et insisteront d'avantage sur le diagnostic des objectifs des concurrents et sur les hypothèses qu'ils formulent.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Ce diagnostic nous permet la collecte et l'analyse des données relatives aux concurrents et à la lutte concurrentielle avant toute formulation d'une stratégie concurrentielle présentée dans la figure 14 :

Figure 14: Les éléments d'une analyse de la concurrence.



Source : PORTER E.M éd economica (1982) P54.

Ce cadre d'analyse et les questions qui sont présentés ici concernent explicitement les concurrents, et servent aussi d'un cadre d'auto-analyse pour la propre situation de la firme. Une firme peut à partir des mêmes concepts, se doter d'un cadre de réflexion pour déterminer sa situation par rapport à son environnement. Mieux encore, cet exercice peut aider une firme à comprendre les conclusions auxquelles ses concurrents ont des chances de parvenir à son sujet. Cet exercice fait partie intégrante d'une analyse poussée de la concurrence, parce que ces conclusions modèlent les hypothèses de base des concurrents et, par voie de conséquence, leur comportement. Elles ont donc une importance cruciale dans la détermination des actions entreprises face à la concurrence (Porter 1982).

1.1.1.1. Les objectifs futurs :

Pour des raisons de stratégie, le diagnostic des objectifs futurs des concurrents a une grande importance. Si on connaît ces objectifs, on pourra prédire si ces concurrents sont ou

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

non satisfaits de leur situation actuelle et de leurs résultats financiers, dans quelle mesure il est probable que ces concurrents changeront de stratégie, la vigueur avec laquelle ils réagiront à des événements extérieurs ou aux actions d'autres firmes et de faire une idée sur le sérieux des initiatives. Une bonne connaissance de ces objectifs permet à la firme de prédire toute action future et de mieux cerner les anticipations que le concurrent peut prendre en considération pour infléchir les forces de la concurrence en sa faveur.

La connaissance des objectifs des concurrents peut également aider à prédire ses réactions face à des changements de stratégie. Une action stratégique de la part d'un concurrent en vue de poursuivre la réalisation d'un de ses objectifs majeurs ou qui cherche à redresser ses résultats dans un domaine clé représente une menace pour la firme. Dans la recherche d'une stratégie, l'une des démarches consiste à considérer les positions où une firme pourra atteindre ses objectifs sur le marché sans être une menace pour ses concurrents. Quand les objectifs des concurrents sont bien perçus, il se peut qu'il existe une situation où tout le monde se porte relativement bien. Dans la plupart des cas, la firme doit contraindre ses concurrents à transiger avec leurs objectifs pour parvenir à atteindre les siens. Pour y parvenir, elle doit trouver une stratégie qui la défende contre les concurrents existants et les nouveaux entrants, grâce à des avantages particuliers.

La diversité des sources qui sont susceptibles à la fixation des objectifs des firmes rivales, en termes financiers et qualitatifs rend le diagnostic plus au moins difficile, en général il comprend un nombre de facteurs dont on va citer les plus importants:

✓ les objectifs financiers, affirmés et non affirmés, qui portent sur la rentabilité, la position sur le marché (part de marché), le taux de croissance, le résultat financier à long terme et à court terme, les profits par rapport à la croissance des recettes et la capacité à payer des dividendes réguliers, etc.

Le diagnostic des objectifs financiers des concurrents représente une problématique majeure pour la firme, dans le souci de faire un arbitrage inhérent pour la fixation de ses propres objectifs, et le risque à l'égard des réactions des concurrents.

✓ l'attitude des concurrents à l'égard des risques : qui portent sur les réelles possibilités à prendre des risques financiers (dépenses d'investissements et évolution des coûts, publicité, nouveaux circuits de distribution, etc.) qui ont une influence sur la rentabilité, dont l'objectif est d'infléchir les forces de la concurrence au profit de la firme.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

✓ Le concurrent a-t-il, dans le domaine de l'organisation, un système de valeurs et de croyances économiques et autres largement partagées et défendues par les hauts dirigeants, susceptible d'exercer une forte influence sur ses objectifs.

Un système de valeurs et de croyances fait référence à une image et une histoire construite par la firme en termes de stratégie ou politique fonctionnelle particulière lui offrant un positionnement souhaitable de chef de fil sur le marché, chef de fil technologique, des opinions très affirmées sur la conception ou la qualité du produit.

✓ La structure d'organisation, la répartition des responsabilités et le pouvoir dans le domaine de la prise de décisions clés, telle que l'affectation des ressources, la fixation des prix, la modification des produits. La structure d'organisation fournit des indications sur la position relative des différents domaines fonctionnels et sur le type de coordination ou le type d'accent, qui sont jugés avoir une importance stratégique.

- Les systèmes de contrôle et d'incitation en vigueur, la motivation du personnel et le système de rémunération,

-Le système comptable et les conventions en vigueur, situation des stocks, répartition des coûts, qui ont une forte influence sur la manière dont la firme perçoit ses résultats, détermine ses coûts, fixe ses prix, etc.

✓ La qualité de la ressource humaine en particulier, les dirigeants, qui sont à la tête de la firme rivale, quelle sont leurs origines et leur expérience, peut-on penser que leur recrutement s'avère systématiquement indispensable et leurs qualité managériale permis de mieux fixer les orientations stratégiques.¹⁴

L'analyse des objectifs des concurrents est essentielle, car elle aide la firme à éviter de s'engager dans des manœuvres stratégiques qui déclencherait une guerre dure, parce qu'elles menaceraient les concurrents à atteindre leurs objectifs fondamentaux. Cette analyse peut permettre de commencer à répondre aux questions de la figure.

1.1.1.2. Les hypothèses :

Le second élément fondamental de l'analyse qui aide à la formulation d'une stratégie face à la concurrence, est l'identification des hypothèses qui sous-tendent l'action de chacun des concurrents. Ces hypothèses rentrent dans deux catégories :

✓ Les hypothèses que chaque concurrent fait à son propre sujet ;

¹⁴PORTER E.M OP Cit P57-58.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

✓ Les hypothèses que chaque concurrent fait à propos du secteur et des autres firmes qui y sont présentes.

Toute firme agit en fonction d'un ensemble d'hypothèses formulées sur sa propre situation. Elle peut par exemple se considérer comme une firme dotée d'une grande conscience sociale, comme un chef de file du secteur, comme le producteur dont les coûts sont les plus faibles, comme la firme dont la force de vente est la meilleure, etc. Ces hypothèses relatives à sa propre situation guideront le comportement de la firme et commanderont ses réactions face aux événements.

Les hypothèses que la firme formule sur sa propre situation procurent un levier stratégique qui ne manque pas d'intérêt. Par exemple, si la firme rivale croit qu'elle bénéficie de la fidélité la plus grande de la part de la clientèle sur le marché, et si ce n'est pas le cas, une baisse de prix attirante de la part des concurrents peut être un bon moyen de conquérir une position et au même temps si cette firme refuse de suivre la baisse de prix, soit en pensant qu'elle n'aura qu'un faible effet sur sa part de marché, soit mal formulée ses hypothèses (Porter, 1982).

De la même façon que chaque firme formule des hypothèses sur elle-même, toute firme agit en fonction d'hypothèses sur le secteur où elle opère et sur ses concurrents. L'étude de toutes les catégories d'hypothèses permet d'identifier des points aveugles qui peuvent se glisser dans la manière dont les dirigeants perçoivent leur environnement (comme une manœuvre stratégique). Les points aveugles sont des domaines où un concurrent ne saisit pas du tout l'importance des événements, la saisit mal ou ne la saisit que très lentement. La mise à jour de ces points aveugles peut aider la firme à identifier les actions qui offrent une probabilité plus faible de représailles immédiates et les actions pour lesquelles les représailles, une fois engagées, seront inefficaces, il nous semble pertinent d'identifier quelques critères sectoriels et ceux propres aux concurrents, qui sont d'une importance cruciale sur les hypothèses.

- **Le passé, indice des objectifs et des hypothèses :**

Le passé d'un concurrent dans un secteur donné constitue souvent l'un des indices particulièrement révélateur de ses objectifs et de ses hypothèses. Le parcours d'un concurrent et les résultats obtenus reflétant sa position relative, constitue une base de données pour la firme sur la manière avec laquelle le concurrent fixe ses objectifs et formule ses hypothèses :

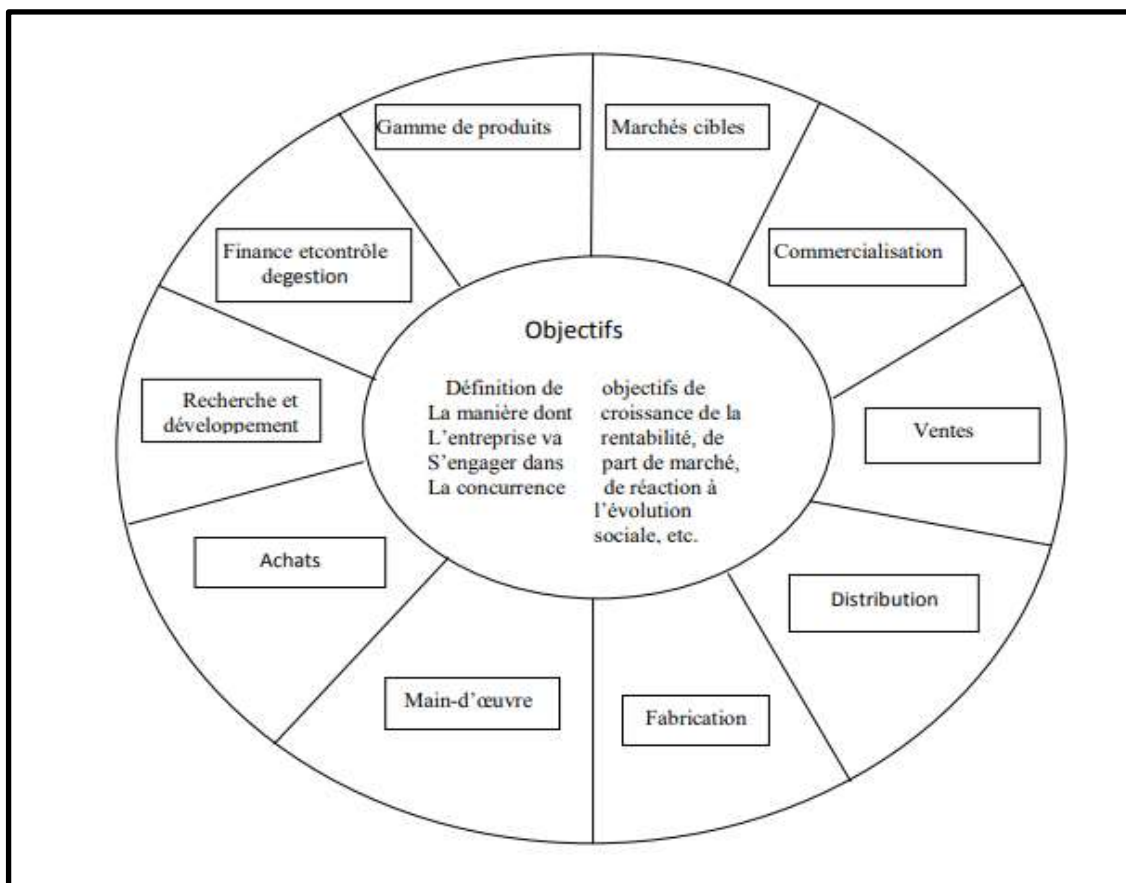
Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

1.1.1.3. La stratégie actuelle :

Le troisième élément d'analyse de la concurrence poussée, consiste à mettre au point une formulation précise de la stratégie de chacun des concurrents. La façon la plus utile de considérer la stratégie d'un concurrent est d'étudier les principales mesures fonctionnelles adoptées dans chaque domaine fonctionnel du secteur d'activité et la manière dont le concurrent cherche à lier les fonctions les unes aux autres.

La mise au point d'une stratégie, face à la concurrence, consiste essentiellement dans le développement d'une ligne d'ensemble, qui indique comment une firme va entrer en lice contre ses concurrents, quels devraient être ses objectifs et quelles mesures seront nécessaires pour atteindre ces objectifs. La démarche classique de formulation d'une stratégie, qui est devenue une norme, représente un cadre analytique et fait la distinction entre les fins et les moyens, permet de capter la notion fondamentale de stratégie, présentés dans la figure 15 :

Figure 15: La roue stratégique face à la concurrence



Source : PORETR E. Méd económica (1982) P XIII.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

La roue de la stratégie face à la concurrence, permet de mettre en rapport les aspects essentiels de la stratégie d'une firme face à ses concurrents.

Dans le moyeu de la roue figurent les objectifs de la firme, c'est-à-dire les grandes lignes de la manière dont elle entend s'opposer à ses concurrents et ses objectifs particuliers d'ordre économiques et autres.

Les rayons de la roue sont les principales mesures opératoires par lesquelles la firme cherche à atteindre ces objectifs. Dans chaque chapitre de la roue, on devrait tirer les activités de la firme, une description succincte des principales mesures opératoires envisagées dans le domaine fonctionnel, et sur l'articulation entre ces mesures de façon plus ou moins précise, en fonction de la nature des activités.

Dès que ces mesures sont spécifiées, il est possible de recourir au concept de stratégie pour orienter le comportement d'ensemble de la firme. Comme dans une roue, les rayons (mesures) doivent partir du moyeu (objectifs) et le refléter ; et les rayons doivent être liés les uns aux autres, sinon la roue ne tournera pas.

- **La roue de DEMING (PDCA)**

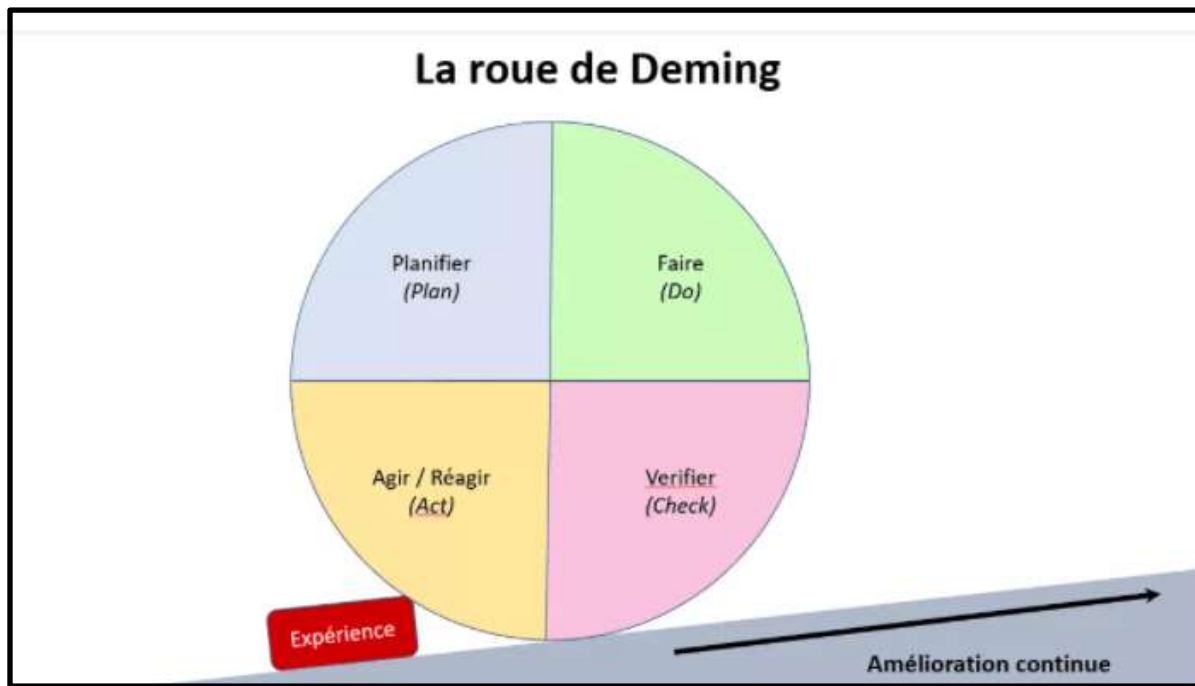
La roue de Deming ou PDCA est une méthode d'amélioration continue qui présente quatre (04) phases à enchaîner de manière itérative pour améliorer un fonctionnement existant (processus, organisation, produit, ...). Les quatre phases à suivre successivement sont : Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check), Réagir (Act) d'où le nom PDCA.

Elle est utilisable en l'état auprès de toutes les entreprises qui ont une activité. Les entrepreneurs peuvent aussi l'utiliser dans le cadre de la mise en place de leur projet afin de structurer leur démarche. Ils ne pourront toutefois pas aller au bout de la démarche puisqu'ils ne pourront pas bénéficier d'un retour d'expérience concret.

L'idée de cette méthode est de partir d'un point existant et de l'améliorer en répétant les 4 phases successives PDCA (Plan, Do, Check, Act) en respectant scrupuleusement l'ordre jusqu'à obtenir un résultat satisfaisant.

Le fonctionnement de cette méthode peut être schématisé par une roue composée de quatre (04) quartiers dont chacun représente une des quatre (04) phases précédemment citées.

Figure 16: la roue de DEMING



Source : www.google.com

1.1.1.4. Les capacités :

La dernière étape du diagnostic, dans l'analyse de la concurrence poussée, avant toute formulation d'une stratégie concurrentielle, consiste en une évaluation réaliste des capacités de chacun des concurrents. Leurs objectifs, leurs hypothèses et leur stratégie actuelle influenceront sur la probabilité, le calendrier, la nature et l'intensité de leurs réactions. Les forces et faiblesses déterminent leur capacité à entreprendre des manœuvres stratégiques, ou à y réagir, et faire face aux événements susceptibles de se produire dans l'environnement ou le secteur.

Le diagnostic des capacités, offre une perspective cruciale à la firme d'analyser avec soins les forces et faiblesses d'un concurrent dans chaque grand domaine, et d'établir une liste des domaines à analyser par rapport à sa propre situation:

- **Produits** : réputation des produits sur chaque segment de marché du point de vue de l'utilisateur, extension, couverture géographique et gamme de produits ;
- **Circuit de distribution** : qualité et couverture du circuit de distribution, force des relations avec le circuit de distribution, capacité d'approvisionnement des circuits de distribution ;

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- **Commercialisation et vente** :compétences dans chacun des domaines du plan de commercialisation, compétences en matière d'étude de marché et de développement de nouveaux produits, formation et compétence de force de vente ;
- **Fonctionnement** : situation dans le domaine des coûts de fabrication, économie d'échelle, courbe d'apprentissage, modernité de l'équipement, complexité technologique et flexibilité sur les installations et les équipements, propriété du savoir-faire et brevet unique ou avantages dans le domaine des ventes, compétences pour l'extension de capacité pour un contrôle de la qualité, degré d'intégration verticale, accès aux matières premières, coûts de main-d'œuvre, esprit et situation dans le domaine syndical, transport, etc. ;
- **Recherche et développement (progrès technique)** : capacités internes de recherche et développement (recherche de produit, de processus), brevets et droits de reproduction, compétences du personnel de recherche et développement : créativité, fiabilité, qualité, accès à des sources externes de recherche et d'ingénierie auprès des fournisseurs, clients, partenaires ;
- **Les coûts complets** : les coûts relatifs, les domaines où le concurrent engendre les facteurs d'échelle ou autres qui ont une importance majeure pour sa situation dans le domaine des coûts ;
- **La force financière** : cash-flow, capacité d'emprunt à court et à long terme (ratio relatif de l'endettement par rapport aux capitaux propres), capacité d'augmenter le capital dans un avenir prévisible, capacité de gestion financière (négociation, rassemblement de capitaux, crédit) ;
- **Organisation** : cohérence des dispositions en matière d'organisation et de stratégie, unité du système de valeurs et clarté de l'objectif de l'organisation, adaptation organisationnelle à des exigences récentes ;
- **Capacité de la direction générale** :qualités de commandement des dirigeants et leurs capacités à motiver les autres, capacité à coordonner des fonctions particulières et acuité de vue des hauts dirigeants, âge, formation, et orientation fonctionnelle des hauts dirigeants, flexibilité et adaptation des hauts dirigeants.

Si on admet que les concurrents répliqueront à des manœuvres dont la firme prendrait l'initiative, celle-ci doit inscrire dans son programme stratégique le choix du meilleur champ de bataille pour mener sa lutte. L'idéal consiste à déterminer une stratégie contre laquelle les concurrents, en raison de leur situation actuelle sont incapables de réagir et que la firme a pu

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

répondre aux questions essentielles, qui permettront de réaliser une esquisse sur les capacités et réactions probables :

Pour dresser une esquisse des réactions des concurrents, l'étape suivante consiste à établir une liste des différentes manœuvres stratégiques que la firme pourrait entreprendre avec réalisme dans le secteur, et l'ensemble des modifications qui pourraient intervenir. Il est possible de les évaluer à la lumière des critères suivants, afin de déterminer les capacités de défense :

a) Une capacité de réaction rapide : la capacité de réagir rapidement aux manœuvres des autres, de monter une offensive immédiate, et la rapidité de réaction qui sera commandée par les facteurs suivants :

- des réserves liquides immédiatement mobilisables ;
- une capacité d'emprunt inemployée ;
- une capacité de production excédentaire ;
- de nouveaux produits non encore introduits, mais prêts à être commercialisés.

La capacité d'adaptation au changement : dans cette étape de diagnostic, la firme doit vérifier ses propres capacités par rapport à celles du concurrent sur la proportion des coûts fixes par rapport aux coûts variables, et la capacité de la firme à supporter des coûts pour s'adapter aux réactions probables face au changement ;

Quelle est la capacité d'adaptation et de réaction du concurrent, face à une modification de la situation, dans chaque domaine fonctionnel, et peut-il s'adapter à :

- une concurrence par les coûts ;
- une gestion de gamme de produits plus complexes ;
- une adjonction de produits nouveaux ;
- une concurrence par les services rendus ;
- une escalade dans l'activité de promotion commerciale.

La réaction du concurrent par rapport aux événements exogènes possibles :

- un taux élevé et soutenu d'inflation ;
- des progrès technologiques qui rendent obsolètes les équipements existants ;

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- une récession, et les formes de réglementation étatique probables d'influer sur le secteur d'activité.

b) La capacité de résistance : cette étape du diagnostic, consiste à identifier les principales sources de résistance des concurrents face aux différentes manœuvres et modifications probables de la situation induit par le changement, ici l'accent est mis sur la capacité des concurrents à soutenir une lutte prolongée, susceptible de soumettre les bénéficiaires ou le cash-flow à des tensions, une capacité de résistance dépendra des éléments tels que :

- les liquidités disponibles ;
- l'unanimité de l'équipe dirigeante,
- un horizon à long terme concernant les objectifs financiers.

A partir de l'analyse des objectifs futurs, des hypothèses, des stratégies actuelles et des capacités des concurrents, qui représentent les critères de base de la stratégie, nous pouvons répondre efficacement aux diverses questions essentielles sur lesquelles une firme peut être unique dans la formulation d'une stratégie meilleure face aux forces concurrentielles, et lui permettre d'établir une esquisse des réactions probables :

✓ **Les manœuvres offensives** : cette étape consiste à prédire les mouvements stratégiques dont le concurrent pourrait prendre l'initiative (sur sa situation actuelle, changement de stratégie, son avenir et sur sa rentabilité) ;

✓ **Les manœuvres défensives** : cette étape consiste à établir une liste des différentes manœuvres stratégiques qu'une firme pourrait entreprendre avec réalisme dans le secteur, cette réaction de riposte conduit la firme à exercer des actions de représailles contre toutes incursions de la part des concurrents,

✓ **Le choix du champ de bataille** : celle-ci doit inscrire dans son programme stratégique le choix du meilleur champ de bataille pour mener sa lutte. L'idéal consiste à déterminer une stratégie contre laquelle les concurrents, en raison de leur situation actuelle sont incapables de réagir et que la firme a pu répondre aux questions essentielles, qui permettront de réaliser une esquisse sur les capacités et réactions probables. Ce champ de bataille est le segment du marché, ou l'une ou l'autre des dimensions stratégiques, dans lesquels les concurrents sont mal préparés ou très mal à l'aise pour lutter. Il se peut que le meilleur terrain de lutte soit une concurrence par les coûts, une concurrence concentrée sur le

haut ou le bas de la gamme de produit. La détermination d'une stratégie contre laquelle, les concurrents sont incapables de réagir.

L'analyse de tous les concurrents importants, actuels ou potentiels, peut fournir des données utiles à la prévision des conditions qui prévaudront plus tard dans le secteur. On peut rassembler les connaissances acquises sur les manœuvres probables et les capacités de réaction, face à un changement de tous les concurrents et simuler leur interaction.

On a besoin d'énormément de données pour répondre à des questions d'ordre stratégiques telles que les objectifs des concurrents, leurs hypothèses, leurs stratégies et capacités de manœuvre. L'analyse complète et concrète de la concurrence nécessite un rassemblement de données et renseignements (rapports publics, discours des dirigeants, la presse commerciale, la force de vente, les clients, fournisseurs, etc.), dont on a besoin pour formuler des jugements fins et pénétrants. Son efficacité exige, pour être atteinte, un mécanisme organisé d'une sorte de système de renseignement sur la concurrence, qui doit porter des éléments indispensables selon la firme qui l'organise, selon le secteur où elle lutte, selon ses compétences, selon les centres d'intérêts et les talents de ses dirigeants.

1.2. La création de valeur, le cœur d'une stratégie :

Pour élaborer une bonne stratégie, il faut d'abord et avant tout formuler une proposition de valeur unique. Choisir le type de valeur que l'on veut offrir à ses clients est effectivement l'essence même de la bataille pour être unique. La construction d'un avantage concurrentiel dépend d'une différence de prix ou de coûts, laquelle découle à son tour de différence sur le plan des activités. Une chaîne de valeur doit être adaptée à la proposition de valeur qu'elle doit permettre de concrétiser cet avantage concurrentiel.

Formuler une proposition de valeur unique, et adapter la chaîne de valeur à cette proposition, ce sont deux critères qui assurent le succès d'une stratégie, et sur les liens qui existent entre ces deux critères et sur leur rapport avec la structure du secteur et l'avantage concurrentiel. Une stratégie repose sur un choix délibéré d'un ensemble différent d'activités qui permet de créer une configuration de valeur unique (Porter, 1982).

1.2.1. La proposition de valeur :

La proposition de valeur est l'élément externe d'une stratégie, qui touche les clients et la demande. Elle reflète les choix d'une entreprise quant à ce qu'elle offrira de particulier, que ces choix soient faits consciemment. Une proposition de valeur doit en effet être la réponse à trois questions fondamentales (Magretta, 2012).

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

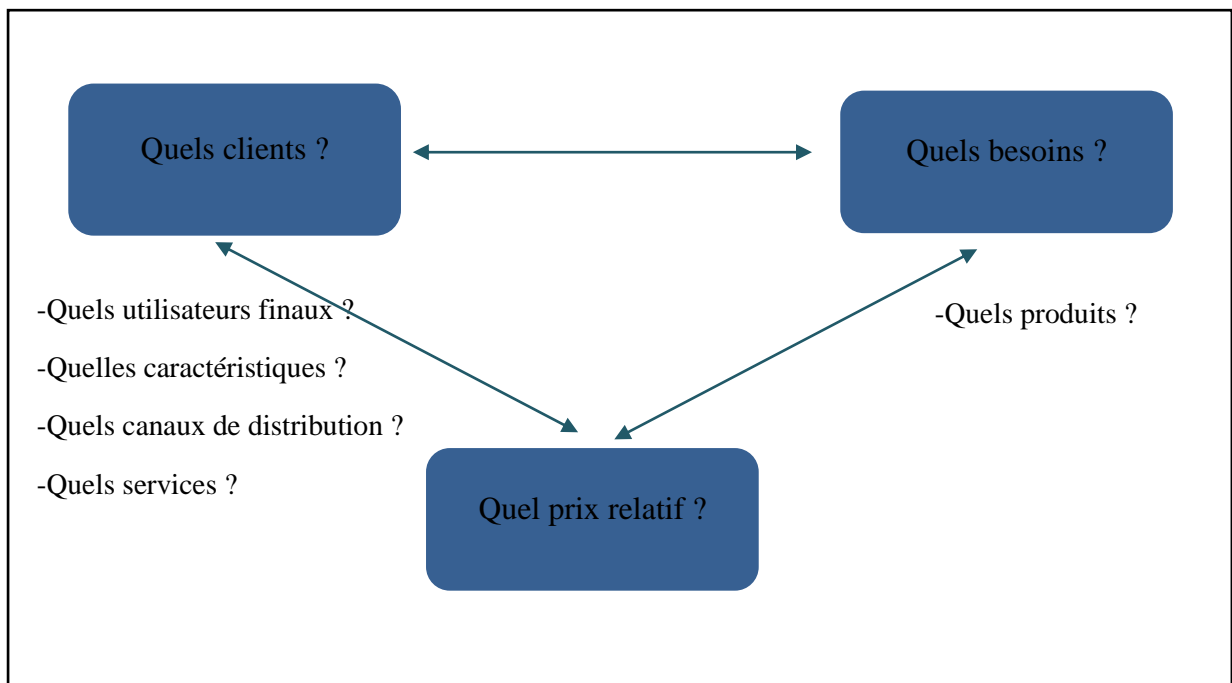
- ✓ Quels clients servira-t-on ?
- ✓ Quels besoins comblera-t-on ?
- ✓ Quels prix relatif procurera une valeur acceptable pour les clients et une rentabilité acceptable pour l'entreprise ?

« La proposition de valeur est l'élément externe d'une stratégie, qui touche les clients et la demande. La chaîne de valeur en est l'élément interne : elle concerne les activités et les opérations d'une entreprise. La stratégie intègre donc à la fois l'offre et la demande »¹⁵.

. Cette définition marque l'évolution de la pensée de PORTER depuis l'article « what is strategy », paru en 1996 dans la Harvard business review. Il y décrivait trois sources de positionnement pour une entreprise : la variété, les besoins et l'accès.

Ses travaux l'ont conduit à une formulation plus complète d'une stratégie qui assurera pour une firme un avantage compétitif durable et soutenable. La figure 15 montre une proposition de valeur relative aux questions de base et où même temps doit en effet être la réponse aux questions fondamentales :

Figure 17 : Une proposition de valeur : les trois questions de base



Source : Joan Magretta éd Eyrolles (2012, P99).

¹⁵Magretta Joan OP Cit P98.

1.3. La cohérence, l'amplificateur d'une stratégie :

La cohérence représente un critère de base qui permet de juger de la solidité d'une stratégie. Elle concerne les liens existants entre les différentes activités d'une chaîne de valeur. Ce concept mis en avant par Porter permet de déboulonner un autre mythe selon lequel le succès d'une firme s'expliquerait par les capacités et compétences clés qu'elle possède. Toute bonne stratégie s'appuie en fait sur un ensemble de choix interdépendants.

Cette idée implique que tout manager sait à quel point il est important d'aligner les diverses activités d'une firme, le marketing, la production, les services clients, etc. Pour faire face à la concurrence. « Il y a cohérence lorsque la valeur ou le coût d'une activité est influencé par la façon dont les autres activités sont exercées »¹⁶.

1.3.1. La cohérence entre activités de la chaîne de valeur :

Porter a défini trois types de cohérence qui agissent différemment sur un avantage concurrentiel.

a. Le premier type de cohérence correspond à l'alignement de chacune des activités d'une firme sur sa proposition de valeur et ses thèmes dominants. Ainsi la rapidité est essentielle au succès d'un alignement. A chaque étape d'une chaîne de valeur, les activités sont organisées de façon à être réalisées en un minimum de temps (meilleur délai).

b. un deuxième type de cohérence lorsque les activités se complètent ou se renforcent mutuellement. Par un véritable effet de synergie, la valeur de chaque activité est alors rehaussée par celle de chacune des autres.

c. le troisième type de cohérence est la substitution, on parle de substitution quand, dans une firme, le fait d'accomplir une activité permet d'en éliminer une autre.

1.3.2. La cohérence des objectifs futurs de la firme :

En peut déterminer la bonne adaptation d'une stratégie, face à la concurrence, en vérifiant la cohérence des objectifs et mesures proposés ; avant que la firme soit en mesure de développer un ensemble d'objectifs et de mesures qui soient réalistes et du domaine du possible, la formulation d'une stratégie face à la concurrence doit en effet répondre à une série de questionnement d'ordre stratégique:

¹⁶Magretta Joan *OP Cit P144*.

a. la cohérence interne :

Les objectifs sont-ils compatibles ? Les principales mesures opératoires visent-elles à l'obtention des objectifs, et se renforcent-elles les unes les autres ?

b. adaptation à l'environnement :

Les objectifs et les mesures exploitent-ils les possibilités du secteur ? Prévoient-ils les menaces qui pèsent sur le secteur d'une façon qui soit compatible avec les ressources disponibles ? Leurs l'échéancier correspond-il à la capacité d'absorption des actions envisagées par l'environnement ? Sont-ils sensibles aux préoccupations plus larges de la société ?

c. adaptation aux ressources :

Face à la concurrence, les objectifs et les mesures sont-ils à la hauteur des ressources dont dispose la firme ? L'échéancier des objectifs et mesures reflète-t-il la capacité de changement de l'organisation ?

d. communication et mise en œuvre :

Les objectifs sont-ils bien compris par les principaux responsables de la mise en œuvre ? Les objectifs et les mesures d'une part et les valeurs des principaux responsables de la mise en œuvre d'autre part, sont-ils suffisamment proches pour garantir l'engagement personnel de ces derniers ? Dispose-t-on de compétences suffisantes, au niveau de la gestion, pour qu'une mise en œuvre efficace soit possible ?

1.3.3. La cohérence de la procédure de formulation d'une stratégie face à la concurrence :

Toutes ces considérations relatives à l'efficacité de la stratégie adoptée face à la concurrence peuvent être intégrées dans une démarche générale de formulation d'une stratégie, cette étape vise le développement d'une stratégie optimale face à la concurrence :

a. Que fait aujourd'hui la firme ?

✓ **identification** : quelle est la stratégie actuelle, implicite ou explicite ?

✓ **hypothèses sous-jacentes** : quelles hypothèses faut-il faire sur la position relative de la firme, sur ses forces et faiblesses, sur ses concurrents et sur l'évolution du secteur pour que la stratégie actuelle ait un sens ?

b. comment évolue l'environnement ?

- ✓ **analyse du secteur** : quels sont les facteurs clés pour réussir face à la concurrence, quelles sont les possibilités importantes offertes au secteur, quelles menaces sérieuses pèsent sur lui ?
- ✓ **analyse de la concurrence** : quelles sont les possibilités et les limites des concurrents actuels et potentiels et dans quel sens probable évolueront-ils ?
- ✓ **analyse de la société** : quelles possibilités, quelles menaces faut-il attendre des principaux facteurs politiques, sociaux et gouvernementaux ?
- ✓ **forces et faiblesses** : au vu de l'analyse des secteurs et de la concurrence, quelles sont les forces et faiblesses de la firme par rapport à ses concurrents présents et futurs ?

c. Quelle devrait être la stratégie de la firme ?

- ✓ **vérification des hypothèses et de la stratégie** : que révèle la comparaison entre les hypothèses qui sous-tendent la stratégie actuelle et l'analyse du point ci-dessus ? La stratégie satisfait-elle aux tests ?
- ✓ **les différentes stratégies possibles** : à la lumière de l'analyse qui précède, quelles sont les différentes stratégies possibles ?
- ✓ **les décisions stratégiques** : quelle est la stratégie qui correspond le mieux à la position de la firme par rapport aux possibilités et aux menaces externes ?

Cependant, la réponse à ces questions ont été développées précédemment dans l'analyse du secteur, la concurrence et la chaîne de valeur.

1.4. La formulation de la stratégie et le processus décisionnel :

Pour gérer efficacement les rapports de force entre la firme et ses concurrents, les dirigeants sont tenus de mettre en place une stratégie permettant de satisfaire aux finalités fixées et garantir la pérennité de la firme. Pour qu'une stratégie réussisse, nous allons voir, que doit être le point de départ de sa conception et par quelles étapes doit-elle passer pour aboutir à une mise en œuvre réussie, c'est-à-dire permettre à la firme de satisfaire à ses objectifs. Dans la conception d'une stratégie, jusqu'à sa mise en œuvre, toutes les structures de la firme y participent, mais le dirigeant, reste la personne qui a la capacité de poser avec efficacité les questions indispensables à toute stratégie et auxquelles nous avons répondu

précédemment dans ce même chapitre, à savoir ; d'où venons-nous ?, où sommes-nous ?, Où voulons-nous aller ?, comment y aller ? (G.Garibaldi, 2008).

2. De la compétitivité au positionnement stratégique :

Selon Porter (1980), qui a enrichi l'analyse stratégique en y incluant à l'amont l'étude des forces concurrentielles au sein du secteur, préalable indispensable pour répondre à la question stratégique essentielle « comment la firme peut-elle atteindre la position la meilleure pour être compétitive à long terme »¹⁷. Une entreprise doit accroître sa compétitivité pour faire face à la concurrence.

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne un avantage sur toute autre firme.

Les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internationalisation ce qui amplifie l'effet de la concurrence. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer de ses concurrents.

2.1. La compétitivité au niveau de la firme :

Dès lors, le concept de compétitivité apparaît comme une notion centrale en management, il existe plusieurs définitions pour caractériser la compétitivité de la firme, avec pour chacune des notions théoriques distinctes :

Selon Spitezki (1995): « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs » ;

Pour Courbis (1975) : « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché ».

Par ailleurs, « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers, à prix égal ou meilleur que celui des autres

¹⁷SPITEZKI Henri : « la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » éd economica 1995, P49.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

fournisseurs potentiels, tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées » (Sharples et Milham, 1990, in Lachaal, p30).

De même, la compétitivité désigne la capacité d'une organisation à créer de la valeur et à conserver sa clientèle. L'entreprise peut être amenée à préserver et à accroître sa part sur un marché existant ou à créer un nouveau marché.

Sur un plan plus stratégique, Martinet (1984) a défini la compétitivité comme étant «l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations».

Selon Michael Porter : « Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait se focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie».

La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacité que détient une entreprise et qui lui permettent de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentielle ses produits pour une longue période.

En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur lesquels s'appuie la compétitivité du produit. « La compétitivité peut être considérée comme l'aptitude des firmes à maintenir ou à accroître leurs parts de marché sans pertes financières durables et sans subventions » (Lassudrie-Duchêne).

2.2. La maîtrise de l'avantage compétitif :

L'enjeu de toute firme est la compétitivité (capacité de compétitivité). La littérature sur la stratégie insiste particulièrement sur le lien entre le positionnement concurrentiel et l'avantage de la firme. L'avantage compétitif de la firme s'avère un élément décisif de sa survie, dans des marchés hétérogènes caractérisés par le jeu imparfait de la concurrence et une information inégale des acteurs. Il n'est donc pas étonnant que le stratège cherche à tirer bénéfice des imperfections du marché pour se placer en posture avantageuse par rapport à ses

concurrents, à l'égard des clients. C'est cet avantage compétitif qui constitue pour la firme la source du cash-flow.

Plusieurs attributs essentiels de l'avantage compétitif prennent leur source à l'intérieur de la firme, et sont le fruit d'une combinaison plus en moins efficace des facteurs de production. Une autre cause de cet avantage tient à la manière dont on emploie ces ressources. Donc la stratégie se caractérise non seulement par un positionnement externe vis-à-vis de la demande, mais également par le choix interne d'une combinaison de ressources (offre). La volonté d'entreprendre a besoin de ces relais, de ces leviers, pour développer et prolonger ses atouts gagnants.

Ces attributs de l'action prennent appui sur les facteurs clés de succès, qui sont des critères pertinents pour construire et défendre un avantage concurrentiel durablement.

Lorsqu'on parle d'avantage concurrentiel, l'analyse se porte en termes suivants :

- ✓ Un facteur clé de succès est une caractéristique propre au domaine d'activité ;
- ✓ Un avantage concurrentiel correspond au degré de maîtrise de facteur par la firme ;
- ✓ Un parfait degré de maîtrise tend vers le profit idéal, constitue pour les entrants potentiels une barrière difficile à franchir.

. L'avantage concurrentiel résulte donc de la prise en main réussie d'une série de facteurs clés de succès, sur lesquels est fondée l'amélioration de la position concurrentielle de la firme.

2.2.1. Les modes et les moyens d'action :

Les liens qui existent entre les attributs de l'action stratégique et les structures du management, s'expriment dans un cadre organisationnel et managérial, qui détermine les règles du jeu et de fonctionnement.

a. Satisfaire des besoins externes :

La firme ne peut exister que si elle sait répondre aux besoins et aux attentes des différentes catégories d'acteurs sociaux qui lui sont liés. Sa première mission réside dans le fait de permettre aux clients d'atteindre le degré de satisfaction le plus élevé, lui permettant de bien définir son mode de production et les caractéristiques intrinsèques de ses produits, en déterminant le mode d'utilisation que les clients sont susceptibles de faire de ses produits. La firme qui veut mettre sur le marché des produits et services satisfaisant aux fonctions

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

attendues par le client, n'a à connaître qu'un seul critère de référence : ses produits doivent maximiser la valeur que les utilisateurs tirent de leur système d'usage. C'est la rencontre harmonieuse du système d'offre et du système d'usage des différents segments de clientèle qui détermine le degré de réussite stratégique de la firme.

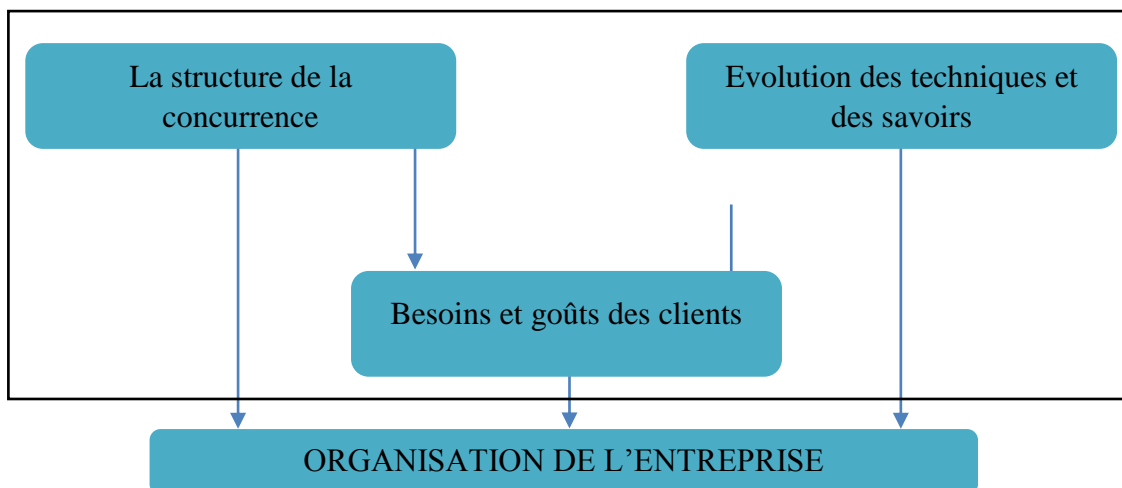
b. Gérer efficacement un système d'offre :

Pour satisfaire aux besoins du client, il faut assurer des prestations produites dans le cadre d'un système d'offre. L'éventail des compétences de gestion et d'exploitation du système d'offre détermine la nature des métiers véritable gisement des savoir-faire spécifiques de la firme, qui la rendent différente de ses concurrents et attractive pour les clients. Le métier se caractérise par un ensemble de compétences distinctives dont l'activité de la firme est susceptible de recourir. Importante source d'avantage compétitif, la maîtrise du métier constitue un enjeu majeur de la stratégie, et ne peut être abordée que dans une perspective entièrement dynamique, d'enrichissement ou de renouvellement.

c. La nécessité d'une organisation :

L'âpreté de la lutte concurrentielle rend indispensable une maîtrise permanente de l'avantage concurrentiel, par une mise en œuvre innovante de facteurs de production, prix de la rentabilité. L'enjeu de l'organisation, est d'apporter aux acteurs un cadre de mise en œuvre des attributs de l'action. La figure suivante illustre un modèle d'organisation au service du client :

Figure 1: L'organisation au service du client



Source : H. SPITEZKI, éd economica (1995), P69.

d. Agir sur les éléments décisifs, en combinant les facteurs clés de succès :

Les facteurs critiques qui déterminent l'action stratégique sont généralement désignés par le terme de facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite. Ils doivent être complétés par une seconde série de facteurs, non moins vitaux, qui portent sur les risques.

Les facteurs clés de succès, éléments décisifs de la compétitivité, peuvent également l'être pour la survie. La détermination des facteurs clés de succès représente l'un des enjeux majeurs dans lequel la firme doit faire la preuve de son excellence. En règle générale on peut considérer que « les facteurs clés de succès sont les éléments sur lesquels se fonde véritablement et en priorité, la concurrence entre les entreprises : de ce fait ces éléments correspondent aux compétences à maîtriser pour être performant en termes de lutte concurrentielle »¹⁸. C'est pour cette raison, que l'expérience démontre que, très souvent, la recherche des facteurs clés de succès doit amener la firme à pouvoir les énoncer de façon claire, concise et non ambiguë.

Pour aider à déterminer les FCS, voici une liste des principaux critères rencontrés :

Prix – délai – notoriété – image – qualité – savoir-faire – adaptation au besoin client – capacité de conseil – réseau de démonstration – logistique administrative – largeur de gamme – pack-back assuré – recherche et développement – apport d'innovation – prêts de matériels – ponctualité du rendez-vous – fiabilité – finition – robustesse – emballage ou packaging, etc.¹⁹

Et les facteurs clés de succès sont différents selon les segments stratégiques. A titre d'exemple : une société de logiciel a pour FCS la recherche et développement et la gestion d'un personnel de haut niveau. En revanche, une entreprise de production de produits frais a pour FCS la logistique et la rapidité de mise sur le marché des innovations technologiques.

2.3. Le positionnement stratégique :

2.3.1. Le positionnement :

Comme on l'a vu précédemment, la stratégie concurrentielle, est la stratégie mise en œuvre par une entreprise dans un domaine d'activité donné. Cette stratégie traite du positionnement de l'entreprise dans un secteur déterminé, par rapport à ses concurrents, en prenant en compte le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits, mais aussi celui sur lequel elle se procure les inputs nécessaires. Le principal objectif de la stratégie

¹⁸G. Garibaldi, *OP Cit*, P220.

¹⁹IDEM P221.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

concurrentielle est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. La démarche consiste à essayer de créer un avantage compétitif durable, sur la base d'un différentiel de coût et/ ou d'une différenciation de l'offre.

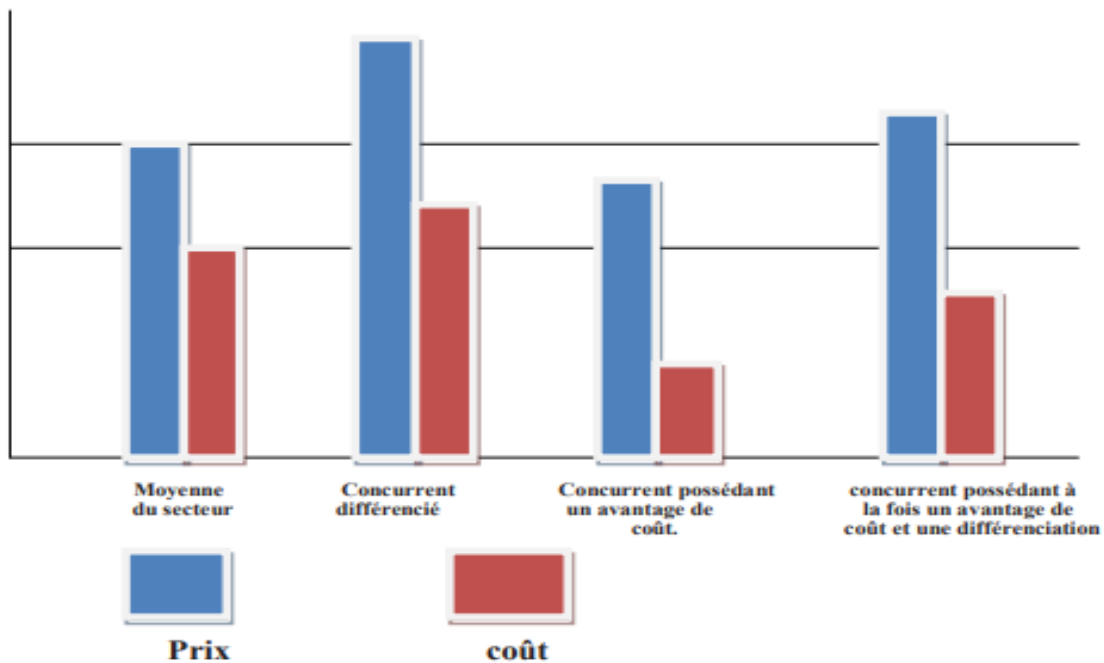
L'avantage concurrentiel d'une entreprise performante est relatif. Vis-à-vis de certains concurrents cet avantage sera un avantage de coût alors que vis-à-vis d'autres concurrents il s'agira d'un avantage fondé sur une différenciation. Pour être performante, une entreprise doit soit avoir des coûts plus faibles que tout autre concurrent proposant une offre similaire, soit, pour un niveau de coût donné, être capable de faire payer à ses clients un prix plus élevé que tout autre concurrent en produisant une offre spécifique perçue comme supérieure.

2.3.1.1. Définition du positionnement :

L'analyse du contexte concurrentiel permet de mettre en évidence les caractéristiques fondamentales qui serviront de base à la construction de la position stratégique. De l'analyse de la position des firmes dans un grand nombre d'industries différentes, il résulte une constatation fondamentale : deux types de firmes semblent réaliser de bonnes performances, celles qui occupent une petite part de marche et appuient-leur position stratégique sur la construction d'une différence valorisée par la clientèle, et celles qui ont construit leur position stratégique sur une taille importante leur permettant de bénéficier d'effets d'échelle et de pratiquer une politique de prix agressive.

On peut distinguer divers positionnements en termes de coûts et de prix dans un secteur d'activité quel qu'il soit de la manière présentée dans la figure 19 :

Figure 2: Le lien coût différenciation



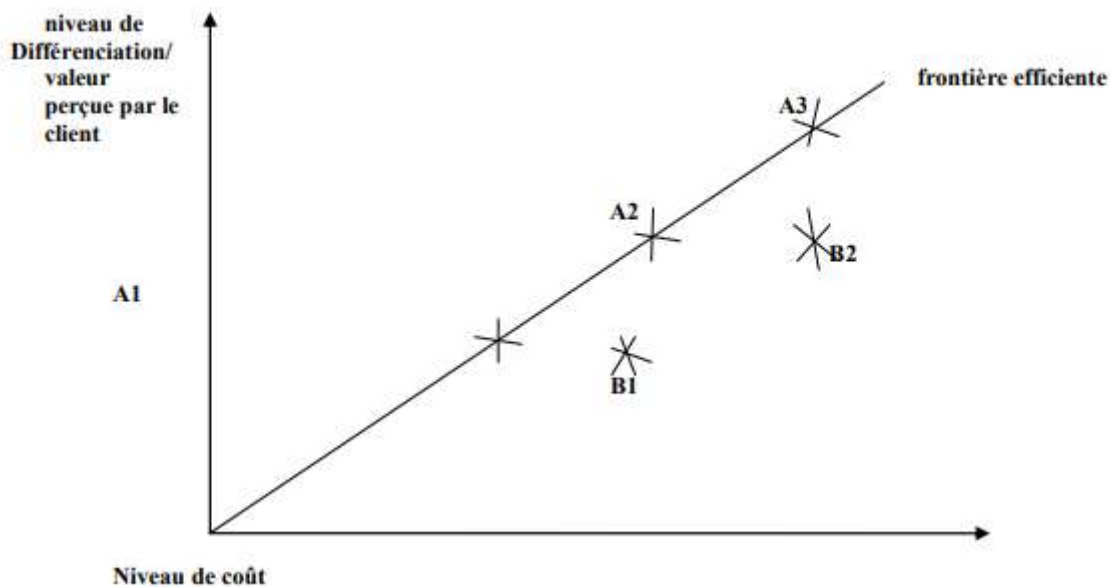
Source : ouvrage collectif de Stratégor, édition Dunod, p125.

La firme est toujours confrontée à la concurrence des rivaux offrant des produits similaires mais ayant des coûts plus faibles ou offrant des produits perçus comme supérieurs mais à des coûts équivalents, ce qui rendrait à terme problématique la survie de la firme moins performante. Confrontée à une telle situation, la firme n'a que deux solutions possibles.

- ✓ Une première solution serait de se créer un avantage de coût en mettant en œuvre une stratégie lui permettant de réduire ses coûts davantage que ses concurrents,
- ✓ Une seconde voie possible serait pour l'entreprise de se différencier en produisant une offre spécifique, appréciée par les clients, et lui permettant de leur faire payer un prix supérieur, sans pour autant perdre de parts de marché.

La figure 20 représente le positionnement dans un secteur d'activité donné, d'entreprises performantes et moins performantes en fonction de leur niveau relatif de coût et de l'étendue de leur différenciation. Cela signifie qu'il existe une multitude de positionnements possibles en termes de coûts et de prix qui peuvent offrir à l'entreprise une rentabilité satisfaisante.

Figure 20: Le positionnement stratégique et le caractère relatif des avantages de coûts ou liés à une différenciation



Source : Ouvrage collectif de Stratégor, édition Dunod, P127.

Seules les entreprises situées sur la frontière efficiente ont une position durablement viable dans la mesure où, pour un niveau de prix, leur offre est considérée comme supérieure à toute autre par les clients. Les entreprises positionnées sous la courbe affrontent la concurrence de leurs rivaux qui, pour un niveau de prix et de coût donné, ont une offre considérée comme supérieure ou, pour un niveau de différenciation donnée, ont des prix et des coûts inférieurs. Ainsi, dans la figure 18, les entreprises A1, A2 et A3 ont soit des coûts plus faibles, soit un niveau de différenciation plus élevé que tout autre concurrent du secteur. B1 et B2 en revanche sont confrontées à la concurrence de rivaux qui offrent, à niveau de prix égal, un niveau de différenciation supérieur à A2 et A3 respectivement ou qui, à un niveau de différenciation équivalent, ont des coûts plus faibles à A1 et A2 respectivement.

- **Qu'est-ce que le Positionnement ?**

Le positionnement est une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir où on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients. Le positionnement est le choix par l'entreprise de traits saillants et distinctifs qui permettent au public de situer l'offre dans l'univers des produits de grande consommation comparables et de la distinguer des autres. En d'autres termes, c'est le choix d'une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive de l'offre.

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

Selon G. Garibaldi, rappelons que le positionnement consiste selon l'expression même, à positionner le produit dans l'esprit du prospect, c'est-à-dire à donner des plus marketing au produit en s'appuyant sur des valeurs que possèdent les clients (valeurs en relation avec le produit). Selon l'expression américaine : « the battle of customer's mind » la bataille pour prendre place dans l'esprit du consommateur²⁰.

A ce stade, on s'efforce d'attacher le produit à des valeurs, sur le plan marketing, que possède le prospect par rapport à ce produit (écologie, image, goût, système de pensée etc.). Le positionnement est une opération par laquelle on s'efforce de donner une position au produit. Cela peut se faire essentiellement :

- ✓ à l'aide des caractéristiques techniques par rapport à celles des produits concurrents ;
- ✓ à l'aide d'éléments psychologiques, en jouant sur la perception que les clients peuvent avoir des attributs de l'offre

La stratégie en elle-même concerne la définition de la manière et des moyens par lesquels les buts pourront être réalisés. Connaître les capacités de la société à apparaître sur le marché s'est avéré d'une importance primordiale pour l'élaboration d'une stratégie de positionnement. C'est pourquoi, il faut faire l'analyse :

- du positionnement des marques spécifiques du produit (des marques de l'entreprise et celles de la concurrence) ;
- du positionnement des marques spécifiques existantes, des besoins et des solutions sur le marché ;
- du positionnement des groupes des consommateurs spécifiques auxquels l'entreprise souhaite s'adresser.

L'élaboration de la stratégie de positionnement dépend dans une grande mesure de la situation sur le marché, c'est-à-dire de la position des concurrents de l'entreprise. Selon Brian Tracy, la perception du succès est en 5 étapes :

- ✓ le produit ou le service doit idéalement convenir au marché du moment ou à ce que les consommateurs veulent, ce dont ils ont besoin et ce qu'ils sont prêts à payer. Si les produits n'ont pas de succès chez les consommateurs, il faut faire l'analyse du produit, de l'emballage, du design, de la qualité, du prix et adapter ce même produit à la demande et au goût du consommateur. Ce sont eux qui lui donnent une valeur et qui vont l'acheter ;

²⁰www.marketing-étudiant.fr (février 2017).

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

- ✓ Il est nécessaire de s'orienter entièrement vers le marketing, la vente et la création de profit. Les capacités des personnes les plus compétentes de l'entreprise doivent être tournées vers l'acheteur, vers une meilleure vente des produits les plus profitables à un nombre maximum d'acheteurs ;
- ✓ Des systèmes internes efficaces de comptabilité, de facturation, de suivi de stock et de contrôle des dépenses doivent exister. Un faible contrôle des frais d'activités et de l'administration elle-même représente la raison de l'échec ;
- ✓ Tous les employés de l'entreprise doivent avoir une idée claire de l'orientation du niveau élevé d'activités communes et de l'existence d'un esprit d'équipe entre la direction et le personnel ;
- ✓ L'entreprise ne doit cesser d'acquérir de nouvelles connaissances, de se développer, d'introduire des nouveautés et de se perfectionner.

2.3.1.2. Les qualités d'un bon positionnement :

Quel que soit l'axe suivi, le principe du positionnement est toujours de répondre à un avantage recherché, que celui-ci repose sur la performance du produit, son imaginaire, l'adaptation aux besoins du public ou au mode de consommation, où un avantage de prix compétitif.

a. Les Conditions de Forme : être Clair, Simple et Concis :

Cette formulation comprend les éléments suivants :

- ✓ le nom du produit (ou de la marque) qui est un élément de positionnement et d'identification ;
- ✓ le mode d'utilisation qui comprend les consignes et les valeurs d'usage du produit ;
- ✓ le bénéfice produit, comprenant les tâches quotidiennes qui sont assurées par le produit ;
- ✓ la cible, le grand public, les ménages, les institutions et les entreprises publiques.

Ce positionnement se traduit ensuite dans tous les éléments du mix, notamment la publicité.

b. Les conditions de fond : l'attractivité, la crédibilité et la singularité :

Cette formulation comprend les éléments suivants :

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

✓ **L'Attractivité** : Un positionnement n'est pertinent que s'il correspond à des attentes importantes des clients potentiels du produit considéré ;

✓ **La Crédibilité** : Un positionnement n'a de chances de s'imposer que s'il est crédible, c'est-à-dire s'il n'est pas en contradiction avec les caractéristiques du produit considéré ou avec l'image de la marque sous laquelle il est vendu ;

✓ **La Singularité** : La troisième condition d'un bon positionnement est l'originalité par rapport aux concurrents. L'idéal, est de se positionner sur un créneau vacant du marché, c'est-à-dire sur des attentes non encore satisfaites par les produits concurrents. En d'autres termes, il faut dans la mesure du possible se positionner à partir d'une qualité qu'on est le seul à posséder ou qu'on possède à un degré supérieur à celui des concurrents.

c. **Les Conditions de Modalité : le Potentiel Economique et la Pérennité :**

Cette formulation comprend les éléments suivants :

✓ **Le Potentiel Economique** : Lorsqu'on se positionne sur un marché, on fait un choix qui se traduit par un sacrifice sur certaines parties du marché au profit de positions fortes sur d'autres. On peut avoir un positionnement qui soit simple, attractif, crédible et original mais qui pour autant est trop spécifique pour avoir un potentiel économique suffisant. Un positionnement qui n'a comme potentiel économique qu'une niche de marché peut être intéressant pour certaines entreprises, et pas pour d'autres.

✓ **La Pérennité** : Enfin, un positionnement sur un marché doit être durable. En effet, un choix de positionnement est un engagement à long terme de l'entreprise. Alors que des campagnes de communication peuvent se renouveler fréquemment, le positionnement, lui, s'inscrit nécessairement dans la durée et dans la continuité.

Conclusion :

Le succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des diagnostics effectués par l'entreprise dans le but de comprendre le jeu concurrentiel et obtenir une base bien informée sur les stratégies actuelles des concurrents et de leurs forces et faiblesses : les objectifs futurs, la stratégie actuelle, les hypothèses et les capacités.

La stratégie de la firme s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux :

- Pour assurer sa pérennité, la firme doit s'adapter à son environnement ;
- Pour réussir, la firme doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

Une stratégie, face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et de lui assurer un meilleur rendement de son capital investis :

- Soit la firme possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures, ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur (la stratégie de domination globale par les coûts) ;
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celle des concurrents (La stratégie de différenciation).

La finalité recherchée est d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se positionner par rapport à ses concurrents.



Chapitre III :

*Diagnostic et choix stratégique
de positionnement, cas
Pâturages d'Algérie*

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Introduction :

Le nouvel environnement industriel en Algérie a contribué à l'émergence de nouvelles configurations des différentes industries, notamment l'industrie agroalimentaire qui, en 2019, était classée deuxième (2^{ième}) industrie de l'Algérie. Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue, son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie, le degré d'influence de chaque pression concurrentielle et les perspectives stratégiques de la SARL Pâturages d'Algérie à travers sa stratégie concurrentielle du domaine de la production laitière.

Mon choix s'est directement porté sur l'industrie agroalimentaire pour illustrer, pratiquement, ce qui a été présenté dans les précédents chapitres, car celle-ci participe à hauteur de 40% du total du chiffre d'affaire des industries nationales hors hydrocarbures, soit un taux de croissance de 6,8% représentant ainsi 13% du Produit National Brut (PIB), avec plus de 23 000 entreprises industrielles dont 95% issues du secteur privé.

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% car cette filière est fortement dépendante du marché mondial du fait d'une totale déconnexion de l'industrie laitière de la sphère de production locale. L'Algérie se place ainsi au troisième (3^{ième}) rang mondial en matière d'importation de laits et produits laitiers après l'Italie et le Mexique, c'est pour cela que j'ai choisi cette catégorie parmi les industries agroalimentaires.

Ce présent chapitre sera composé de deux parties :

- La première partie sera consacrée à la présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie, qui sera l'objet de l'étude de cas ;
- Dans la deuxième on procédera à l'analyse des différentes activités de la SARL Pâturages d'Algérie, qui nous permettra de connaître son fonctionnement, ses stratégies, son comportement face à la concurrence dans le secteur de la production laitière ainsi son mode de développement.

Cette analyse nous permettra ensuite de répondre à la problématique de base.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Partie 1 : présentation de l'entreprise

Dans cette section, nous allons voir une présentation de cette entreprise Algérienne objet de mon cas pratique sur le diagnostic et le choix stratégique de positionnement, son historique, sa situation géographique, son organisation et organigramme, ainsi que ses missions et ses objectifs dans l'optique de positionnement ou de la concurrence.

- **Définition :**

L'entreprise Pâturages d'Algérie est une Société A Responsabilité Limitée (SARL). Elle est une forme de société à vocation productive et commerciale, et est chargée de la production du lait et dérivées du lait.

- **Localisation :**

L'unité est située à la zone de dépôts Lot n°12 au sud-ouest de la ville de Tizi-Ouzou, à 100 mètres de la RN12 reliant Alger et Tizi-Ouzou.

- **Historique :**

L'entreprise a été créée en 1998 sous l'appellation « La Montagnarde » à Ain El Hammam, Tizi-Ouzou ; avec une capacité de production de **50 000L/J**.

L'unité s'est délimitée à la reconstitution de lait, de la répartition du lait de vache et du traitement jusqu'à l'an 2000.

A partir de l'an 2000, l'unité commençait la production du fromage du type « pâte molle ».

En 2002, l'unité de production est réimplantée à la zone de dépôt, Tizi-Ouzou, où elle connaît des extensions majeures et une nouvelle appellation « Pâturages d'Algérie ». De plus que son nouveau statut juridique « SARL ».

A nos jours, l'entreprise produit diverses variétés de fromages et de dérivées du lait.

- **Missions et objectifs de l'entreprise :**

Son objectif à atteindre est la transformation et la commercialisation de lait et dérivées avec une capacité de production évaluée à 250 000 L/J, tout lait confondu, pour un chiffre d'affaire de **80 000 000 DA/an**. Vulgariser ses produits à l'échelle nationale et atteindre 65% du chiffre d'affaire global.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Sur le plan socioéconomique, l'entreprise présente des enjeux notamment en termes de réduction de la facture en devise relative à l'importation des matières premières, en créant un département de collecte de lait cru de vache, et ce, pour l'utilisation à grande échelle dans la production mais aussi à la satisfaction des besoins des consommateurs, tout en tenant compte de leur pouvoir d'achat, d'autre part, le prix du lait n'est pas libre, il est fixé par l'Etat.

- **Organisation de la SARL Pâturages :**

Le complexe laitier Pâturages d'Algérie est composé de sept (07) services principaux dirigés par la direction générale.

Le président directeur général : c'est le gérant, propriétaire de l'entreprise et c'est le principal décideur de toutes les grandes actions qui concernent l'entreprise, il trace la politique générale de l'entreprise à court, moyen et long terme. Il veille aux progrès de l'unité, il a droit de désigner un nouveau directeur général, un nouveau personnel, de choisir de nouvelles méthodes de gestion etc.

Le directeur général : est le coordinateur principal entre les différentes directions de l'entrepris. Il est chargé de :

- Veiller sur le bon fonctionnement de l'entreprise, gérer l'usine, remplir le rôle du représentant exclusif du gérant pendant son absence ;
- Représente l'entreprise en toute occasion (assemblées générales, salons, présentations devant la presse) ;
- Remonter les informations au gérant concernant la vie de l'entreprise, lui rendre les comptes concernant les situations régulièrement ;
- S'occuper des fonctions de communication et des relations extérieures ;
- Coordonner les actions relatives au salon régional ;
- Connaitre le rôle des différents services et les aider si besoin.

Le secrétariat de direction : c'est la personne qui y travaille est chargée de recevoir le courrier, et de répondre au téléphone, et de l'organisation des rendez-vous et des réunions.

La direction technique et maintenance : composée de la direction technique, direction maintenance, bureau de méthode et magasin.

La direction des ressources humaines : est chargée de la gestion du personnel et la gestion de paie et sécurité sociale.

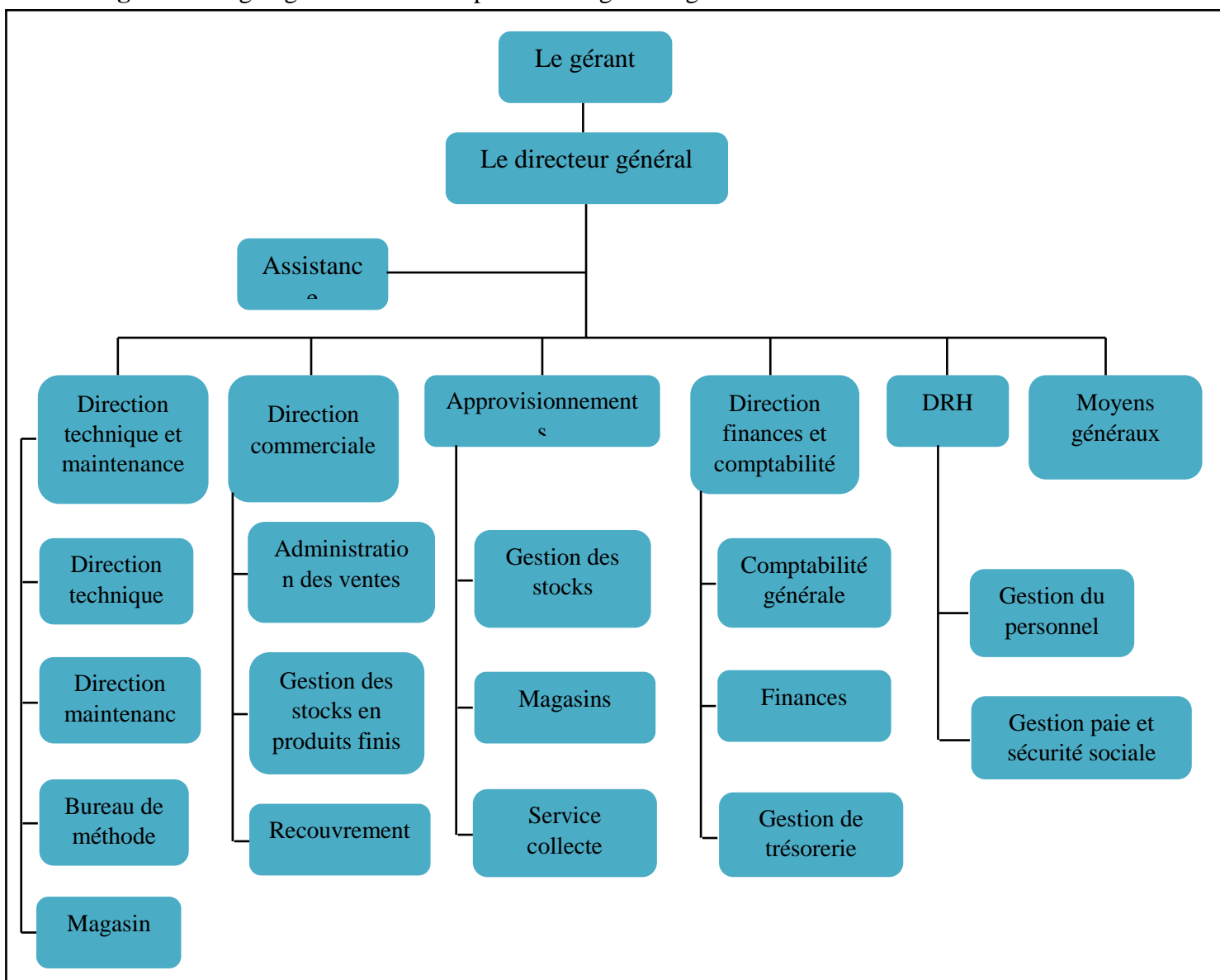
Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

La direction de comptabilité et finances : s'occupe de la réalisation des activités financières et comptables de l'entreprise.

La direction commerciale : chargée des relations avec les différents clients et fournisseurs, d'établir une politique commerciale pour permettre le bon déroulement des ventes et achats, et de la recherche de nouveaux marchés.

La direction d'approvisionnement : assure la continuité de la production et procure les matières premières nécessaires en quantité et en qualité au moment requis, elle a pour activité les achats, les magasins et le stockage.

Figure 21: organigramme de l'entreprise Pâturages d'Algérie



Source : Document interne de Pâturages d'Algérie.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Les produits proposés par la SARL Pâturages d'Algérie

Pâturages d'Algérie est spécialisée dans la fabrication de lait et dérivés du lait. Forte d'une longue expérience dans les produits laitiers, elle joue un rôle de pionnier. Orientée vers la recherche et le développement, sa gamme de produits intègre sans cesse des nouveautés.

Les marques de Pâturages sont les suivantes :

- Pâtes molles ;
- Camemberts : le cerisier, le figuier, Le petit brieau.
- Fromages types durs et mi-durs : Cheddar, Edam, Gouda. Ces fromages existent sous plusieurs formats et conditionnements (20 kg de blocs de cheddar, 1kg pour l'Edam et le Gouda. Aussi, des tranches de 100gr et plus). Une variété de fromages Gouda aromatisés, spécialités hollandaises, (herbes de cumin, ail, piment et poivre noir).
- Ses marques de fromages fondus (LE CERISIER 24, 16 et 08 portions, LE MELICE (préparation culinaire) 28, 16 et 08 portions, fromage en conserve stérilisé, fondues de camembert en conserve ;
- Ses différentes crèmes fromagères : Crème de camembert, Cheddar en crème, Crème d'emmental ;
- Pots de lait concentré avec différents goûts ;
- Beurres et margarines à tartiner : Plateau moelleux au beurre, beurre léger 250 gr, margarine légère 250 gr.

Elargissement de l'offre et montée en gamme

La SARL Pâturages d'Algérie a mis en place une stratégie visant à accélérer sa croissance et à améliorer sa compétitivité. Afin de stimuler les ventes, Pâturages d'Algérie a procédé à l'élargissement de son offre afin de proposer des produits adaptés à la demande et aux besoins du consommateur :

- Des produits classiques réactualisés : amélioration en formule de ses produits, variété en arômes et en goûts notamment pour les fromages ;
- De nouveaux produits récemment lancés : tel que le lait concentré avec ses différents goûts ;
- Des produits en pleine étude pour être lancés sur le marché prochainement.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Partie 2 : Diagnostique stratégique de la SARL Pâturages d'Algérie

Dans cette partie, j'ai tenté de réaliser un diagnostic des différents DAS de la SARL Pâturages d'Algérie afin de déceler les points forts et les points faibles de cette dernière et de cerner sa position concurrentielle sur le marché de la production laitière en Algérie.

L'activité laiterie

L'activité laiterie a représenté 54% du chiffre d'affaire de la SARL Pâturages d'Algérie – Tizi-Ouzou en 2020, hors l'activité du lait pasteurisé qui est réglementée par l'état en termes de quotas à distribuer.

L'activité concerne aussi la production de lait caillé, lait fermenté, lait allégé ainsi que le lait concentré.

En termes de parts de marché, pâturages représente 2% dans ce domaine d'activité stratégique.

Tableau 11 : Tableau de variation du chiffre d'affaire de l'activité laiterie

Année	2017	2018	2019	2020
CA (millions de dinars)	54	52	55	58

Source : rapport interne pâturages 2020.

La SARL Pâturages dispose de cinq (05) produits principaux dans cette activité :

- Lait pasteurisé : représente 59% du CA, sur ce marché hors une nouvelle convention avec l'ONIL, les quantités produites sont strictement contrôlées ;
- Lait fermenté : qui représente quant à lui 15% du CA avec une croissance stable depuis quelques années ;
- Lait concentré (04 saveurs): lancé récemment sur le marché, il ne représente que 6% du CA mais aussi un fort potentiel de croissance.
- Lait caillé : représente 5% du CA à un faible potentiel de croissance ;
- Lait allégé : représentant 15% du CA avec une croissance stable.

Structuration et organisation de l'activité laiterie

Pâturages d'Algérie a déménagé son activité pour s'installer à Tizi Ouzou ou elle a installé une unité de collecte et de production de lait. Cela comprend :

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

- Le centre de collecte de lait cru ;
- Un centre de stockage ;
- Une unité d'homogénéisation et de pasteurisation ;
- Et pour finir, l'unité de conditionnement.

La capacité totale de la laiterie est de 120 000 L/J, ce qui permet de hauts rendements et des économies d'échelle.

L'analyse des principaux concurrents

Le marché de la wilaya de Tizi-Ouzou est dominé par trois (03) principaux acteurs à savoir :

- **La laiterie de DBK** : la laiterie-fromagerie de DBK fut créée en 1971, dans le cadre de l'Office National Algérien du Lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) et de ces trois (03) offices régionaux (ORELAC, ORELAIT, OROLAIT). En 1997, les trois offices régionaux fusionnent pour donner naissance au Groupe Industriel de Production Laitière (GIPLAIT) auquel la laiterie de DBK est directement rattachée. Depuis 2008, cette entreprise s'est considérablement développée et continue d'innover, à ce jour, afin de répondre au mieux aux besoins des consommateurs en prenant leur santé et leurs préférences gustatives à cœur. Grâce à la qualité et le goût qui ont toujours été au rendez-vous, Tassili est désormais une grande famille, avec une gamme de 30 produits et près de 400 salariés qui se donnent cœurs et âmes pour le développement de l'entreprise.

- **La laiterie Tifra-Lait** : a vu son début d'activité en 1995, immatriculée en 2015 et mise à jour en 2019, la laiterie Tifra-lait active dans la production de lait et produits laitiers (lait cru ou traité (stérilisé, entier...) conditionné ou non, produits laitiers frais, lait sec et concentré, lait aromatisé, boissons lactières acides), le commerce de gros de lait, produits laitiers et œufs (commerce de gros de lait, yaourts et crème fraîche, lait concentré ou en poudre, fromages..), le commerce de gros des produits liés à l'alimentation humaine (vente en gros des produits alimentaires : céréales, fruits et légumes secs, produits de la minoterie, produits en conserve à base de viande, de poisson et fruits de mer, vente en gros de fruits et légumes réfrigérés, surgelés ou congelés), les produits d'eau minéral et d'eau de source.

- **La laiterie Soummam** : entreprise agroalimentaire Algérienne spécialisée dans la production des produits laitiers, créée par Lounis HAMITOUCHE en 1993. En 2011, Soummam est le premier producteur Algérien de yaourt avec 42% de parts de marchés en Algérie. La laiterie Soummam produit du lait Soummam UHT (nature, vitamilk, aromatisé, minceur et au café), des yaourts en pots FORT, Acti+, Céréalo, B'nina, J'nina, Mamzoudj,

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

des yaourts en bouteilles Olé, Yago, Aladin, des fromages frais P'tit soummam (natures, aromatisés), des spécialités laitières et autres desserts lactés. Elle produit aussi le fromage fondu Délice en portions et une spécialité fromagère fondue, en mini barres. Aujourd'hui, la laiterie Soummam est le leader sur le marché de la production laitière en Algérie, en gardant la même qualité (voire qualité en amélioration continue) depuis sa création.

Etude des cinq forces de Porter dans le secteur de la laiterie

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

La principale matière première est le lait cru et la poudre de lait 0% et 26%

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est assez faible vu l'abondance de l'offre en poudre de lait.

Concernant le lait cru, cette activité est elle aussi réglementée et encadrée, il n'y a donc pas de fluctuation de prix du litre de lait cru.

- Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients sont essentiellement des distributeurs et des grandes surfaces (supermarchés), à cet effet ils ont bien évidemment un pouvoir de négociation élevé d'autant plus que le marché est très concurrentiel.

- La menace des produits de substitution :

Elle reste très modérée et elle ne concerne que le lait en poudre.

- La menace des nouveaux entrants potentiels :

Cette menace est existante et n'est pas négligeable. En effet, le franchissement des barrières en termes d'investissement et d'expérience peut permettre à d'autres entreprises de réussir dans ce secteur.

- L'intensité concurrentielle :

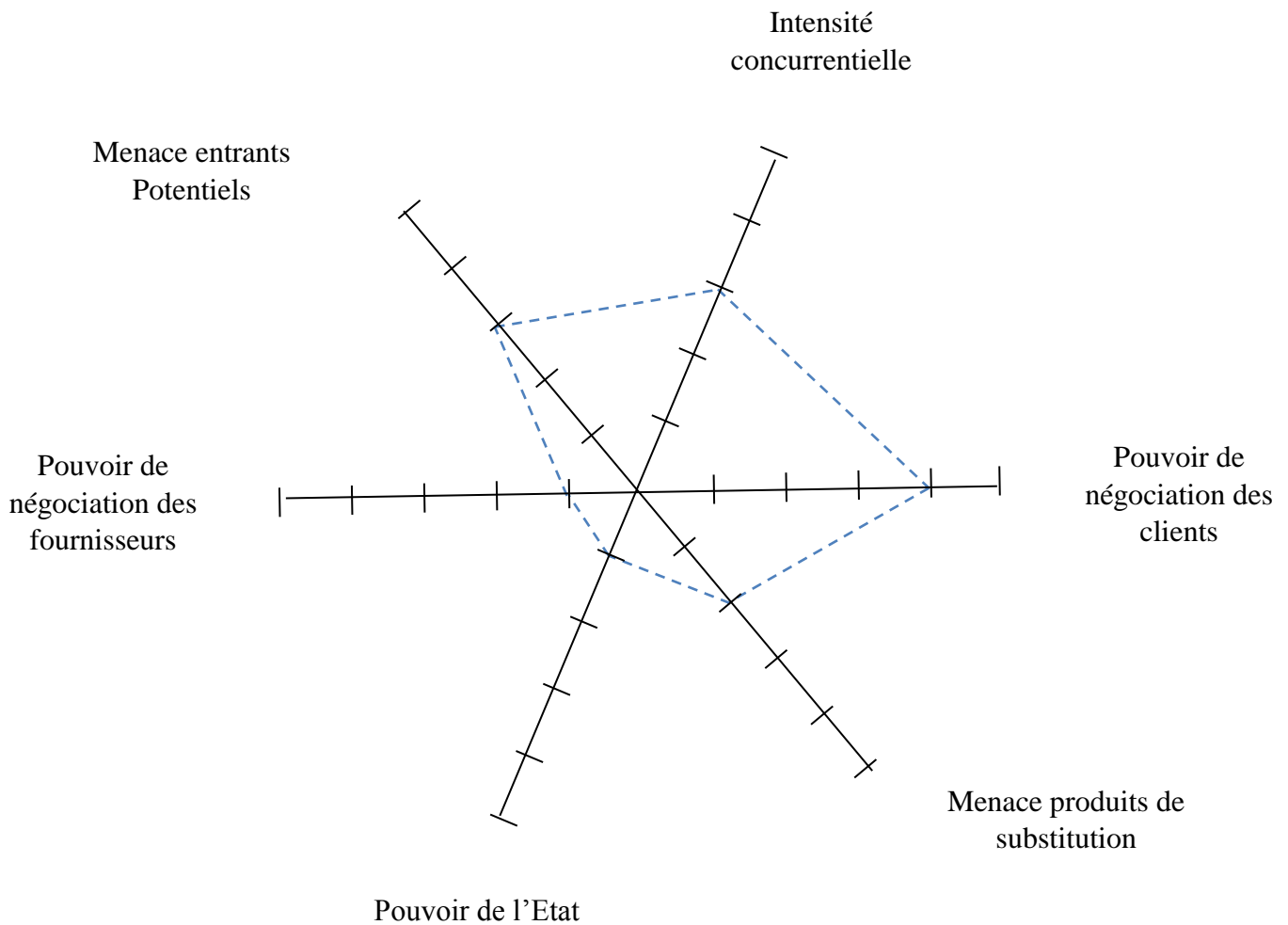
Le marché est très concurrentiel et en même temps très éclaté, ce qui laisse toujours des opportunités.

- Le pouvoir de l'Etat :

Hormis les normes de sécurité et d'hygiène, l'Etat ne dispose pas de grands pouvoirs sur l'activité laiterie, sauf celle de la production de lait pasteurisé qui est quant à elle totalement contrôlée.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Figure 12: Hexagone stratégique de la branche laitière



Source : Conception personnelle.

Tableau 12 : Positionnement de la SARL Pâturages sur le marché de la laiterie

Critère	1 (Fort)	2	3	4	5 (Faible)
Part de marché					X
Répartition géographique			X		
Répartition par canaux de distribution du CA	X				
Politique de marge	X				

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Image de marque	X				
Qualité des produits	X				
Qualité des services	X				
Politique de prix			X		
Fidélité des clients		X			
Qualité du réseau de distribution			X		
Efficacité de la force de vente		X			
Efficacité de la publicité				X	
Compétitivité du mix			X		

Source : Conception personnelle.

L'activité fromagerie

L'activité fromagerie a représenté 46% du chiffre d'affaire de la SARL Pâturages d'Algérie – Tizi-Ouzou en 2020. En termes de parts de marché, pâturages représente % dans ce domaine d'activité stratégique.

Tableau 13 : Tableau de variation du chiffre d'affaire de l'activité fromagerie

Année	2017	2018	2019	2020
CA (millions de dinars)	47	43	50	52

Source : rapport interne pâturages 2020.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

La SARL Pâturages dispose de six (06) produits dans cette activité :

- Fromage Gouda naturel et aromatisé (six saveurs) : représentant 23% du CA total de l'activité fromagerie ;
- Préparation alimentaire à tartiner : représente quant à elle que 8% du CA, en vue du nombre important de variétés existantes sur le marché ;
- Fromage fondu stérilisé : représentant 5% du CA ;
- Camembert (trois sortes) : représente 28% du CA notamment « le cerisier » qui constitue le bestseller de l'entreprise ;
- Fromage Edam en barre et en boule : représente 21% du CA ;
- Margarine et beurre lights : représentant 15% du CA.

Structuration et organisation de l'activité fromagerie

La SARL pâturages d'Algérie dispose de :

- un espace de fabrication et lavage où se déroulent les opérations de caillage, moulage et égouttage.
- Un espace d'affinage par type de croûte de fromage ;
- Une chambre froide pour préserver les fromages ;
- Un espace pour le conditionnement ;
- Un laboratoire contrôle qualité ;
- Et enfin des camions frigorifiés pour la distribution des différents types de fromage fabriqués.

L'analyse des principaux concurrents

La SARL pâturages d'Algérie affronte les mêmes concurrents potentiels dans l'activité fromagerie comme dans l'activité laiterie ; à savoir ; la laiterie et fromagerie DBK, la laiterie TIFRA-lait et la laiterie Soummam dont les descriptions sont susmentionnées.

Etude des cinq forces de Porter dans le secteur de la laiterie

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les matières premières sont importées, notamment la poudre de lait qui constitue le composant essentiel dans le processus de fabrication du fromage ;

La capacité nationale est très limitée en lait cru ;

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc assez faible.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

- Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients sont essentiellement des distributeurs et des grandes surfaces (supermarchés), à cet effet ils ont bien évidemment un pouvoir de négociation élevé d'autant plus que le marché est très concurrentiel, notamment avec la tendance des produits d'importation et aussi l'accaparement de 40% du marché par une seule entreprise, à savoir, la laiterie Soummam.

- La menace des produits de substitution :

Elle est assez élevée vue le nombre important des nouveaux produits proposés sur le marché.

- La menace des nouveaux entrants potentiels :

Cette menace est assez importante. En effet, le franchissement des barrières en termes d'investissement et d'expérience peut permettre à d'autres entreprises de réussir dans ce secteur et de constituer une menace non négligeable.

- L'intensité concurrentielle :

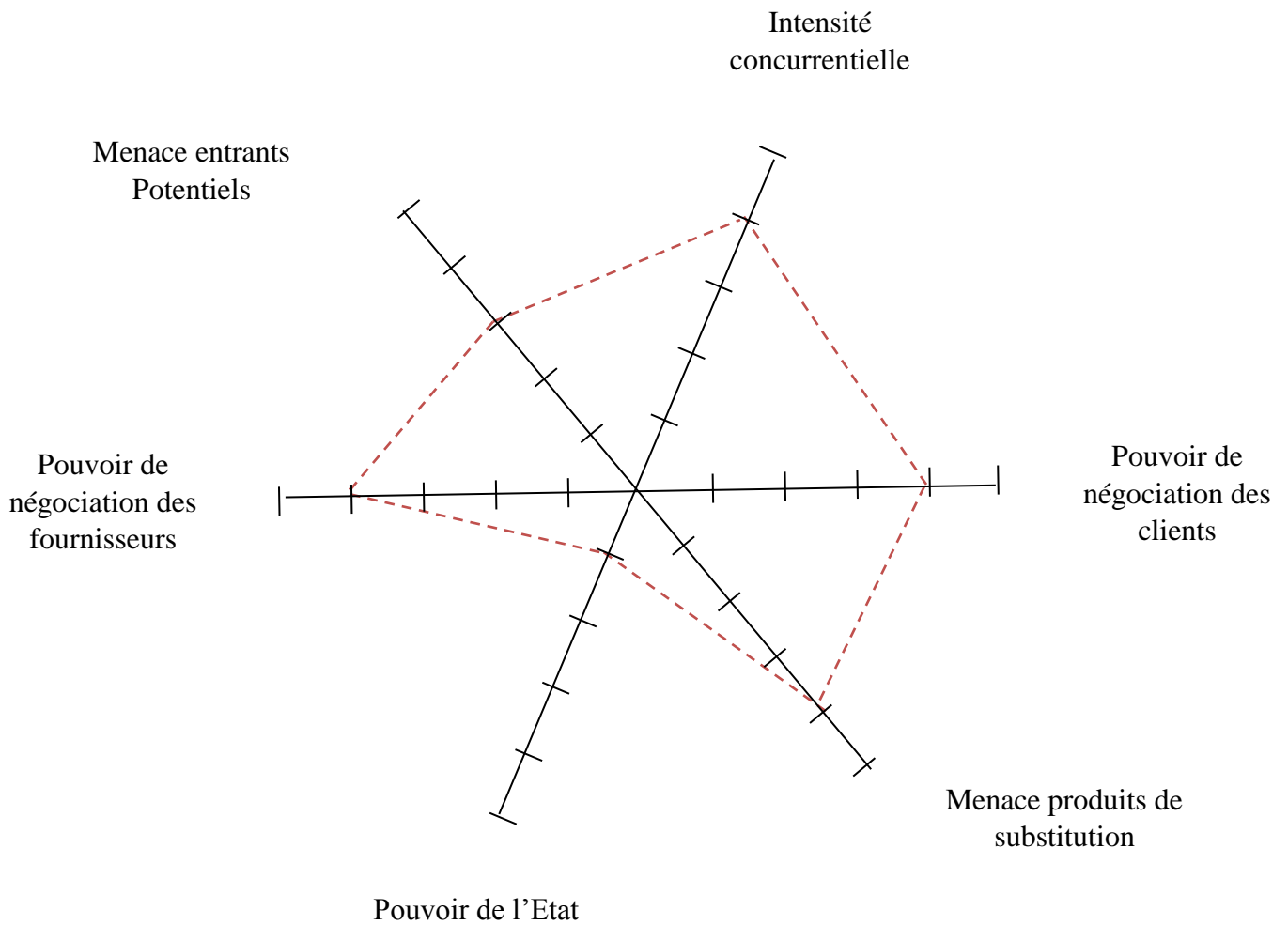
Le marché est très concurrentiel, et malgré qu'il soit éclaté les opportunités sont de moins en moins présentes. A cet effet, il faut toujours une stratégie concurrentielle bien étudiée et bien exécutée.

- Le pouvoir de l'Etat :

Hormis les normes de sécurité et d'hygiène, l'Etat ne dispose pas de grands pouvoirs sur l'activité fromagerie.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Figure 22 : Hexagone stratégique de la branche fromagerie



Source : Conception personnelle.

Tableau 14 : Positionnement de la SARL Pâturages sur le marché de la fromagerie

Critère	1 (Fort)	2	3	4	5 (Faible)
Part de marché					X
Répartition géographique				X	
Répartition par canaux de distribution du CA		X			

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Politique de marge		X			
Image de marque			X		
Qualité des produits	X				
Qualité des services	X				
Politique de prix			X		
Fidélité des clients				X	
Qualité du réseau de distribution			X		
Efficacité de la force de vente			X		
Efficacité de la publicité					X
Compétitivité du mix				X	

Source : Conception personnelle.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Diagnostic interne de pâturages d'Algérie

Le diagnostic financier

Pâturages bénéficie d'une structure financière solide et saine, elle recourt peut à l'endettement et a une marge opérationnelle de 17% pour les activités laiterie et 20% pour les activités fromage.

Critère	1 (Fort)	2	3	4	5 (Faible)
Rentabilité				X	
DLMT		X			
Endettement CT		X			
Solvabilité			X		
Trésorerie			X		
Stock	X				
Dettes fournisseurs				X	

Source : conception personnelle

Le diagnostic industriel

L'organisation de la production apparait comme l'un des points forts de la SARL Pâturages d'Algérie, le contrôle qualité des produits est renforcé pour assurer une meilleure sécurité au consommateur.

Critère	1 (Fort)	2	3	4	5 (Faible)
Capacité de production	X				
Qualité de production	X				
Taux de sous-traitance				X	

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Flexibilité de la production		X			
Délais de production	X				
Coût de production		X			

Source : conception personnelle

L'analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété de la marque - Diversification géographique accomplie - Prix concurrentiel - Organisation de l'usine - Large gamme de produits - Certifiée ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de parts de marché - Marché inflationniste - Capacité de production non utilisée entièrement
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Extension de la gamme - Poursuite de l'expansion géographique - Montée en gamme - Élévation de la qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence accrue dotée d'avantages distinctifs - Stagnation de certaines activités (ex : camembert) - Importation de produits concurrents européens - Forte pression sur les marges

Source : conception personnelle

Le portefeuille des activités

Il est possible d'étudier le portefeuille d'activité de Pâturages d'Algérie à partir de deux matrices : la matrice AD Little et la matrice BCG.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

L'analyse des deux matrices permet de mener une analyse contrastée du portefeuille d'activité de Pâturages d'Algérie :

Les deux principales activités sont arrivées à maturité, l'activité laiterie est jugée en position concurrentielle favorable mais l'activité fromagerie est désormais faible position concurrentielle.

Tableau 15: Positionnement des DAS sur la matrice AD. Little

		Maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante				
	Forte				
	Favorable			Laiterie	
	Faible			Fromagerie	
	Marginale				

Source : Conception personnelle.

Tableau 16 : Positionnement des DAS sur la matrice BCG

Croissance du marché	+	Etoiles	Laiterie	Dilemmes
	-	Vache à lait	Fromagerie	Poids morts
	+		-	
Part de marché				

Source : Conception personnelle.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Stratégie de développement

La stratégie de la SARL Pâturages d'Algérie s'appuie sur un certain nombre d'actions au cœur de la réussite de l'entreprise :

- Une stratégie de diversification en termes d'activité et de zone géographique, un mix marketing efficace et une politique de prix cohérente ;
- Une politique de domination par les coûts (rationalisation de processus de production, utilisation de technologies exclusives) ;
- Une politique de différenciation autour de la marque pâturages dont la résultante est une image forte dans la région de Tizi-Ouzou ;
- Une politique qualité autour de produits seins à valeur ajoutée diffusée dans différentes zones géographiques. L'entreprise est en amélioration continue grâce à un système de management doté d'un système d'informations complet et pertinent.

Modes de développement

- L'entreprise se développe essentiellement par croissance interne avec des acquisitions en termes de capacité de production ;
- Il arrive aussi que, périodiquement, l'entreprise recoure à l'endettement pour financer certains de ces projets.

Axes de recommandations

- Mener des acquisitions stratégiques pour renforcer la position concurrentielle de l'entreprise notamment pour l'activité fromagerie et développer de nouveaux segments de marchés. Ces acquisitions peuvent viser le renforcement de la gamme de produits et l'amélioration de la couverture géographique de l'entreprise ;
- Diversifier les activités et les produits pour mieux fidéliser le consommateur ;
- Rester dans une stratégie de coût-volume en évitant de se positionner sur le marché de haut de gamme qui dispose d'autres facteurs clés de succès mais en continuant la montée en gamme des produits afin d'accompagner les nouveaux goûts des consommateurs ;
- S'implanter sur les marchés en extension ;
- Conforter le développement en Algérie ;
- Renforcer sa politique marketing, en faisant une campagne de communication sur la qualité des produits pour valoriser et rendre plus visible la marque Pâturages d'Algérie en accentuant sa différenciation. Cependant, l'entreprise doit aussi penser au futur en identifiant de nouveaux relais de croissance.

Chapitre III : diagnostic et choix stratégique de positionnement, cas Pâturages d'Algérie

Conclusion

La montée de la rivalité, la prolifération du nombre d'intervenants interne à ce marché fait que la SARL Pâturages d'Algérie n'occupe pas une position dominante sur le marché de la production du lait et dérivées. Sa position vis-à-vis des autres forces concurrentielles n'est pas aussi favorable notamment pour le domaine de la fromagerie.

Pâturages est dépendante des fournisseurs étrangers en termes d'approvisionnement en matières premières et se soumis d'avantage au pouvoir de plus en plus grandissant des clients, l'apparition des produits de substitution et le rôle de l'Etat qui n'est pas négligeable selon les responsables de cette entreprise.

Face à ces changements, la stratégie de domination par les coûts adoptée par Pâturages dans le domaine de la production laitière consistera à créer plus de valeur pour le marché en appliquant des prix avantageux et compétitifs par rapport aux concurrents. Pâturages a néanmoins entrepris un ensemble d'actions en direction de la réduction de ses coûts et de la satisfaction des clients avec ses autres stratégies à savoir : diversification, différenciation et qualité. Ces actions sont concrétisées à travers notamment la mise en place d'un système de management de la qualité et l'importance accordée à la politique commerciale.

Au niveau marchand, les ventes de Pâturages dans ce domaine connues des légères baisses, mais possède encore des parts de marché appréciables qu'il convient de maintenir et d'améliorer surtout qu'une part importante des clients continue d'avoir une perception positive de la relation qualité/prix des produits de cette entreprise et surtout suite à la rentabilité générée. Cette perception lui confèrera un positionnement du produit sur le marché, si l'entreprise réussit à multiplier ses efforts notamment en terme de publicité, d'échantillonnage et recherche et développement.



Conclusion générale

Conclusion générale :

J'ai essayé tout au long de ce travail de recherche, d'analyser les fondements et le processus de la mise en place d'une stratégie, travail, dont la littérature qui le traite est très abondante. 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. Si l'objectif de l'entreprise est une réflexion dans le cadre de la recherche d'autres voies de croissance, ou le lancement d'une nouvelle activité l'état d'esprit sera meilleur que si, elle était dans une démarche de réorientation stratégique pour garder sa position concurrentielle, ou du moins, éviter la cessation d'activité.

La littérature sur la stratégie d'entreprise montre aussi des acquis importants en matière d'outils de formulation d'analyse stratégique. Effectivement, les managers et les consultants en stratégie des organisations, doivent être en totale implication, dotant plus qu'ils disposent d'un très large éventail d'outils qu'ils peuvent utiliser.

Le principe de concurrence est apparu comme facteur régulateur du marché de la production laitière et les barrières à l'entrée sont en effet faibles pour cette industrie. Par ailleurs, Pâturages d'Algérie est soumise au pouvoir exercé par ses fournisseurs, au pouvoir des clients, des entrants potentiels et produits de substitution. Cette situation n'est pas favorable à l'amélioration de la part de marché de l'entreprise qui ne cesse pas de baisser.

L'analyse externe suivie, selon l'approche de PORTER E.M, sur la pression exercée par les cinq forces concurrentielles, a montré que la compétitivité de cette entreprise est conditionnée par plusieurs facteurs et obstacles :

- ✓ Dépendance quasi totale des fournisseurs de matières premières ;
- ✓ Elle est exposée au pouvoir grandissant des clients, qui devient de plus en plus difficile de satisfaire leurs attentes ;
- ✓ Elle ne développe pas des relations industrielles entre groupe stratégiques (la sous-traitance) ;
- ✓ Elle fait face au pouvoir grandissant du consommateur final ;
- ✓ La contrainte financière ne favorise pas le développement de la stratégie de diversification et de différenciation et montée en gamme, qui devient un facteur clé de

Conclusion générale

succès important sous l'effet de l'arrivée à maturité de plusieurs produits qui nécessitent un investissement ;

Pour faire face au nouveau contexte concurrentiel et optimiser l'utilisation des facteurs de production et les ressources internes d'une part et assurer l'adéquation entre les ressources engagées et les objectifs prévus, Pâturages d'Algérie a développé plusieurs actions stratégiques dans l'industrie laitière, lui permettant de réaliser une compétitivité qualité/prix d'une part, et une rivalité différenciation/diversification, d'autre part, en réduisant les coûts de production et promettant de nouvelles gammes de produits de qualité.

Enfin, il convient de confirmer la deuxième hypothèse de ce thème de recherche, c'est-à-dire que la stratégie de la SARL Pâturages d'Algérie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position avantageuse, dans l'optique de s'assurer une meilleure position concurrentielle et d'être à la hauteur de rivaliser les pressions concurrentielles appliquées à son égard de par les entreprises concurrentes.

Pour ce faire, la SARL Pâturages d'Algérie doit chercher à acquérir un avantage concurrentiel durable, grâce à la combinaison de facteurs clés de succès que les concurrents ne possèdent pas.

Sa compétitivité résulte de son aptitude à maîtriser les coûts avec une optimisation des ressources et coordination entre les différentes activités, mais cela ne semble pas suffisant pour être en bonne position concurrentielle sur le marché de la production du lait et dérivées.

Bibliographie

Bibliographie

❖ **Ouvrage :**

- Olivier Meier, Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4ème édition, DUNOD, 2015.
- Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, Paris 2009.
- G. JOHNSON, K.SCHOLES, R. WHITTINGTON, F. FRÉRY , Stratégique .7ème édition, Publié par Pearson Education France 2005.
- Pierre-Yves Cossé ISGP Alger, Planification Stratégique et Economie de marché, CGPP (Commissariat Général à la Planification et à la Prospective) Alger, 2008.
- Assia CHERFAOUI, Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Le cas de la LFB (Algérie). Série "Master of Science" n°62, 2003.
- Bensebaa Faouzi «Actions stratégiques et réactions des entreprises » Management, Vol. 3, No. 2, 2000.
- SPITEZKI Henri : « la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » éd economica 1995.
- Claver Cortés Enrique et al. « Stratégies génériques de Porter » Une analyse empirique, Revue française de gestion, 2006/2.

❖ **Article :**

- Article d'Emmanuel MÉTAIS Groupe EDHEC (Finance, Contrôle, Stratégie), Volume 4, N° 1, mars 2001.

❖ **Site internet :**

- <http://fr.scribd.com>.
- <https://www.assistancescolaire.com>
- www.marketing-étudiant.fr (février 2017).

Annexes



Un savoir faire différent



Sarl Pâturages d'Algérie

www.paturages-dz.com



Pâturages d'Algérie est une société créée en 1998 spécialisée dans la fabrication de lait et dérivés du lait. Forte d'une longue expérience dans les produits laitiers, elle joue un rôle de pionnier.

Orientée vers la recherche et le développement, sa gamme de produits intègre sans cesse des nouveautés. Les marques de Pâturages sont les suivantes. Pâtes molles.

Camemberts : - le cerisier - le figuier. - Le petit brieau.

Fromages types durs et mi-durs -

cheddar - Edam - Gouda. Ces fromages existent sous plusieurs formats et conditionnements. 20 kg de blocs de cheddar, 1kg8 pour l'Edam et le Gouda. Aussi, des tranches de 100gr et plus.

Une variété de fromages gouda aromatisés, spécialités hollandaises, (herbes de cumin, ail, piment et poivre noir) cette liste n'est pas exhaustive.

Nos marques de fromages fondus.

-LE CERISIER 24 ,16 ,8 portions.

-LE MELICE (préparation culinaire) 24 ,8,16 portions) - fromage en conserve stérilisé - fondues de camembert en conserve.

Nos différentes crèmes fromagères : - Crème de camembert.

- Cheddar, crème. - Crème d'emmental.

Beurres et margarines à tartiner.

-Plateau moelleux au beurre -beurre léger 250 gr - margarine légère 250 gr.

Usine : Pâturages d'Algérie N°08 Zone des dépôts lot N°32 G. P. N° 190 Tizi-Ouzou, Algérie

Siège social : Cité 74/144/480 Log Bt 10 Bouira

Tél. : 0555 00 85 17 / 0555 00 85 19

E-mail : paturages78@hotmail.com

 Sarl Pâturages d'Algérie

Gouda

قودا

Gouda
Fromage

*De multiples saveurs,
c'est du bonheur*



Préparation alimentaire à tartiner

تحضيرة غذائية للطلاي

Le Melice

*Le melice, un régal,
un délice*



Fromage fondu stérilisé جبن مذوب معقم

Le Melice

*Nouvelle saveur
dans votre cuisine*



FROMAGES
Cheddar et
maasdam

Camembert

كاممبير

Les Camemberts de la marque
pâturages d'algerie, un aspect
brillant avec une belle croûte fleurie,
une pâte coulante, très équilibrée
avec une bonne
longueur en bouche



Camembert كاممبير

*Le Cerisier,
Le goût de plaisir*



Edam boule إدام

*"Edam, à
consommer
avec
passion"*



Margarine light

مرغرين مخففة

*Pour manger
plus léger
beurre frais*



Beurre Light

زبدة مخففة

*Bon et délicieux
à tartiner*



Laits concentrés

حليب مركز محلي

*Ajoutez de la saveur
à vos gâteaux*



Gouda naturel

قودا طبيعي

Les Pâturages d'Algérie

Zone des dépôts Lot n° 12 Tizi Ouzou
Mobiles : 0555 00 85 17 - 0555 00 85 19

Ingrédients : lait entier, ferment lactique, présure,
sel chlorure de sodium

تمتلكة الونداع حصه رقم 12 ابي و 15000 الجزائر
الهاتف: 0555 00 85 17 - 0555 00 85 19
الكومات احلى كامل حبيبة لينة
رنة ملح كلوريد الصوديوم

يحفظ في برودة
+6°C
Tenir au frais

جبن قودا
GOUDA



F23/05/2021

LOT 68

05 2422

18 12 2021

05 2422

18 12 2021

ح اجد على الأقل



6 4 30303 000385 >



Découvrez nos nouveaux produits

Nouveau



Table des matières

Table des matières

Remerciements. **I**

Dédicaces. **II**

Liste des figures et tableaux. **III**

Sommaire. **IV**

Introduction générale **1**

Chapitre I : Le diagnostic stratégique, et les notions d'analyse concurrentielle et d'avantage concurrentiel

Introduction..... **05**

Section 01 : Le diagnostic stratégique, définitions et objectifs..... **06**

1. Définitions..... **06**

1.1. Définition du diagnostic stratégique **07**

1.2. Les types du diagnostic stratégique **08**

2. Les objectifs d'un diagnostic stratégique : **17**

2.1. Identifier les causes de dysfonctionnements observés **18**

2.2. Rechercher des sources d'amélioration interne..... **19**

2.3. Anticiper les effets d'une politique **20**

2.4. Repérer des opportunités nouvelles..... **20**

2.5. S'assurer de la viabilité et de la pérennité de l'entreprise **21**

Section 02 : l'analyse concurrentielle **23**

1. Les cinq (05) forces de Michael Porter **25**

1.1. L'intensité de la concurrence à l'intérieur du secteur **26**

1.2. Le pouvoir de négociation des clients **27**

1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs **28**

1.4. La menace de nouveaux entrants sur le secteur..... **28**

Table des matières

1.5.	La menace des produits de substitution.....	29
2.	L'analyse SWOT.....	31
2.1.	Définition.....	31
2.2.	La logique et l'objectif de l'analyse SWOT.....	32
2.3.	Les étapes d'une analyse SWOT.....	32
3.	Les sept (07) points clés du succès d'un diagnostic stratégique :	34
3.1.	La segmentation stratégique et l'identification des facteurs clés de succès	35
3.2.	L'analyse des environnements concurrentiels (typologie des systèmes concurrentiels)	39
3.3.	L'analyse des forces concurrentielles	40
3.4.	L'analyse des groupes stratégiques	41
3.5.	L'analyse de la chaîne de valeur et sources d'avantage concurrentiel	42
3.6.	Le modèle d'analyse de la performance	44
3.7.	L'analyse du portefeuille d'activités	44
	Section 03 : la notion d'avantage concurrentiel	46
1.	Les types d'avantage concurrentiel	47
1.1.	L'avantage concurrentiel externe (basé sur la qualité)	47
1.2.	L'avantage concurrentiel interne (basé sur les coûts)	48
2.	L'identification de l'avantage concurrentiel	50
3.	La constitution de l'avantage concurrentiel	52
4.	L'avantage concurrentiel et la chaîne de valeur.....	52
	Conclusion.....	56

Chapitre II : Les choix stratégiques et l'organisation

	Introduction.....	57
	Section 01 : Littérature de la stratégie d'entreprise	58
1.	Définition de la stratégie d'entreprise.....	58

Table des matières

1.1.	Détermination du concept.....	58
1.2.	Les démarches stratégiques	59
2.	Les décisions stratégiques	62
2.1.	Les caractéristiques des décisions stratégiques	62
2.2.	La nature des décisions stratégiques.....	63
Section 2 : Les niveaux de la stratégie et les choix stratégiques d'entreprise.....		65
1.	Les niveaux de la stratégie d'entreprise	65
1.1.	Le niveau politique.....	65
1.2.	Le niveau stratégique	66
1.3.	Le niveau tactique.....	66
1.4.	Le niveau opérationnel	66
2.	La mise en place d'un modèle stratégique	67
3.	Les choix stratégiques	69
3.1.	Les stratégies concurrentielles.....	69
3.2.	La gestion du portefeuille d'activités	88
Section 03 : La détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité.....		99
1.	Le processus de formulation de la stratégie	100
1.1.	La démarche de formulation et de définition d'une stratégie concurrentielle	100
1.2.	La création de valeur, le cœur d'une stratégie	111
1.3.	La cohérence, l'amplificateur d'une stratégie	113
1.4.	La formulation de la stratégie et le processus décisionnel	115
2.	De la compétitivité au positionnement stratégique	116
2.1.	La compétitivité au niveau de la firme	116
2.2.	La maîtrise de l'avantage compétitif	117
2.3.	Le positionnement stratégique	120
Conclusion.		127

Table des matières

Chapitre III : Diagnostic et choix stratégique de positionnement, SARL Pâturages d'Algérie

Introduction.....	129
Partie 1 : présentation de l'entreprise	130
Partie 2 : Diagnostic stratégique de la SARL Pâturages d'Algérie.....	134
Conclusion.	147
<i>Conclusion générale</i>	148

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières