***Chapitre 1 : La stratégie : formulation et mise en œuvre***

Quelles sont les éléments de base de la définition d’une stratégie d’entreprise ? Il faut donc, dans un premier temps, qu’elle détermine quelle va être sa politique d’entreprise. Autrement dit, quelles missions s’assigne-t-elle ? Que sait-elle faire ? Quels sont les buts et les missions de l’entreprise par rapport à son environnement économique ? C’est la recherche du « champ des possibles » c'est-à-dire l’ensemble des possibilités ouvertes à l’entreprise compte tenu des compétences de l’entreprise.

Une fois la politique définie, cela suppose de définir les moyens à mettre en œuvre pour répondre à cette politique. Ce sont bien sur des moyens d’ordre technique et technologique dont elle va devoir se doter pour réaliser les buts qu’elle s’est fixé ; mais c’est aussi la main d’œuvre (savoir faire) ainsi que les moyens financiers.

Cela également suppose que l’entreprise délimite le portefeuille d’activité qu’elle va retenir. Un portefeuille d’activités est un ensemble de produits qui lui permettront d’investir un certain terrain concurrentiel. Ces produits sont le reflet de trois axes : le marché, le besoin rempli (autrement dit, le marché renvoie à la clientèle) [ce besoin rempli renvoie aux caractéristiques techniques du produit (qualité du produit)], il faut que ce produit soit fabriqué à partir d’une certaine technologie.

Quel est le marché visé ? Quelle satisfaction attend le client en achetant le produit ? Ce besoin, pour une clientèle donné, est satisfait compte tenue d’une technologie particulière.

Le mode de développement retenu : quel est le type d’orientation stratégique que l’entreprise est supposée arrêter ? Il y en a en général trois : l’accent uniquement mis sur l’innovation, (qualité technologique du produit). On peut aussi choisir l’expansion des marchés (élargissement de la clientèle visée). La diversification permet, quant à elle, d’être sur des savoirs faire distincts, notamment si le premier produit mis en œuvre à vieilli et qu’il faut renouveler les gammes des produits présentés à la clientèle.

Ces quatre premiers critères de définition de la stratégie correspondent à la définition d’un terrain d’investigation de la firme, d’un champ concurrentiel, qui permettra à l’entreprise de se positionner par rapport à la concurrence. Si on introduit la notion de concurrence, cela signifie que pour être compétitive sur le marché visé, l’entreprise doit connaître quels sont les autres compétiteurs, et alors deux possibilité s’offre à elle au regard de la concurrence qu’elle définie : 1] Y-a-t-il des alliances possibles avec ces compétiteurs ? Dans ce cas, on parlera de relation de type contractuelle, partenariale. 2] Si cela n’est pas possible, elle doit envisager des stratégies d’opposition, duales, ù véritablement les compétiteurs sont des concurrents. On est ici sur un terrain où l’agressivité de la stratégie est plus forte. Un terrain des adversaires compétiteurs avec qui ont s’allie ou non. 3] Définir quelles seraient les failles à attaquer, à investir, dans le cas où l’entreprise voudrait avancer sur les marchés des autres compétiteurs, en cas d’attaque des concurrents.

Il n’y a pas de stratégie si on n’a pas défini 1] un terrain d‘investigation, 2] le champ des compétiteurs, 3] les failles des adversaires sur les champs concurrentiels.

**A] La planification stratégiques des entreprises : la formulation de la stratégie de l’entreprise**

C’est la mise en œuvre d’une démarche, d’un raisonnement, favorisant la meilleure analyse possible de la situation de l’entreprise afin de définir les objectifs à remplir. Autrement dit, la planification stratégique doit résoudre un problème majeur pour l’entreprise ; comment faire en sorte que les missions, les buts de l’entreprise, soient atteints ? Il y a ici deux écoles qui se contredisent l’une et l’autre.

*1] Processus rationnel, économique*

La planification stratégique est un mode de raisonnement conçu sur la rationalité des acteurs et qui ne s’arrête qu’a la seule dimension économique de l’entreprise. Elle caractérise l’entreprise comme une organisation, dans laquelle un décideur unique (managers = actionnaires) défini rationnellement les orientations de l’entreprise compte tenu d’une grille d’analyse économique. Cette dernière peut être simplifiée (Raymond-Alain Thiétart) qui passe par quatre question : 1] Que veut la firme ? (Quelle position veut-elle atteindre sur son marché) Pour répondre à cette question, il faut qu’elle réponde à la question 2] Qui est-elle ? 3] Que peut-elle faire avec ou contre ses compétiteurs ? 4] Que va-t-elle faire ? Quelle stratégie définiras-t-elle finalement ?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1] Que veut la firme ?** | **2] Qui est-elle ?**  **Identité, Evaluation** | **3] Que veut-elle faire compte tenu des ressources et des faiblesses qu’elle présente** | **4] Que va faire l’entreprise ?** |
| Processus analytique, cartésien, logique, de la formulation stratégique des objectifs :  ~ Définition des centres d’activité stratégique  ~ Formulation de la mission à remplir.  ~ Fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs. | ~ L’entreprise va faire une analyse de l’environnement, des marchés cibles.  ~ Evaluation des ressources.  repérage d’un écart de planification.  ~ Représentation des activités de portefeuille. | ~ Stratégies retenues.  ~ Mode de croissance. | ~ La spécialisation sur un métier particulier.  ~ Intégration par l’amont ou par l’aval.  ~ Diversification.  ~ Retrait (logique de déinvestissement). |

1] Il faut donc en conséquence pour remplir se processus analytique de formulation de la stratégie.

*1er étapes* : Il faudra définir quels sont ces centres d’activité stratégique. Cela correspond à l’ensemble des couples produits/marchés à comportement stratégique homogène. Exemple : le petit appareillage électrique ménager à destination du ménager. Les compétiteurs sont Braun, Seb, Moulinex, Rowenta.

*2e étape* : C’est la manière dont l’entreprise va, en terme technologique, répondre à la demande du marché.

*3e étapes* : Objectifs quantitatifs : on voudra par exemple accroitre de 5% le chiffre d’affaire sur telle centre d’activité stratégique. Ou détenir 10% de part de marché sur le secteur dans les 3 ans. -||- Objectifs qualitatifs : Devenir le chef de fil du secteur, pas simplement en terme de volume d’activité, mais en terme de compétence commerciale (comme Darty ☺). Ou devenir l’entreprise qui fait une innovation régulière sur ces gammes de produit (Braun / Rowenta).

La place que veut atteindre l’entreprise sur le marché ne pourra l’atteindre que si elle réfléchit tout aussi rationnellement sur ses forces et faiblesse au regard de la concurrence.

2] 1er étape : Il s’agit de faire un audit stratégique externe. C’est un état des lieux de la concurrence qui vise :

~ A mettre en évidence pour chaque centre d’activité stratégique les grandes tendances de l’environnement en terme de menace et d’opportunité (nouveau concurrent étranger ?)

~ A anticiper l’impact de ces évolutions favorables ou défavorables sur l’entreprise.

~ Déterminer ce qu’il faut faire pour réussir.

Autrement dit, c’est compte tenu des menaces et des opportunités que l’entreprise à pressenti dans son environnement qu’elle a pu définir ses axes d’orientation stratégique. On suppose donc qu’elle a fait une analyse de l’environnement et qu’elle a donc déterminé valablement les menaces et opportunité qui lui permette de déterminer ce qu’il faut faire pour réussir.

Pour répondre à ces axes, elle va définir les ressources dont elle dispose. C’est le bilan des moyens, des atouts, des faiblesses, des expertises particulières de l’entreprise sur chacun de ses centres d'activité stratégique.

Elle évalua les écarts stratégiques. C’est l’étude du jeu de la différence, de l’écart, entre ce que veut l’entreprise et ce qu’elle est. Autrement dit, c’est l’écart qui sépare l’entreprise des buts à atteindre vis-à-vis des ressources dont elle dispose aujourd’hui.

Le portefeuille d’activité est ce que fait l’entreprise compte tenu des ressources dont elle dispose. LE porte feuille d’activité c’est l’ensemble des centre d'activité stratégique particuliers que l’entreprise choisit, parmi un ensemble d’autres possibilités d’action. Exemple : une entreprise est dans la parfumerie de luxe. Centre d’activité stratégique possible : produit en flaconnage de verre, distribué dans un réseau spécifique -||- Parfum distribué en grande surface, distribué dans des flacons en plastique pour une clientèle dont les revenus sont faibles.

3] Que va-t-elle faire compte tenu de ce qu’elle veut faire et des ressources et des faiblesses ? Définition :

~ Des types de stratégies retenues : 🡪 stratégie de type corrective (on s’adapte à la situation) 🡪 stratégies de croissance (offensive) 🡪 stratégie de contingence (ou de retrait, on se retire de là où on était déjà).

~ Des modes de croissance : interne ou externe. 🡪 Mode de croissance interne : sur ces bases, en investissement, avec un investissement extérieur. 🡪 Mode de croissance externe = l’entreprise grandit par accaparement d’une entité déjà existante pour permettre à l’entreprise d’augmenter sa taille initiale (fusion/absorbation ou OPA).

~ Du champ d’investigation (concurrentiel). Deux possibilités sont envisageables : une expansion régionale ou nationale, ou une politique d’internationalisation par élargissement des marchés.

4] Que va faire l’entreprise ? L’entreprise définie ici 4 modes opératoires, 4 axes de développement stratégique possible :

~ La spécialisation sur un métier particulier (michelin for example ! ☺) 🡪 compétence technologique

~ Logique de filière où on fait de l’intégration par l’amont ou par l’aval. On répond non pas à une logique de technologie, mais on suit une logique de filière pour gagner en productivité.

~ Diversification des métiers : C’est inscrit dans une logique de répartition du risque concurrentiel, parce que les marchés vieillissent et les produits connaissent des effets de mode.

~ Retrait qui obéit à une logique de désinvestissement des marchés précédemment investis.

***Conclusion*** : Mais ce modèle de rationalité économique face au marché présente un ensemble de faiblesse.

1] L’évaluation des compétences de la firme fait très généralement l’objet d’enjeux d’ordre politique, puisque ces compétences se sont développées compte tenu de choix politique.

2] Rien ne dit qu’il n’y ait pas de difficulté à apprécier ce que sont les opportunités et les risques sur un marché. Ce qui est risque pour une entreprise peut devenir pour un concurrent une opportunité. L’appréciation ou la représentation du risque (ou de l’absence de risque) dépend du décideur ici considéré comme unique, et il a une probabilité élevé de se tromper d’appréciation de l’environnement.

En conséquence, considéré la planification stratégique comme relevant d’une logique progressive, itérative, qui permette d’aboutir à une adéquation optimal entre, d’une part, les ressources, compétences, expertises qui font les compétences distinctives de la firme ; et d’autre part, les stratégies a adopté face à la concurrence, compte tenu d’un environnement économique particulier revient à chercher une stratégie, qui soit la meilleure dans tous les cas, ce qui est le contraire d’une flexibilité nécessaire aux aléa du marché.

*2] Processus politique de décision*

Ici, on considérera l’entreprise comme un ensemble d’intérêt contradictoire, mais dans lequel les objectifs des différents acteurs s’effacent en fonction de l’objectif global à atteindre par l’entreprise. On raisonnera donc sur des jeux d’acteurs (on quitte une logique de facteurs de productions à valoriser pour aller vers une logique d’acteurs à valoriser). On est dans un processus politique qui s’articule autour de 4 questions :

1] Quels sont les acteurs en présence ? Qui risque de rentrer sur le marché à un moment ou à un autre ?

2] Que peuvent-ils faire ?

3] Que peut-on faire vis-à-vis d’eux ?

4] Que décide-t-on de faire compte tenu de l’état de la concurrence ?

C’est un modèle politique (au sens de cité).

1] La première question suppose d’identifier les concurrents présents et potentiels (=ceux qui sont sur d’autres marchés, qui sont devenus matures, et qui vont se reconvertir sur le marché où l’entreprise est, qui est porteur).

Analyse dynamique des liens entre les acteurs et la firme. Il s’agit ici d’évaluer l’influence respective que chaque acteur peut avoir sur l’entreprise, et d’en estimer l’évolution.

Recherche d’une base politique d’alliance et évaluation de l’opposition.

2] Que peuvent-ils faire ? Etude, analyse, des groupes de pression, coalition, ou groupes d’opposition, aux stratégies menées par l’entreprise.

3] Que peut-on faire avec ou contre eux ? Recherche de l’indépendance stratégique, sélection des alliés (avec qui puis-je m’allier pour avancer davantage ?), sélection et négociation des coalitions.

4] Que décide de faire la firme ?

Stratégie d’alliance avec les partenaires, sous-traitants, fournisseurs, ou alliés de l’entreprise ; à l’opposer de la stratégie de rupture, d’opposition avec les acteurs du secteur. On rentre là dans un risque d’affrontement fort couteux pour l’entreprise (non seulement en termes d’image, mais aussi en termes de rentabilité des investissements engagés).

***Chapitre 2 : Le diagnostic stratégique***

Sur la segmentation stratégique 🡪 Bookin dans la 2e partie.

Cette étape est la plus importante pour l’entreprise puisqu’elle détermine quels seront les marchés finalement retenu par l’entreprise pour assurer son développement dans un environnement concurrentiel. En général, le résultat de ce diagnostic est issu de la confrontation entre d’une part ce que sont les caractéristiques de l’environnement concurrentiel  (on se réfère ici à l’ouvrage *L’avantage concurrentiel des entreprises* écrit par Michaël Porter) ; et d’autre part du point de vu de l’entreprise, ce que sont ses capacités stratégique, c'est-à-dire ce que sont ses compétences distinctives (cf : R-A Thiétart). Autrement dit c’est une confrontation de ce que sont l’environnement concurrentiel et capacité de l’entreprise que ça être déterminée les orientations stratégiques, notamment les segments de marché sur lesquels elle va pouvoir assoir sa croissance. L’étude de l’environnement concurrentiel conduit l’entreprise à mener une analyse :

~ de l’évolution des marchés visés,

~ les gammes de produits proposés à la clientèle,

~ les conditions de la concurrence (c’est l’offre faite par les entreprises)

~ l’évolution de la demande des consommateurs qui peut parfois être différent de celle imaginée par les industriels.

Pour étudier ce que sont les capacités stratégiques de l’entreprise, il faut au préalable déterminer la base d’analyse qui fera l’objet de l’évaluation, cette base analyse est fondée sur le segment de marché.

***Section 1 : Définition de la segmentation stratégique de l’entreprise***

Pourquoi la segmentation stratégique est l’étape première dans la définition d’une stratégie d’entreprise. Elle est capital en ce sens que de la segmentation dépendront trois grandes clés du succès :

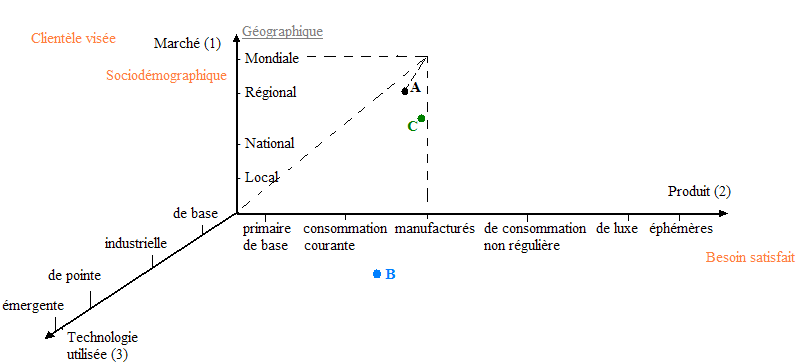
~ Une identification des concurrents (présents et potentiels) pour ce segment de marché, ainsi qu’une prise en compte des attentes spécifiques du marché.

~ Dépendra un choix de stratégie adapté au segment ainsi définie.

~ Finalement, de la segmentation dépendra une formulation des politiques fonctionnelles accompagné d’une structure organisationnelle qui permettra une mise en œuvre d’une stratégie choisie.

Cela conduit donc à définir précisément ce qu’est un segment de marché et, de façon plus contemporaine, ce qu’est un centre d’activité stratégique. On dit segmentation parce qu’on revoit à la notion de segment de marché. Mais cette notion a vieilli. Un segment de marché correspond, dans l’étude de marketing, à la rencontre d’un marché et d’un produit. Par contre, on utilisera d’avantage la notion de Centre d’Activité Stratégique. C’est non seulement le fait qu’un produit serve un marché spécifique, mais il le fait selon une technologie particulière.

La définition du produit et du marché s’articule autour d’une analyse très connue d’Abell et Hammond datant de 1950.



L’axe de marché définit un type de clientèle concernée par la production de l’entreprise ;Il y a plusieurs façons de définir une clientèle ; cette dimension peut être définie en terme de localisation géographique, on parlera, à ce moment là, de marché local, national, régional, mondiale. On peut aussi définir la clientèle en terme sociodémographique.

La 2e dimension renvoie au besoin satisfait. On ne fait pas un produit sans réfléchir aux besoins auxquels réponse le produit considéré. On se pose la question de savoir quelle est la fonction remplie ou le besoin satisfait par le produit. A quoi sert-il ? Parfois on a quelques surprises, il peut y avoir des détournements d’usages du produit utilisé. Le consommateur s’approprie le produit pour en faire tout autre chose. Cela devient alors une stratégie pour l’entreprise : on propose une gamme de produits dont les fonctions d’utilité sont plurielles 🡪 les meubles de type design (Ikéa Powa ! ☺)

La 3e dimension est le processus technologique à partir duquel la fonction est remplie. Les centres d’activité stratégique, choisie par une entreprise, sont donc très généralement défini à partir de ces trois dimension que sont la clientèle servie, de fonction ou de besoin à satisfaire, et de technologie retenue (cela dépend évidemment de la compétence des hommes constituant l’équipe).

Exemple 🡪 Industrie horlogère : Trois concurrents sont sur ce secteur d’activité.

1] Le 1erconcurrent fabrique une montre simple, uniquement destiné à donner l’heure, répondant à des besoins identifiés comme standard, (=homogène) pour une clientèle mondiale.

2] Le 2e compétiteur choisit un produit de technologie complexe et vise un marché local ou une clientèle singulière, répondant à un besoin unique.

3] Le 3e compétiteur choisit aussi une technologie complexe mais fabrique un produit répondant à des besoins multiples et ouvert au marché mondial.

Trois types de fabricants :

~ Le fabricant A défini son centre d'activité stratégique comme étant pour le marché français.

~ Le fabricant B conçoit une montre à bas prix uniquement destiné à indiquer l’heure, à un marché de jeune à l’échelle mondiale.

~ Le fabricant C fabrique une montre cadeau haute gamme, considérée comme un objet de valeur destiné à un marché international de consommateur à revenu élevé.

1] Swatch, Casio etc.

2] Montre de plonger pour les sportif de haut niveau, Tag Heuer, Rolex.

3] « snob effect » 🡪 Festina, Rolex

Cet exemple illustre la diversité qui peut exister entre concurrent, empêchant si on n’y prend pas garde une comparaison fiable de la capacité stratégique des entreprises.

Dans l’exemple A, l’étendu du centre d'activité stratégique est très grande, cela veut dire que le réseau de distribution soit à la hauteur, capable de distribuer sur une zone géographique. Alors que dans les deux exemples, une segmentation plus fine sera nécessaire ; dans ces conditions, il n’est pas possible d’utiliser une même base d’évaluation (de la concurrence) pour les trois centre d'activité stratégique. Dans ces conditions, il n’est pas possible d’utiliser une même base d’évaluation des trois centres d'activités stratégiques. En effet, d’une part, l’environnement concurrentiel est différent (autrement dit, les messages à l’adresse du consommateur ne sera jamais le même) D’autre part les compétences stratégiques requises et la structure de coût ne seront pas similaires. Même s’il n’existe pas de confusion possible sur la technologie du produit ou la fonction du produit, par contre la délimitation de la clientèle visée demeure un problème. Selon la définition de la clientèle, la perception des capacités stratégique du centre d'activité stratégique va être différente.

Dans la première situation, l’évaluation est faite en termes de performance sur un marché donné 🡪 L’importance du réseau de distribution, l’image du produit, le service à la clientèle, l’adaptation du produit en fonction du pays sont des variables prédominantes.

Dans les 2e et 3e exemples, l’évaluation est faite en fonction de la qualité technologique et esthétique du produit. Autrement dit, la structuration en termes de structure de coût (haute technicité, savoir faire, coût des matériaux utilisés) justifie la valeur du produit.

En conclusion, il ne s’agit pas de comparer des entreprises qui fabriquent un même produit, mais de comparer des situations de compétition en fonction de la clientèle visée, et donc du besoin à satisfaire pour un marché donné. La segmentation des marchés pose donc les problèmes suivants : Quelles sont les exigences du marché que je veux servir ? Quels sont les coûts de la technologie que je peux mettre en œuvre ? (suis-je en mesure de suivre les évolutions de cette technologie ?) Est-ce que le produit répond à un besoin spécifique ou à un besoin standardisé quelque soit la zone géographique servit. De la segmentation stratégique retenue par l’entreprise, cette dernière aura plusieurs axes de développement possible :

~ Quels concurrent puis-je soutenir compte tenue du marché visé ?

~ Est-il possible de maintenir une structure de coût satisfaisante au regard des évolutions technologiques ?

~ Suis-je en mesure d’apprécier, d’anticiper, l’évolution des besoins de la clientèle cible, et de luis présenter un produit plus compétitif que ceux de la concurrence ?

Finalement, pour répondre à l’ensemble de ces questions, l’entreprise doit mener un audit externe de son environnement concurrentiel.

***Section 2 : L’audit externe***

***I] Analyse de la demande***

Du point de vu de l’entreprise, il y a deux type de demande en fonction de deux besoin différent

Besoin exprimé

Besoin nouveau, à identifier

*1] Evolution de la demande*

Il faut pour évaluer quelles sont les évolutions possibles :

~ **Stabilité** : Il faut mesurer quelle est la stabilité de la demande.

1] Saisonnabilité 🡪 Le produit a-t-il un caractère cyclique ? Les coûts de production ne sont pas linéaires. Il faut faire attention à la qualité de réseau de production quand on est en période de basse activité ou haute activité.

2] Etape dans le cycle de vie 🡪 Au contraire, certains produits sont à consommation régulière. La difficulté ici est de savoir quelle capacité de production nécessaire, sachant qu’on ne doit jamais être en sur ou en sous capacité. Il faut ici faire attention à la substituabilité des équipements.

On appelle cycle de vie du produit les étapes prévues de son développement sur un marché depuis le lancement de ce produit, en passant par sa phase de croissance, puis de maturité et enfin de déclin.

Pourquoi la stabilité de la demande est-elle liée à l’état dans le cycle de vie ? Si le produit est en phase de lancement ou de croissance, l’entreprise doit être capable de soutenir le taux de croissance imposé par le marché. Cela suppose qu’elle ait les sources de financement nécessaire pour ce faire. Par contre en phase de maturité puis en phase de déclin, la demande se stabilise (elle devient atone) et l’entreprise se retrouve souvent en surcapacité industrielle (parce qu’elle espère une relance qui arrive rarement).

~ **Influence de la démographie** : La démographie, répartition des tranches d’âges dans la population consommatrice, influence les goûts exprimés par les consommateurs, et en particulier du pouvoir d’achat qu’ils détiennent par tranche d’âge. Autrement dit, dans les populations où la courbe démographique est serrée, il faut constamment reconsidérer la fonction d’utilité du produit, car la population se renouvelle très rapidement. Par contre, lorsque la clientèle présente une courbe démographique aplatie, on peut considérer que les besoins sont relativement stables et que l’entreprise détient une certaine rente de situation.

~ **Perspective de nouvelle utilisation sur les marchés** : Lorsque le produit arrive ne phase de maturité, l’entreprise, qui n’a pas encore atteint un retour sur investissement suffisant, va se tourner vers de nouvelle clientèle, soit sur des marchés nouveaux (politique d’expansion géographique), va recherche une clientèle nationale nouvelle en présentant le produit comme neuf, nouveau, différencié, et en l’associant soit à un meilleur service, en offrant un nouveau packaging, ou encore en autorisant la distribution du produit (on reformate l’image du produit) dans des réseaux dont l’image est moins élevé que précédemment.

*2] Taille et croissance de chaque segment de marché*

Selon les segments de marché retenus, la taille se ces derniers et leur taux de croissance prévisible conduisent à des stratégies très spécifique.

Lorsque la taille du marché est réduite, ce sont généralement des entreprises spécialisées qui s‘y intéressent, pour y mener des stratégies de créneau.

Par contre, lorsque le segment retenu est de grande taille, ce sont les entreprises déjà diversifiées qui s’y intéressent (pour répartir leurs risques) pour y mener des stratégie de domination du marché et rentrer généralement en concurrence directe avec d’autres groupes de sociétés.

Lorsque le taux de croissance est soutenu sur un marché, il est nécessaire que l’entreprise ait suffisamment de réserves financières pour assurer le développement de sa production ce qui suppose la grande taille, et incidemment une capacité de production suffisante.

Demander investissement de type linéaire et discret à alice

*3] Etude de la nature et de la caractéristique de la demande*

Pourquoi la clientèle achète tel produit dans telle gamme de produit et pas celui de la concurrence ?

Une ligne de produit correspond à des produit qui réponse à la même fonction d’utilité.

La gamme de produit est un ensemble de ligne de produit répondant à des besoins complémentaires.

~ Le produit est facilement disponible.

~ Complémentarité du produit dans une ligne ou dans une gamme.

~ La politique de prix

Dans quel objectif, pour quel usage achète-t-on le produit ?

**/!\** Un produit peut être multi-usage !!

Quand la clientèle achète-t-elle ?

Quels sont les critères d’achat ? Prix du produit, design, accessibilité ?

Comment les acheteurs régissent-ils à une modification des prix ? L’acte d’achat augment-il ou pas ?

La marque a-t-elle une importance ?

L’ensemble des dimensions évoquées donne une vision de ce que sont les déterminants de la demande. L’analyse de ces paramètres permet d’anticiper à la fois les possibilités de développement du secteur sur lesquels l’entreprise est implantée. De même qu’elle permet d’identifier les risques majeurs auxquels les entreprises peuvent être confrontées. Il y a deux grands risques en économie : un risque politique et un risque de rupture technologique provoquer par un concurrent pour rendre obsolète les produits des concurrents.

***II] Analyse de l’offre***

L’offre d’une industrie influera sur les résultats que l’on peut attendre d’un centre d'activité stratégique en termes de profitabilité[[1]](#footnote-1) et de croissance.

~ La capacité de l’industrie est sur ou sous capacitaire.

~ La structure des coûts de production

~ Quel est l’économie du secteur ? Quelles sont les barrières à l’entrée et à la sortie du secteur d’activité ? Les phénomènes de concentration, d’intégration d’un secteur d’activité.

~ L’étude de la distribution d’un secteur

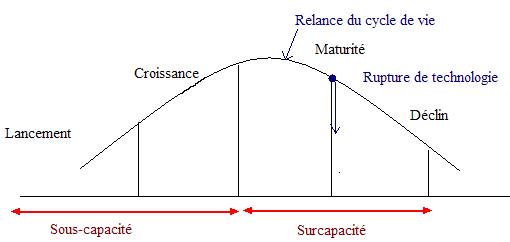
~ Système financier

~ Dimension technologique et sociale

*1] Capacité de l’industrie*

Lorsqu’une industrie est dite « sous-capacitaire » cela est généralement associé à une industrie ou à un secteur en phase de croissance. Dans cette situation, la plupart des firmes bénéficient d’une situation favorable dans laquelle les prix sont bien tenus (puisque le produit est demandé elles peuvent mener des politiques de prix satisfaisante). Le marché absorbera la production et les coûts fixes de fabrication seront répartis sur des volumes de plus en plus importants.

A l’opposer, une situation de surcapacité industrielle est caractéristique d’une industrie parvenu en phase de maturité, pour laquelle le volume de production excède les capacité d’absorption du marché.



*2]Sur et sous capacité d’une industrie*

Il faut considérer qu’une industrie est sous-capacitaire en fonction de la demande (et pas de l’offre) sur le marché, la difficulté étant que ce marché à des … évolutif et il est difficile pour l’entreprise d’anticipé a priori (au moment de l’investissement) quelle va être l’évolution prévisible de la demande. Autrement dit, l’hypothèse de travail sur cette question est la suivante : de la recherche d’une bonne entre la capacité d’un secteur industriel et la demande qui lui est faite dépend la performance de ce secteur d’activité. La performance ici étant mesurée notamment en terme de profitabilité[[2]](#footnote-2) et de rentabilité[[3]](#footnote-3).

La sous-capacité est caractéristique d’une industrie en pleine croissance. C’est ce qu’on appelle les industries jeune (- de 5 ans depuis le lancement du nouveau produit) dont on a du mal à évaluer le niveau de demande. Dans cette situation de phase de lancement, ou de croissance, la plus part des firmes bénéficie d’une situation favorable dans laquelle la politique des prix est bien tenue. On fait l’hypothèse que ce marché (= la demande) absorbera naturellement la production (puisqu’on a fait l’hypothèse que la production était inférieur à l’offre) puisque les coûts fixes de fabrication seront répartis sur des volumes de plus en plus importants. Toutefois, cette situation de sous capacité industrielle ne dure pas au delà de la phase de croissance, lorsque l’entreprise atteint la phase de maturité (=la production correspond à l’offre). Après la phase de maturité l’entreprise et le secteur vont être en situation de surcapacité industrielle, c'est-à-dire que la demande s’est restreinte ou s’est déplacée vers d’autre secteur et l’entreprise doit reconvertir ses équipements industriels. **Cela n’est possible que dans la mesure où il ne s’agit pas d’actifs spécifiques**[[4]](#footnote-4)**.**

*3] La structure des coûts*

Dans l’analyse de l’offre d’une industrie, la structure des coûts exerce une influence directe sur le comportement des firmes. On peut différencier les coûts à partir de plusieurs critères de diversifications. Il y a les coûts fixes et variables ; les coûts directs et indirects ; les coûts homogène et différenciées ; coût d’achat de production et de distribution ; PCG 🡪 compte 60 à 67.

Deux exemple de la structure des coûts sur un choix d’orientation stratégique : dans les activités où les coûts fixes sont importants (exemple la fabrication du papier). L’objectif sera d’utiliser les machines sans discontinuité, afin de répartir sur le plus grand volume possible le montant des charges fixes (coûts d’équipement importants : chimie métallurgie, parapharmacie industrie nucléaire, aérospatial).

A contrario, dans les activités où les coûts variables dominent (fabrication en petite série, à la demande, produit de luxe), les profits dépendent très fortement des prix. Cela signifie que la demande doit être fidélisée d’où la notion d’image de marque, de renommer, et la demande doit être fidélisée autour d’une image de marque, d’une qualité de distribution, d’une qualité de l’objet lui-même au travers de son design ou de son packaging, ou encore la recherche du produit pour la représentation sociale qu’il véhicule.

Au delà de leur structure, la nature des coûts fait peser des contraintes plus ou moins fortes sur les choix de l’entreprise. Exemple ; on peut remplir une fonction (fourniture d’énergie, possibilité de déplacement) à partir de technologie très différente. Par exemple dans l’industrie du plastique, l’utilisation de composante soit en plastique, soit en matière de synthèse s’il y a crise dans la phase d’approvisionnement (comme en 1974 avec la crise du pétrole) le marché de l’entreprise peut :

~ Soit se tarir : le coût des matières premières est tel que le produit devient impossible à fabriquer parce que le coût serait prohibitif.

~ Les productions énergétiques dépendent très sensiblement des politiques industrielles nationales, qui favorisent soit les industries naturelles, soit la taule, soit l’électricité. Ci le marché est un marché non pas privé, mais dépendant de considération nationale ou européenne.

~ A l’intérieur d’un produit, plusieurs composants peuvent être intégrés. Chacun de ces composants étant obtenu à partir d’un procès de fabrication spécifique. Autrement dit, le coût final du produit correspond à un arbitrage quant aux différents composantes de ce dernier ; autrement dit, correspond à des décisions quant au mode de fabrication de ce dernier :

- Réalisation complète du produit (parfumerie de luxe)

- On soustraite une partie de la production (notamment pour les activités dont on n’est pas le spécialiste).

- On maitrise une partie seulement du processus de production (par exemple jusqu’à la fabrication mais la partie aval est contractuellement prise en charge par un concessionnaire, un représentant, ou un distributeur exclusif.

Une estimation en conséquence de l’évolution des coûts (structure et nature des coûts) permet d’anticiper **soit l’arrivé de produit de substitution plus compétitif, soit l’ouverture d’un nouveau marché à la suite d’une diminution du prix**. Quand le prix baisse, on peut vendre à des régions dont le pouvoir d’achat est plus faible que la région initiale de distribution du produit. L’existence d’économie d’échelle et le phénomène d’expérience peut également induire des comportements stratégiques visant à produire davantage et permettant de bénéficier d’avantage compétitif en terme de coût.

*Conclusion* : L’analyse de la nature et de la structure des coûts est importante à double titre.

1] Elle permet de prévoir les menaces qui peuvent se dessiner du fait de certains comportements stratégiques. Si les concurrents changent les composants de leur fabrication, il faut s’intéresser sur les raison expliquant ces changements stratégiques. Elle permet également d’anticiper l’arriver de nouveaux concurrents, qui ont dû sortir d’un secteur d’activité arrivé en phase de déclin, et qui se reconvertisse vers le secteur occupé.

2] Elle permet également de déterminer les points critiques sur lesquels une attention particulière doit être portée : Composants des produits, accès aux sources d’approvisionnement, accès au réseau de distribution.

*4] Economie du secteur : barrières à l’entrée, barrières à la sortie*

On appelle barrières à l’entrée l’ensemble des dispositifs artificiels (volontairement installés) et les contraintes de types naturelles qui contraignent l’arrivée sur le secteur de nouveaux concurrents, qui vont disputer aux entreprises déjà installées leur position et leur avantage compétitif.

*Identification des principales sources de barrières à l’entrée :*

~ Le premier est l’existence d’économie d’échelle. Pourquoi des économies d’échelle handicap l’arrivée de nouveaux concurrents ? Si des économies d’échelle existent, c'est-à-dire, si les volumes importants de production autorisent un abaissement progressif des coûts de production, la firme qui désire entrer sur le secteur devra faire dès le départ miser sur des volume de fabrication et de vente au moins égal à ceux du concurrent les moins bien placés. Autrement dit, la taille minimale des investissements initiaux qu’il faut atteindre dissuadent les entrants potentiels qui ne veulent pas risquer dès le début un engagement de fonds trop important. Autrement dit, les économies d’échelle, en termes technique, en termes de réseau de distribution et en termes d’image constitue une barrière à l’entrée extrêmement contraignante.

~ Politique de différenciation des produits. Pourquoi quand on mène une politique de différenciation des produits cela constitue des barrières à l’entrée ? Lorsque le produit est fortement différencié, une clientèle peut être crée. Cette différenciation peut d’ailleurs ne pas porter seulement sur le produit, mais aussi sur d’autres services annexes (service après vente, entretien du produit, échange du produit, possibilité de renouvellement du produit à des prix avantageux). Dans ce cas, les entreprises qui décident d’entrer dans un secteur où existent des marques dont l’influence est forte doivent au préalable mener des investigations et des coûts de recherche et développement pour présenter un produit ou un service dont la différence sera notable.

~ Le montant des investissements initiaux : ce sont les dépenses d’investissement nécessaire pour démarrer une production avant même que cette dernière soit engagée. Dans cette situation, seule les entreprise qui dont déjà des groupes de grandes sociétés, détenant des moyens financiers important, peuvent constituer une menace.

~ Le coût de passage pour un client de sont fournisseur traditionnel à un nouveau fournisseur. Ce coût de passage constitue un frein à l’entrer extrêmement important.

Exemple du secteur de l’industrie aéronautique. Le fournisseur est l’industrie aéronautique, le client est la compagnie aérienne. Cette dernière a des flottes. Ces flottes homogènes parce que les commandes faites au fournisseur ne peuvent être d’un coût supportable que si on bénéficie d’une réduction sur volume. Autrement dit, la compagnie aérienne achète sa flotte au près d’un fournisseur unique. En conséquence, la formation de son personnel correspond à tel type d’avion. Par ailleurs, les pièces de rechange ne peuvent être obtenues facilement et être réparées de même que si le personnel est suffisamment spécialisé.

Conclusion : le client est captif de son fournisseur.

Industrie informatique : les bureaux des grands sièges sociaux des groupes industriels sont très généralement équipés d’ordinateurs compatibles entre eux, ce qui contraint la possibilité de changer de fournisseur de façon simple et rapide.

~ La difficulté d’accès aux carneaux de distribution. Secteur alimentaire : L’accès pour une petite marque, où une marque traditionnelle, où une marque régional, aux grands sites de distribution est quasiment impossible, car il existe des politique de mise en rayon qui sont dédiés à des marques déjà fortement installés. La place du produit est contractuelle, et la mise à disposition au public est constamment renégociée.

~ Les règlements administratifs ! Il faut parfois obtenir une autorisation avant qu’n produit ou un service ne soit commercialisé. Exemple : l’ouverture d’une ligne aérienne dépend du ministère des transports, ministère de la défense et ministère de l’intérieur. Pour les médicaments, il en va de même, il faut l’autorisation du ministère de la santé.

Le temps nécessaire entre la conception du produit et sa commercialisation est suffisamment long pour faire renoncer certain concurrent à arriver sur le marché. Par ailleurs, si la décision de commercialisation est positive, la période de temps qui précède la commercialisation permettrait aux firmes installées de préparer une contre attaque.

~ Les dispositifs européens ou nationaux de protection des brevets. On peut déposer un brevet sur un produit, une marque, un dessin, un logo, un nom, ce qui empêche tout concurrent d’exploiter à son avantage votre innovation technologique ou graphique.

*Est-il possible de contourner ces barrières à l’entré ?*

Les barrières à l’entré ne sont pas insurmontable, et on peut en faire la démonstration.

~ Sur la notion d’économie d’échelle, il faut bien comprendre que cela n’est une barrière valable que dans la mesure où le fabricant présente à la clientèle un produit de type standardisé. Par contre s’il présente sur le secteur considéré un nouveau produit différencié et destiné à une clientèle spécifique (une politique de créneau), les économies d’échelle ne le concernent pas.

~ La différenciation des produits, c’est assez délicat à contourner. C’est sans doute la barrière à l’entrée la plus difficile à contourner dans la mesure où le concurrent qui va être attaqué par l’arrivé d’une nouvelle entreprise, dans la mesure où cette ancien concurrent détient une image de marque, un savoir faire une clientèle, qu’il a mis longtemps à atteindre, et sa place est difficilement contestable.

~ Les investissements initiaux nécessaire pour arriver sur le secteur : Il est probable que plusieurs petits concurrents s’associent et nouent entre eux des partenariats ; ou encore se mettent sous la tutelle d’une grande entreprise, pour l‘aider à arriver sur un nouveau secteur d’activité. Cela permet à la grande entreprise de diversifier ses activités avec un partenaire compétent, et corrélativement, cela autorise le petit à arriver sur le secteur avec un partenaire puissant.

~ Le coût de passage d’un fournisseur à un autre : C’est difficile à contourner car il s’agit aussi de la formation des salariés qu’il faudra intégralement reprendre (en plus des équipements).

~ Accès aux canaux de distribution : On peut soi-même ou avec d’autres externaliser la fonction distribution et bénéficier alors de la compétence de l’entreprise distributrice, pour arriver sur un nouveau secteur.

~ Les autres barrières à l’entrer : Le dispositif du brevet n’est pas contournable puisque l’entreprise qui a déposé un brevet l’a fait au près de l’institut national de la propriété industrielle pour que le brevet ne tombe pas dans le domaine public.

***Conclusion***: le meilleur moyen de contourner un dispositif d’éviction a priori (« je te laisse pas rentré ☺ ») il faut mener des stratégies totalement novatrices qui remettent en cause les règle du jeu technologique. Autrement dit, des politiques stratégiques qui rendent obsolètes les produits des entreprises déjà en place. Pour les entreprises en place, il est donc essentiel de maintenir continûment une politique de recherche et développement forte ; et par ailleurs d’organiser une veille stratégique pour sentir, percevoir, l’ensemble des menaces qui pèsent sur le secteur d’activité.

*Le phénomène de concentration des entreprises*

– Il faut lire à la BU! Internet c’est mal ☹ Promis, demain j‘arrête ! –

La concentration c’est d’abord n processus 🡪 Processus : C’est un regroupement d’entreprise soit sous l’effet d’acquisitions successives (tel que la fusion, l’absorption, prises de participations totale ou partielle), soit sous l’effet de la disparition des entreprises les plus fragiles.

Mais c’est aussi un état. On mesure cette concentration état par le degré de concentration.

Le processus de concentration aboutie à une situation, à un état, du secteur d’activité qui est dit concurrentiel ou en situation de duopole ou/et en situation d’oligopole (secteur des lessivé) ou encore en situation de monopole.

Le degré de concentration se mesure ainsi : VA dégagée par les entreprises leaders sur le secteur / VA total du secteur.

Le degré de concentration d’une industrie influence directement le type de stratégie que les entreprises concurrentes vont pouvoir mettre en œuvre. C’est l’explication donnée par Michaël Porter. Moins une industrie est concentrée (autrement dit, plus elle est concurrentielle) plus la marge de manœuvre laissée aux entreprises concurrentes est forte.

Exemple 1 : Dans le secteur de l’habillement ou du prêt à porter, il existe une multitude de marques qui ne sont pas directement concurrentes. Ce secteur est très peu concentré. Arrive et sorte du secteur très régulièrement un nombre important de fabricants, sans concurrencer l’action des entreprises déjà présentes.

Exemple 2 : Dans l’industrie aéronautique, il n’y a que deux ou trois grands industrielles. Toute action d’un des concurrents entraine une riposte immédiate des autres.

Si l‘hypothèse est de dire, du degré de concentration d’un secteur dépend les choix stratégique, il faut expliquer en amont ce qui influence le degré de concentration.

La réponse est en plusieurs volets : le degré de concentration est influencé par six facteurs principaux :

1] **La taille des barrières à l’entrée**. Selon l’efficacité de ses barrières, l’entrée dans une industrie est facilitée ou non. Autrement dit, si les barrières à l’entrée sont nombreuses et/ou difficilement contournables, la concentration dans ce secteur sera forte. Evidemment, la symétrie est respectée. Mais il existe aussi des barrières de sortie.

2] **La taille des barrières de sortie**. Ce sont les contraintes parfois naturelles parfois artificielles, qui imposent à l’entreprise, qui veut sortir, des coûts de sortie rédhibitoire. C’est notamment les coûts sociaux 🡪 licenciement d’une partie de ses effectifs, la perte d’image de l’entreprise lorsqu’elle sort d’un secteur d’activité, coût de reconversion ou de diversification lorsque l’entreprise est sortie pour se diriger vers un autre secteur. Si ces barrières de sorties sont importantes, e degré de concentration du secteur va se renforcer. Cela aura tendance à favoriser le développement de pôles constitués de grandes entreprises, qui auront su traversé avec succès les différents aléas du secteur.

3] **L’existence d’économie d’échelle**. Plus les phénomènes d’échelle et d’expérience sont significatifs et plus les entreprises de taille importante, à fort volume de production, sont avantagées.

On appelle économie d’échelle la situation dans laquelle une entreprise diminue régulièrement (par pallier) ses coûts fixes de production unitaire lorsqu’elle augmente son volume global de la dite production. **Cela ne marche que si les coûts fixes sont importants.**

Le phénomène ou courbe d’expérience : Achat doublement du volume cumulé de production, il y a une diminution d’un certain pourcentage (20 à 30% en général) du coût unitaire de fabrication d’une série ou d’un produit. On recherche l’effet d’expérience par l’accumulation du volume de production.

4] **Les règlementations administratives**. Notamment en droit français de la concurrence, aujourd’hui en droit européen, il existe une réglementation formelle qui limite l’ouverture d’un certain type de structure de production ou de distribution. Pour les unités de distribution on parle de la loi Royer (on ne peut pas ouvrir un super marché sans l’autorité préalable de la préfecture ou de la région). Il en va de même pour les unités de production : on n’ouvre pas une unité de produit dangereux sans l’autorisation des Autorités.

5]  **Les règles professionnelles**. Elles régissent l’entrée dans un métier (notaire, pharmaciens, commissaire priseur, huissier) qui filtrent par le diplôme et le titre l’arrivée de nouveaux compétiteurs.

6] **L’âge du secteur industriel**. Plus ancien est le secteur d’activité, plus fort est le degré de concentration, dans la mesure où les unités les plus faibles ont disparu et que le processus de concentration a eu le temps de se mettre en place.

*Le phénomène d’intégration*

– Il faut lire un super méga trop bien, petit ouvrage publié dans une collection de poche! Weinstein et Coriat, *De nouvelles théories pour l’entreprise*, Paris, Livre de poche, 2000. –

Il s’agit de constituer une filière qui va de la phase d’approvisionnement en matière et composant (la phase amont) jusqu’à la phase de distribution des produits dans des circuits plus ou moins spécialisés. La logique de filière consiste à accumuler les valeurs ajoutées dégagées à chaque étape de la transformation puisque le nombre des intermédiaires s’est considérablement réduit.

L’hypothèse de travail est la suivante : selon la possibilité de dégager une forte valeur ajoutée ou non, le degré d’intégration varie. Si la valeur ajoutée dégagée est faible (cela coûte beaucoup à fabriquer) les entreprises du secteur auront tendance à favoriser la mise en œuvre de stratégie visant à accroitre la valeur du produit final. Pour ce faire, on offrira un service complémentaire à celui de la concurrence, qui permettra une marge commerciale plus forte ; soit on adoptera une politique de différenciation, dite retardée : le produit de base (notamment dans l’industrie automobile 🡪 le châssis, les pneus etc.) est identique, par contre, les différents éléments de design du produit sont différencié (l’habitacle du véhicule, la couleur), ils sont en option et constitue des coûts variables. Autrement dit, la VA est plus forte pour les éléments du véhicule qui dont en option et c’est ce qui fait l’objet pour les entreprises européenne du montage du véhicule, alors que les autres éléments (le châssis, les pneus, la carrosserie) sont fabriqués ailleurs, parce qu’ils ne sont pas générateur d’une valeur ajoutée suffisante.

*Nature de la distribution*

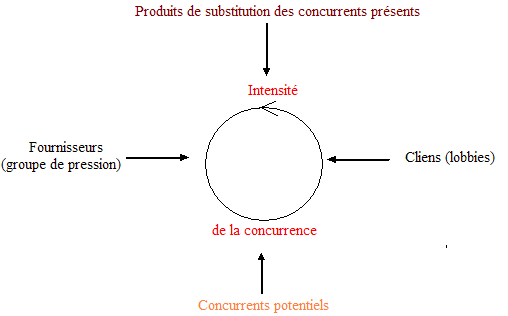
Comment faut-il réfléchir la fonction distribution ? Quelles sont les questions à se poser à ce propos ? Y-a-t-il différents canaux de distribution concurrents ? Quelle est l’évolution de la taille de chacun de ses canaux ? Combien de niveau existe-t-il entre le production et le client final ?

***III] Analyse de la concurrence***

L’analyse de la concurrence se fait à deux niveaux : les conditions concurrentielles et l’évolution de la concurrence

*1] Analyse des conditions concurrentielles*

Les cinq forces concurrentielles auxquels est confrontée une entreprise. C’est une analyse de Porter faite dans l’ouvrage *L’Avantage concurrentiel*, publié par Economica en 1982. Il existe pour une entreprise au centre une force qui est l’intensité de la concurrence. Cette intensité de la concurrence dépend du pouvoir que peut exercer dans ce secteur quatre éléments que sont le groupes des concurrents potentiels, mais aussi l’existence probable ou à survenir des produits de substitutions des concurrents présents. Par ailleurs, les fournisseurs peuvent également exercer un rôle majeur sur les conditions de la concurrence de même que les clients peuvent s’organiser en groupe de pression. Ces cinq forces déterminent les conditions de la concurrence sur un secteur d’activité.



*Concurrents potentiels* : études sous deux aspects 🡪 risque de barrière à l’entrée. il y a des risque de mesures de représailles si les concurrents arrivent sur le marché.

*Produit de substitution* : quel va être la fonction remplie par le produit de substitution ? Quel est son usage ?

*Fournisseurs* : On évalue leur force concurrentielle en fonction de leur degré de concentration, de la différentiation de leurs produits, ainsi que par la menace d’intégration vertical aval (est-ce qu’il peut nous manger ? ☹) et également en fonction de l’importance de l’industrie en tant que client.

*Clients* : Degré d’importance de concentration des clients. Existence ou pas de lobbies ? Importance des chats au secteur par rapport au pouvoir d’achat global de ses clients. Le coût de passage d’un fournisseur à un autre. Menace d’intégration verticale amont.

***Conclusion***: l’identification de ces cinq forces permet à l’entreprise d’établir un inventaire de ses atouts (compétences distinctives) et de ses handicaps par rapport à chacune d’elles. Cela lui permettra d’anticiper la nature de la concurrence et les actions stratégiques mises en œuvre par les firmes présentes sur le marché.

*2] Etude ou évaluation de la concurrence*

Pour étudier l’évaluation de la concurrence, il faut procéder selon une certaine grille de lecture :

*Quelles sont les forces et faiblesses de la concurrence (de chacun des compétiteurs)?*

**/!\** Ces forces e faiblesses sont spécifiques à chaque concurrent. Ce qui est faiblesse pour un peut être une opportunité pour un autre compétiteur. Une faiblesse, n’est donc pas une situation de type globale, elle peut constituer une opportunité pour le concurrent immédiat, qui utilisera la faille de son adversaire pour se créer une opportunité de marché. La stratégie suppose en effet trois éléments qui se renforcent l’un l’autre : Il faut un terrain d’investigation (c'est-à-dire un champ sur lequel on va entrer en concurrence ou en partenariat). Il faut que sur ce terrain, il y ait des compétiteurs en présence qui se disputent les frontières du terrain d’investigation. Les compétiteurs ont certaines failles qui permettent à d’autre d’attaquer.

*Quelle est la vision de la concurrence sur son environnement ?*

Quelle est la représentation que se font les concurrents/compétiteurs de leur environnement quant aux possibilités de développement (taux de croissance prévisible sur le secteur) et au niveau de profitabilité ?

Cela suppose donc chez ces compétiteurs de formuler des hypothèses sur l’évolution de l’industrie (plus large que le marché), sur l’évolution du marché, et sur les stratégies des autres firmes compte tenu de ces éléments.

*Quels vont être les objectifs poursuivis par la concurrence ?*

Il s’agit ici de prévoir quels seraient les objectifs de développement des principaux concurrents. Quels sont les risques associé au mode de développement des nos concurrents ? Quelle va être la composition de leur portefeuille de produits ? Poursuivent-ils une politique de différenciation des produits qui va venir en concurrence avec nos propres produits ou pas! Autrement dit, on cherche quelle serait leur stratégie à venir, et quels partenaires peuvent les aider à y parvenir (notamment les partenaires financiers).

*Prise de décision et répartition des pouvoirs à l’intérieur de l’entreprise* (contrairement aux trois éléments dévaluation précédent, cet élément est endogène).

- Evaluation des groupes au pouvoir dans l’entreprise.

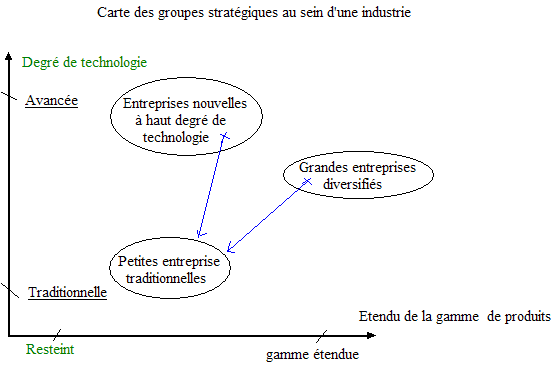
- Problème de structure organisationnelle : La structure organisationnelle mise en place correspond-elle au type de structure qu’il faudrait détenir pour affronter la concurrence ? Faut-il envisager de modifier cette forme organisationnelle ?

- Repenser les systèmes de contrôle et d’évaluation récompense d’atteinte des objectif. Cela relève du domaine des contrôleurs de gestion.

- Attitude de l’entreprise face au risque. L’entreprise a-t-elle la bonne attitude face au salarié, aux managers, et au dirigeant face aux risques ?

*Conclusion* : C’est principalement parla détention d’information que les concurrents d’un même secteur disposeront, ou non, d’une avance concurrentielle. Les compétiteurs sur un marché sont en asymétrie d’information ; ils ne détiennent pas les mêmes informations sur le marché quant aux évolutions possibles. De cette asymétrie d’information naît des réactions vis-à-vis de la concurrence qui sont plus ou moins opportunes. En conséquence, il est particulièrement important d’identifier les entreprises avec lesquelles on est ne concurrence directe ; ainsi que celles qui sont en position de domination du secteur. Une entreprise n’est en concurrence avec un autre compétiteur que dans la mesure où ce dernier a adopté le même type de stratégie. En effet, les stratégies des firmes peuvent différer radicalement, en termes de spécialisation, en termes de canaux de distribution, en termes de technologie, de degré d’intégration de service et de politique de prix. Les entreprises ayant recours au même type de stratégie font partie de même groupe stratégique, celles dont les stratégies sont différentes combattent dans des groupes stratégiques séparés. De cet élément fondamental se décline en suite un certain nombre de concurrence.

Chaque groupe stratégique connaît des niveaux de succès distinct au sein de l’industrie. Puisque les choix stratégiques faits par les firmes sont plus ou moins judicieux et adaptés en fonction des circonstances du moment. Pour cette raison, les entreprises d’un groupe connaissance un succès mitigé auront tendance à vouloir passer à un autre groupe dont les stratégies sont perçues comme plus performante. Mais ce passage n’est pas libre, on ne passe pas d’un groupe à un autre. Il existe des freins tel que les barrières à l’entrée, les barrières à la sortie, sans compter les réactions des concurrents déjà en place. La concurrence au sein d‘un même groupe de firme ayant adopté le même type de stratégie va se faire sur la base d’élément essentiellement tactique : La qualité des produits, nature du service, les coûts, et les conditions de financement. En revanche, la concurrence entre groupe d’entreprise sera fondée sur les action stratégique que chacune d’elle va entreprendre : Elargissement de la gamme de produit, changement de canal de distribution, ou encore modification des caractéristiques techniques du produit. Pour mieux comprendre, il faut essayer de représenter une carte des groupes stratégiques au sein d’une même industrie.



[ Il faut noter que l’étendu de la gamme de produit est fonction du degré de spécialisation ]

Dans chacun des trois groupe, les entreprises sont en concurrence sur une base similaire. Par contre, entre groupes, les stratégies diffèrent très sensiblement ; autrement dit, les entreprises ne sont pas en concurrence (Renault n’est pas en concurrence avec Ferrari). Attention cependant aux volontés de diversification des entreprises les plus puissantes. Il n’est pas impossible que des attaques surviennent de certaines entreprises d’autres groupes qui voudraient diversifier plus avant leur gamme de produit.

Présentation de la notion de métier.

~ Dans un domaine d’activité donné, le métier, la compétence, se caractérise par l’ensemble des savoir faire qu’il est nécessaire de posséder pour être compétitif. Le métier constitue donc la combinaison idéale des facteurs clés de succès pour réussir dans un domaine d’activité particulier. Autrement dit, lors du diagnostic, l’entreprise doit s’interroger sur les compétences qu’elle maitrise dans un métier, afin de définir quelle est sa compétence distinctive dans ce dernier.

~ C’est dans l’utilisation de ses savoirs faires que l’entreprise peut développer des actes de diversification. Autrement dit, l’entreprise doit se développer sur le mode interne à partir des compétences distinctives qui la différencie des autres compétiteurs.

~ La segmentation stratégique qu’est le métier : la formulation des choix stratégique doit tenir compte des spécificités de chaque métier exprimés en termes de compétence. Le porte feuille d’activité d’une entreprise correspond au différent niveau de segmentation … Autrement dit un portefeuille d ‘activité est d’autant plus large que l’entreprise dét

***Chapitre 3 : Choix des options stratégiques des firmes***

*Economie de la firme*, de **Gérard Koenig**, Paris, Economica, 2003

Objet du chapitre : Le comportement de l’entreprise vis-à-vis au regard des positions et des stratégies des firmes installées dans un secteur industriel particulier.

Comment réagissent les firmes en terme de choix stratégie compte tenu, d’une part, de leur position concurrentielle sur un marché, et d’autre part, de la nature de l’industrie sur laquelle elles sont opérationnelles. On fait donc l’hypothèse qu’il y aurait des stratégies plus satisfaisantes compte tenu de deux contraintes (la position sur le marché et la nature de l’industrie).

-Lire un bookin sur les stratégies d’entreprise-

***Section 1 : Options stratégiques majeurs des firmes***

Retenir une stratégie, c’est choisir les demandes que l’entreprise peut satisfaire en termes de besoin et les offre qu’elle dégagera à cette fin.

Il y a ici plusieurs implications majeurs : implication majeur en terme de demande correspondant à des objectif marché (quel segment de marché ? est-ce que je le fais seul ou avec des partenaires) ; en terme d’offre correspondant à une allocation des ressources de l’entreprise.

Les demandes et les offres doivent ne principe se correspondre deux à deux en formant un domaine d’activité défini par l’entreprise. A chaque domaine d’activité correspond une combinaison spécifique de facteurs clé de succès. La notion de facteur clé du succès est emprunter à Michael Porter (*L’avantage concurrentiel*, 1980, Dunod). Ce qu’on appelle les stratégies de coût, qui sont un type de stratégie particulier, sont des orientations qui allouent de façon prioritaire tous les efforts de l’entreprise vers un objectif essentiel : la minimisation de ses coûts complets. Ces stratégies de coûts sont fondé sur une hypothèse (qui a aujourd’hui beaucoup de détracteur) selon lequel l’entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas. [Entre les années 1970-90 pour avoir une maitrise des coûts forte, on a appris la comptabilité analytique, contrôle de gestion etc.]En d’autres termes, ce serait la capacité de l’entreprise à minimiser les coûts, qui fonde son avantage concurrentiel. Mais, cette logique de volume (puisque si on veut diminuer les coûts, en considérant qu’ils sont fixent pour une grande part, il faut produire en grande quantité) dans les années 1990, lorsque les termes de la concurrence se sont déplacés vers des pays capable de produire à des niveaux de coûts sensiblement inférieurs aux anciens pays industrialisés. Autrement dit, il s’agissait de présenter au marché des produits dont la qualité, le niveau technologique, autrement dit dont le niveau de différenciation autorisait un prix de vente plus élevé. On parle alors de stratégie de différenciation des produits, en opposition aux stratégies de coûts plutôt réservés aux pays dits émergeants.

**A] Les stratégies de spécialisation**

Plusieurs mises en garde : Traditionnellement, la spécialisation est la stratégie associée aux entreprises naissantes, autrement dit aux entreprises de petites tailles. Ces derniers sont de deux groupes : ce qu’on appelle les entreprises individuelles, ou les entreprises entrepreneuriales ; et les petites à moyenne entreprise de 50 à 500 salariés. (on écarte les très petites entreprises qui n’ont que 1 à 10 salariés, qui part nature sont des entreprises spécialisées).

Contre exemples :

1] Il existe de grandes entreprises, et même de très grandes entreprises qui sont spécialisé (comme Michelin).

2] Une entreprise de petite taille peut être l’émanation d’une grande société (intrapreneurship). Il s’agit de tester la profitabilité d’un nouveau marché et de s’y engager avec précaution.

3] On peut également rencontrer des entreprises de grande taille, qui après s’être diversifié font un centrage sur leur métier d’origine (club méditerranée) 🡪 On fait un recentrage sur l’activité de départ. Dans ce cas, les anciennes activités sont soit abandonnées, soit externalisées.

La spécialisation présente alors quelques avantages (un seul métier, une forte compétence sur ce métier, la possibilité de valoriser une maitrise technologique et de le faire savoir)

~ Une faible complexité de gestion. En général les structures sont de type fonctionnel. Cela permet une concentration des ressources, financières, humaines et techniques, sur un pôle de compétence et permet de développer une image unique au frais du marché et des clients.

~ Une forte compétence technologique, une image liée à cette compétence.

~ Une position de marché qui progressivement sera dominante, si l’entreprise vise un mode de croissance sur un seul secteur d’activité.

Parmi les limites à la spécialisation 🡪 La spécialisation peut être un choix dangereux si la technologie mise ne œuvre est dépassée par une nouvelle génération de techniques de production. C’est ce qu’on appelle le risque de rupture technologique. La spécialisation des individus, des salariés, et des moyens peut créer des rigidités organisationnelles (routines, procédures) empêchant l’entreprise de saisir des possibilités nouvelles qui se présentent sur le marché. Autrement dit, l’entreprise spécialisée est réputée rigide, inapte au changement. Sa survie dépend de la notoriété de la marque, de la stabilité de la demande spécifique servie, ainsi que de la capacité de l’entreprise à imaginer les usages futurs de son produit.

Effet d’économie d’échelle, de courbes d’expérience, et effet d’apprentissage.

**B] L’intégration verticale**

L’intégration verticale ne doit pas être confondue avec, d’une part, la diversification concentrique ; et d’autre part, la différenciation. Autrement dit : il ne s’agit pas de valoriser l’image d’un produit, mais de valoriser les différentes étapes du procès de transformation en détenant chacune des étapes de sa mise en œuvre depuis la phase d’approvisionnement jusqu’à la phase de distribution.

L’intégration verticale est l’une des voies que l’entreprise **spécialisée** adopte pour améliorer sa position en termes de marché. En effet, si l’entreprise vise à une meilleur profitabilité (=capacité à dégager une VA), l’intégration permet, par la détention des moyens de fabrication sur l’ensemble de la filière, d’accumuler les valeurs ajoutées produites à chacun des stades du procès. Autrement dit, il n’y a pas d’intermédiaire sur la filière, l’entreprise engrange les différents bénéfices (elle accumule les valeurs ajoutées).

Il y a deux formes d’intégrations :

~ Intégration par l’amont. L’entreprise est son propre fournisseur, pour les matériaux composants matières premières nécessaire à la fabrication. Cela est extrêmement important dans les situations où le coût des matières première est un élément important des coûts de reviens du produit.

~ Une intégration par l’aval vise à une meilleure différenciation de ses produits. Elle permet une meilleure différenciation en termes de qualité, de service, de style, de distribution, ce qui permettra une politique de prix plus élevée, et donc une meilleure marge.

**Avantage de l’intégration verticale** :

1] En période de croissance, l’ensemble de la filière (depuis l’amont jusqu’à l’aval) profite des conditions favorable du secteur. Autrement dit, non accumule les VA à chacun de stade.

2] L’intégration en amont permet d’obtenir une assurance en termes de délai, de qualité et de prix des inputs nécessaires à la production. On est assuré de la constance de ses prix, et de ses délais d’approvisionnement.

3] L’intégration en aval permet de garantir la distribution des produits sur toutes les zones géographiques servies, ce qui renforce l’image de qualité du produit.

*Notions rattachées à l’intégration verticale* : Filière, VA produite, marge.

**Limites de l’intégration verticale** :

1] L’importance des investissements nécessaires à la mise en œuvre d’une politique d’intégration, notamment parce que ce développement se réalise sur le mode interne.

2] Les pressions fortes opérées sur les ressources de l’entreprise (pas seulement les ressources financières, mais des ressource en terme de compétence, et les moyens de production déployés) : l’entreprise suit un « sentier » et ses actifs deviennent spécifiques. Cela peut conduire à une impasse dès que le marché arrive en phase de maturité. Cela peut également être le cas si le marché se retourne (exemple : industrie minière, quand on est passé du charbon à l’industrie nucléaire).

3] Une plus grande complexité de gestion. A mesure que le nombre d’état, de stade, dans le processus d’élaboration du produit finale, augmente des problèmes de compréhension et de coordination des différentes étapes de la production.

4] Très grande fragilité de la filière en cas de récession (🡪 accumulation de pertes).

**C] La diversification**

Ici la logique est une logique de répartition des risques.

Il y a trois diversifications de la plus faible à la plus forte : la diversification concentrique, la diversification latérale, la diversification conglémérale

Après une phase d’intégration plus ou moins forte (en fonction dut aux de croissance du marché) l’entreprise peut procéder à une répartition de son risque économique, en adoptant une logique de porte feuille d’activité : elle sera présente sur plusieurs marchés, avec des produits qui ont atteint des phases différentes de maturité.

La diversification répond à plusieurs motifs :

~ Lorsque les produits traditionnels de l’entreprise arrive ne phase de maturité

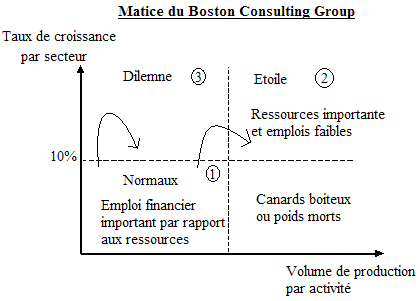
* soit pour des raisons de faiblesse de la demande
* soit en raison d’un accroissement de la concurrence

La firme va être tentée par une diversification de ses activités, voire par une diversification de ses marchés. **Attention, il ne faut pas confondre diversification et internationalisation (« diversification des zones géographiques »).**

~ La recherche d’une meilleure répartition du risque industriel ; autrement dit, la recherche d’un équilibre satisfaisant, entre les flux de ressources, et les flux de dépenses liées aux activités multiples. Le but étant de compenser les déficits sur un secteur par les profits réalisé sur un autre. C’ets le modèle du Boston Consulting Groupe (BCG).

~ Une entreprise, une firme, peut également se diversifier lorsque les ressources dégagées par les produits de base sont plus que suffisantes pour assurer leur croissance. Dans ce cas, des possibilités d’investissement rentable dans d’autres secteurs deviennent suffisamment attractives une diversification vers ces derniers. C’est alors que l’entreprise doit réfléchir au degré de diversification qu’elle veut réaliser.

L’objectif général de la diversification est principalement celui de la diversification du risque économique pour l’industriel dans la mesure où elle permet de constituer un porte feuille d’activités dont la composition autorise des flux financiers différenciés.



Les produits nouveaux pour l’entreprise sur un secteur d’activité du point de vu de la firme nécessitent de très gros efforts financiers, notamment si le taux de croissance sur le secteur est élevé ; mais aussi des dépense d’exploitation élevé, alors même que le produite n’a pas encore trouvé son marché. Autrement dit, les parts de marché détenus par l’entreprise sont restreintes et les ressources faibles.

Les produits étoiles constituent des gammes de produits arrivées en phase de maturité. Autrement dit, pour lesquels l’entreprise dispose d’une part de marché satisfaisante, et qui sont donc capable de dégager des ressources financières élevé compte tenu du niveau de compétitivité atteint par l’entreprise.

*Rappel =* La part de marché relative est le chiffre d’affaire de l’entreprise par rapport au chiffre d’affaire du secteur.

La part de marché absolue correspond au chiffre d’affaire de l’entreprise par rapport au chiffre d’affaire de l’entreprise la mieux placé. On obtient donc une position de marché.

Les produits étoiles ne nécessitent plus d’investissement en conséquence, les flux de sorties sont faibles. On a donc une situation opposée à la situation numéro 1.

L’idée du BCG consiste à recommander d’utiliser les ressources excédentaire dégager par les produit étoile pour financer le lancement des produits nouveaux.

Les produit dilemmes : il s’agit des produit qui ont réussi la phase de lancement, et qui se trouve confronter à un marché pour lequel le taux de croissance est élevé. En conséquence, si l’entreprise parvient à soutenir, en termes de financement, le taux de croissance requis pour maintenir sa position de marché, alors le produit peut être à terme après la phase de maturité constitutive d’un produit étoile.

Par contre, si l’entreprise ne peut pas, pour des raisons économiques ou financières, suivre le taux de croissance de ces concurrents, alors elle peut être contrainte de renoncer à ce produit et le retirer de son portefeuille d’activité. A ce moment là, le lencement aura échoué après une première étape.

Les produits canard boiteux. C’est le cas des produits arrivée, en phase déclin (le produit à vieilli, le marché, la technologie est devenu obsolète, mais l’entreprise le conserve dans son portefeuille, parce qu’il participe de l’image d’ensemble de la gamme des produits offerts par les produits de l’entreprise. En conséquence, ce type de produit ne sera retenu qu’artificiellement et retiré dès que les ressources ne permettront pas de couvrir les dépenses.

Lorsque les produits traditionnels de l’entreprise commencent à stagner, donc c’est la phase de maturité. Pour des raisons de faiblesse de la demande ou d’accroissement de la concurrence, la firme est alors tentée par une diversification des activités vers de nouveaux marchés.

2e motif : on recherche d’un équilibre satisfaisant dans les flux de ressources et de dépenses provoqués par des activités différentes, présentant des taux de croissance distinct.

3e motif : une entreprise peut également se diversifier parce que les ressources qu’elle dégage sur son activité sont plus que suffisant pour assurer la croissance.

Il existe trois formes de diversification :

~ Diversification concentrique répond à un besoin d’élargissement de la gamme de produits servie. Par exemple lorsqu’on passe du shampoing, à l’après shampoing et au colorant (Garnier = entité de l’Oréal)

🡪Autour du métier d’origine. Dans cette diversification, les développement nouveaux se font en gardant un lien fort avec les activités originelles de l’entreprise par l’entremise soit

- de la clientèle,

- de la technologie,

- du réseau de distribution

- des compétences de gestion

- de la notoriété de la marque

🡪 TI qui passe de la calculette à la montre électronique

🡪 Schwarzkopf = Passage d’un réseau de distribution restreint (le salon de coiffure) à une zone de distribution plus vaste 🡪 les grandes surface

🡪 Grandes marques de couture qui apparaissent dans les années après guerre. On commence par faire de la haute couture, puis on décline les produits par des accessoires. Puis on décline en parfum, produit pour enfant, et enfin objet pour maison (bien joué Dior ! ☺)

~ Diversification latérale répond à une logique industrielle : l’entreprise développe d’autre compétence dans des technologies liées à la technologie initiale

Cette diversification est technologique. On sort du métier initial sans qu’il y ait de lien entre les deux activités soutenues. L’entreprise passe d’un métier à un autre, notamment à partir de ressources financières propres, le plus souvent par croissance externe (fusion, absorption acquissions) c'est-à-dire en s’associant à des firmes financièrement fragile mais qui détiennent une expérience technologique forte.

🡪 Suez

~ Diversification conglomérale répond à une logique financière, autrement dit, il n’y a pas de lien économique, technologique entre les différentes activités.

Cette diversification a pratiquement disparu après les années 1990-1980, car elle présentait une faiblesse majeur qui était le manque de cohérence entre les activité et la firme : il n’existe pas de synergie industrielle entre les activités, seule une logique financière prime dans le développement de nouvelles activités constitutif du groupe de société.

Lorsque la diversification conglomérale est trop forte, cela provoque, en terme de coûts structurels de coordination et de direction des entités, des dépenses très importantes que ne couvrent pas toujours le groupe considéré. Cela est d’autant plus marqué dans un environnement défavorable, nécessitant une centralisation de la prise de décision ; et limitant en conséquence la liberté des unités opérationnelles. Le résultat consolidé du groupe est alors décevant, ce qui conduit la maison mère à retirer ses participations dans toutes les activités déficitaires.

Depuis les années 1980, les conglomérats se sont recentrés sur quelques métiers et ont abandonné les activités les plus disparates de leur portefeuille d’activités.

Conclusion sur la diversification 🡪 Pour Peter Drucket, deux questions doivent être posées face à un problème de diversification.

1] Après une étape de spécialisation, quel est le plus faible degré de diversification dont l’entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs (de marché notamment) et demeuré une entreprise rentable,, viable, capable de lutter avec succès contre la concurrence ?

2] Quel est le plus fort degré de diversification que l’entreprise peut supporter du fait de la complexité organisationnelle crée ?

La réponse à ses deux question permet d’orienter la direction générale dans son choix de diversification, car si elle échouait, elle serait contrainte à se retirer du secteur et à subir des coûts de sortie, après avoir subit des coûts d’entrer.

**D] Le retrait**

C’est la dernière option possible pour l’entreprise lorsque une période de récession ou de crise apparaît, cette situation pouvant être soit lié à la situation spécifique de l’entreprise, soi cette situation peut être lié à une récession ou à une mévente. La politique de retrait peut rendre plusieurs formes, de la plus bénigne à la plus radicale.

~ La plus bénigne : mesure à court terme visant au redressement de la situation. Exemple : des mesures de réduction des dépenses, recherche d’un abaissement du point mort du seuil de rentabilité pour une diminution des charges fixes, et des politiques des prix révisées pouvant se traduire par une légère augmentation du prix de vente. Dans ce cas, il s’agit de faire face à une situation qui parait temporaire, mais dont la persistance serait préjudiciable à la pérennité de l’entreprise. Ce sont les premières mesures lorsque les méventes sont significatives sur plusieurs mois.

~ Forme de retrait plus radical : On est dans une situation compromise qui s’apparente au redressement judiciaire. Exemple : suppression de certains départements les moins nécessaire à la survie de l’entreprise (Marketing, Recherche et Développement) pour lesquels la suppression apporte des économies substantielles. Si la situation n’autorise pas un redressement malgré la suppression de ces départements l’entreprise doit envisager une restructuration de son portefeuille d’activités et commencer la phase de retrait, d’abandon, de l’activité qui périclite. La question la plus difficile à traiter n’est pas tant celle du retrait lui même mais celle de la date à partir de laquelle le retrait doit être engagée.

~ La liquidation : liquidation des biens de l’entreprise qui est en situation de déclin. Il ne s’agit pas comme dans les cas de désinvestissement de se séparer d’une entité cohérente de l’entreprise, mais d’en arrêter de façon définitive l’existence. Quelles sont les conséquences d’une situation de retrait définitif ? Il y a bien évidemment le coût financier du retrait. Ce dernier est lié à plusieurs situations. Il ce peut que l’entreprise n’ait pas attend, au moment du retrait, le retour sur investissement. Par ailleurs, les actifs (=les équipements) de l’entreprise ne sont pas redéployables (on ne peut pas les déployer dans une autre activité), ils sont spécifiques. De plus, l’entreprise a mobilisé des ressources financières sans que le résultat de cette activité soit satisfaisant (elle a supporté un coût d’opportunité).

Le coût social est bien sur les plans de licenciement et les coûts sociaux annexes à ces licenciements qui constituent une contrainte majeure dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Il y a deux situations. Si l’entreprise est mono-activité, on s’achemine vers des conflits graves (grève, occupation des locaux, blackout), puisqu’il n’est pas possible de reclasser le personnel. Si l’entreprise par chance est diversifiée, un certain reclassement est possible, pour les plus formés, puisqu’alors une reconvention est possible pour ces derniers.

Il y a également un coût en termes de perte d’image, de notoriété de la firme, qui doit soustraire de ses activités une d’entre elle. Cela est toujours dommageable pour la culture de l’entreprise (les autres activités peuvent également se sentir en danger) et surtout pour la représentation de l’entreprise à l’adresse de sa clientèle.

***Section 2 : Stratégies et situation concurrentielle***

L’hypothèse de travail est celle de Michaël Porter (A lire si jamais j’ai le temps ☺ 🡪 *Avantage concurrentiel*, *Stratégie des entreprises et concurrence*).

Il y a deux hypothèses :

~ Selon les caractéristiques des secteurs industriels dans lequel évolue l’entreprise,

~ Selon la position des activités stratégiques des firmes sur leur marché respectif,

les actions stratégiques à mettre en œuvre diffèrent.

***I] Stratégies des activités dominantes***

Dans un portefeuille d’activités d’une firme existe une « activité dominante », majeure, principale, c'est-à-dire, un activité pour laquelle la situation de marché est la plus favorable (sa part de marché relative est la plus forte). Plusieurs actions sont généralement recommandées pour ces « activités dominantes ». On distingue trois grands types d’actions :

1] On renforce sa position d’origine (Coca vs Pepsi) en maintenant la pression contre la concurrence (par de la publicité, des promotions etc.) et en se comportant comme un véritable modèle pour l’industrie (IBM) grâce notamment aux innovations ou au progrès réalisé en termes de productivités ou à l’agressivité commerciale.

2] On maintient la position de domination en l’état sans faire d’effort supplémentaire en tout cas médiatisé. Dans cette perspective, on travail sur la qualité du produit. Cette dernière est constante et irréprochable, ce qui amène la clientèle à une certaine fidélité vis-à-vis de la marque. On maintient également la politique de prix compte tenu de la variété de la gamme de produit. On travail aussi sur le niveau de service à la clientèle. Et enfin, l’innovation technologique est suffisante (sans être fondamentale) pour correspondre à la génération de produits servis pas les autres concurrents.

Dans cette situation, on suit le rythme de croissance sans chercher à le dépasser.

3] Il s’agit de mener des politiques de dissuasion ; autrement dit, de réagir vivement à toute tentative de concurrence en mettant en œuvre, par exemple, après une (éventuelle) attaque une campagne promotionnel, un contrôle plus serré de la distribution, révélant aux entreprises marginales l’identité du chef de fil sur le secteur et en montrant aux entreprises qui essaient de se lier contre nous qu’elles doivent respecter les règles implicites que l’on a fixé.

**Entre des prix des différents contrats des clients avec leur société sur es consommation téléphonique 🡪 condamné par la cour européenne.**

***II] Stratégie des activités marginales***

Cela concerne les petites entreprises à faible part de marché ou les grandes entreprises qui mènent des stratégies dites de créneau ou qui sont installées sur une part de marché très étroite, un interstice, mais qu’elles dominent. Ces activités peuvent être prospères. Les activités marginales ne sont pas des activités déclinantes. Généralement, une activité marginale, pour réussir, ne doit pas adopter le même type d’approche du marché que celle qui le domine.

Caractéristique des activités marginales : faiblesse de la taille des marchés, limitation des moyens financiers, clientèle qui peut se déplacer vers les produits des entreprises dominantes. Autrement dit, une politique, une stratégie, dite d’imitation n’est pas tenable. Il s’agit de se battre sur un autre terrain, et notamment par des stratégies de différentiation, qui peuvent prendre plusieurs formes.

Ils existent plusieurs possibilités :

~ La première option consiste à trouver une niche, trop petite pour intéresser les grandes entreprises dominantes du secteur, mais suffisamment profitable et bénéficiant d’une croissance satisfaisante pour être occuper par une entreprise de faible taille. [Exemple dans l’alimentation de luxe : Fauchon // Parfum disponible en pharmacie : Roger et Gallet]

~ La deuxième option est la spécialisation sur un type de produit ou un type de marché. Il s’agit là de choisir une clientèle particulière et de devenir son interlocutoire privilégié. Exemple : Dans l’assurance 🡪 La Médicale de France n’assure que le métier de chirurgiens. De même la spécialisation peut porter sur le service, le mode de financement, le mode de distribution.

~ La troisième option est liée à la recherche de la qualité maximale du produit. Il s’agit de rendre e service ou le produit parfait, inimitable et de ne s’adresser qu’à une clientèle internationale et au niveau de vie très élevé. Exemple : Hôtellerie de luxe, joaillerie.

~ La quatrième option est appelée stratégie d’ombrelle. On se place sous la protection d’une entreprises plus puissante, tout en conservant le profil le moins voyant possible afin d’éviter les mesures de représailles de leur part. Cela se pratique beaucoup dans le prêt à porter. C’est une forme d’imitation qui permet de renvoyer aux grandes marques (Exemple : début de Zara).

~ La dernière option consiste à éliminer progressivement les concurrents de plus petite taille, soit en les rachetant, soit en s’associant avec eux sous forme de réseau, pour assurer une production plus étendue sur une zone géographique spécifique (exemple : Benetton qui a commencé dans le nord de l’Italie).

***III] Stratégie des activités en position critique***

Les activités en position critique sont des activités déclinantes ou menacés. Il s’agit alors de mener soit des stratégie de maintien, pour stabiliser sa position avant le retrait, ou de rechercher des partenaires pour un rachat amiable, sinon à voir disparaître l’entreprise par fusion absorption inamicale.

~ Stratégie de maintien : elle s’accompagne d’action d’écrémage qui consiste à arrêter tout élément de la production qui ne valorise pas le produit. Cela peut être une analyse de la valeur du produit le remplacement du bois par du plastique qui coute moins cher sans diminué la qualité du produit), une renégociation des conditions de production (marge moins forte pour les producteurs), diminution des dépense de publicité, et parfois accroissement des prix de vente.

~ Dans la deuxième situation, l’entreprise, pour ne pas disparaître, se fait racheter par une firme plus grande qui complètera ainsi sa gamme de produit ou pourra élargir sa zone de distribution.

***IV] Stratégie de retournement de la situation***

Ces stratégies concernent les entreprises qui ont encore un potentiel de développement sur leur activité, mais qui se trouvent momentanément dans une situation critique (pour des raisons d’instabilité politique ou de désordre économique). Exemple : Carrefour à renoncer de s’implanter en chine. L’objectif est de mettre fin à la dégradation de la situation pour ensuite la redresser. Plusieurs options sont offertes :

~ On peut changer l’équipe dirigeante [PSG, Eurotunnel].

~ Changement de stratégie temporaire. Il s’agit de remplacer la stratégie cause de l’échec par une nouvelle orientation plus adapté aux conditions de la concurrence (exemple : passer du mode de croissance interne à un mode de croissance externe, ou inversement).

~ Mettre ne œuvre des actions visant à l’augmentation des vente, principalement si le niveau de sensibilité des prix du produit est élevé.

~ Resserrement des coûts associés à des opérations non directement productives et non préjudiciables au redressement à long terme de l’activité. Exemple : le déménagement des sièges sociaux des grandes firmes des arrondissements prestigieux de paris, vers Sergi, la Défense etc.

~ On se débarrasse des actifs non nécessaire à caractère somptuaire, et qui ne sont pas pour l’entreprise nécessaire à son maintien sur le marché.

***Chapitre de transition : « Dedans – dehors » les frontières de l’entreprise***

D’où commence et d’où fini l’entreprise ? Beaucoup de théories s’affrontent sur le sujet. On ne sait pas comment définir l’entreprise en dehors de sa définition en tant que lieu de production.

***Facteur de contingence et paramètres de conception***

La conception suppose l’existence d’une marge de manœuvre de la possibilité de changer un système en imaginant, en concevant, de nouvelles structures ou une nouvelle organisation dans ce système. Autrement dit, c’est la réflexion sur la pertinence d’un système existant.

Dans le cas d’une structure d’organisation, concevoir c’est peser sur les leviers qui influencent les mécanismes de coordination, le fonctionnement de l’organisation, les flux financiers humains et matériels que l’entreprise devra gérer, de même que les flux d’information et le processus de décision. Autrement dit, sont des paramètres de conception en entreprise 1] la structure organisationnelle qui peut être modifiée après décision de la direction générale, et s’appliquer soit à un service, soit à une unité de production, soit à une entité régionale ; 2] Les modes de direction retenus par l’entreprise, et les systèmes d’autorités qui les accompagnent. Ces paramètres de conceptions sont de la responsabilité de la direction général c’est ce qui renvoie à la notion de management.

Quand on étudie les facteurs de contingence, la question est de savoir comment la direction générale définie les paramètres de conception compte tenu des contraintes qu’elle rencontre ; autrement dit, comte tenu des facteurs de contingence qui s‘impose à elle. Comment la direction général défini les paramètres de conception de l’entreprise ?

Cela se décline en trois sous-questions :

~ Comment décide-t-elle du choix de ses marchés concurrentiels ? (🡪 Choisit-elle une structure par fonction ou choisit-elle une structure par produit ou encore une structure matricielle?).

~ Comment décide-t-elle de formaliser le comportement de chacun des centres opérationnels ? (🡪 quels sont les mécanismes de coordination dans chaque unité).

~ Comment décide-t-elle de décentraliser son activité ? Soit de façon horizontale, soit de façon verticale.

Autrement dit, on est à la recherche des conditions qui permettent de comprendre pourquoi les entreprises sont structurées de telle et telle façon ? **Il faut donc identifier un ensemble de conditions (= facteurs de contingence) qui sont associés à certaines configurations des paramètres de conception.**

Pour qu’une structure organisationnelle soit efficace, il faut qu’il y ait cohérence à l’intérieur de l’ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence.

Hypothèse de Henry Mintzberg 🡪 Performance 🡺 F(facteur de contingence en fonction des paramètre de production)



Mintzberg à classé les facteurs de contingence en quatre groupes :

1] L’âge et la taille

2] Le système technologique

3] Les conditions de l’environnement concurrentiel

4] Les relations/relations de pouvoir

**A] L’âge et la taille, premier facteur de contingence**

La structure d’une organisation, y compris la structure juridique, évolue en fonction des étapes de son développement. « A mesure que les organisations grandissent, elles passent pas des étapes de transition structurelles qui sont des changements de nature plutôt que des changement de degré.

***Qu’est-ce qui caractérise une structure de type artisanal ?***

~ Ce sont les organisations les plus jeunes (moins de 5 ans) et les plut petite avec moins de 10 salarié (Très Petite Entreprise).

~ De plus, il n’y a qu’un seul groupe d’individu organisé de façon informel. L’essentiel de la coordination entre ces personnes est faite par le résultat de l’apprentissage qu’ils ont fait, autrement dit par la standardisation des qualifications. Ils ont une maîtrise d’œuvre commune.

~ Les interdépendances qui restent sont traité par la coordination mutuelle.

~ La composante administrative est peu élaborée et très généralement assurée par deux ou trois personnes, qui traitent de l‘ensemble des problèmes financier, administratif et humain.

***La structure « entrepreneuriale* »**

L’entreprise de type artisanal, dans une logique de croissance, a augmenté en taille, et la communication directe devient insuffisante pour assurer la coordination. Il devient donc nécessaire de créer un autre niveau d’encadrement, d’introduire, autrement dit d’avoir recours, à la supervision directe, pour assurer la coordination des relations de travail. En terme de relation de travail, cela signifie que l’étape entrepreneuriale apporte une division verticale du travail (alors qu’avec l’artisanat tout le monde était à un même niveau de compétence) avec un entrepreneur (= « la patron ») qui assure l’ensemble des décisions importante, autrement dit stratégique, et qui coordonne leur exécution. Ce patron a plusieurs caractéristiques. C’est celui qui a apporté le plus de capitaux dans l’affaire. Il est souvent à l’origine de la création de l’entreprise. Il a un rôle déterminant, notamment dans les relations de l’entreprise avec les fournisseurs et les banques. Cependant, cette structure reste informelle, on dit qu’elle est organique (≠ bureaucratique). Cela signifie la structure est encore assez lâche, souple. L aligne hiérarchique existe mais n’est pas toujours respectée, et parfois, un individu peut en remplacer un autre ; autrement dit, il y a une certaine substituabilité des fonctions.

Les PME sont toujours des organisations jeunes (10 à 20 ans) qui sont petites et dont l’activité porte sur un seul marché (exemple : spécialisé dans le service à la personne, spécialisé dans la fabrication très pointue d’outils mécaniques).

***Structure de type bureaucratique***

Le changement le plus significatif n’est pas tant celui de la taille mais de la différence de nature entre 50 et 500 salariés. On passe d’une structure organique, souple, informelle, flexible, à une structure de type bureaucratique. Cette transition commence par la spécialisation du travail. On défini des rôles et on en change pas, il y aune compétence sur un type de métiers, un type de savoir faire. La spécialisation du travail se déroule de la façon suivante :

Dans un premier temps, la spécialisation requiert la création d’une hiérarchie intermédiaire entre le salarié et le parton. Cette hiérarchie intermédiaire à pour rôle la coordination dans les ateliers. Autrement dit, on voit des fonctions apparaitre comme chef de production (grosse structure), chef d’atelier, et contremaître[[5]](#footnote-5).

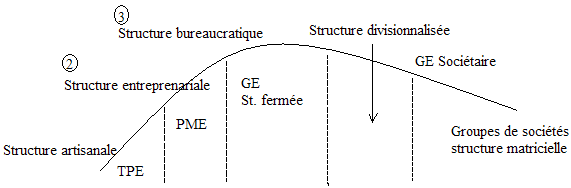
Dans un second temps, à mesure que le travail devient plus spécialisé, puisqu’il y aura des machines (= mécanisation, voire automatisation du processus), et que les unités de fabrication sont de plus grandes tailles, l’organisation se tourne vers la standardisation des résultats ou des produits pour assurer l’efficacité de la production. On rend le plus efficace possible la séquence de travail 🡪 OST. Une technostructure (= bureau des méthodes avec l’OST) vient s’ajouter pour planifier et formaliser le travail.

***Structure par division*** – ***structure divisionalisée***

Alfred Chandler est celui qui s’est attardé sur ce type de structure en 1962. Il a été le patron de Dupont de Nemours et General Motors. Dans *Strategy and structure*, il explique que la stratégie de l’entreprise est contrainte par la structure adoptée compte tenu de la taille qu’elle a atteinte. Il décrit alors le processus par lequel de grandes organisations ont élaboré leur structure et se sont intégrées verticalement. Pour Chandler, les petites et moyennes entreprise sont plutôt spécialisée, tandis que le passage à la grande entreprise impose une intégration à la filière de production l’étape d’approvisionnement et l’étape de distribution. Cependant, ces organisations ont conservé une structure bureaucratique de type fonctionnel, tant que leurs activités ont été concentrées sur une ligne de produits où quelques lignes de produits très voisines. L’accent est alors mis sur l’efficacité interne de l’entreprise (gagné des part de marché notamment) que sur l’efficacité au regarde des marchés. La comptabilité analytique apparaît aux USA dans les années 1920-1925, on recherche le coût de production de chaque ligne de produit. Mais lorsque ces organisations grandissent, notamment par diversification (on instaure de nouvelles gammes de produit), puis par expansion géographique. Dans ces conditions, la structure fonctionnelle est devenue de plus en plus inadaptée à la coordination entre des activités correspondant à différents marchés et trop peu souple pour absorbé de nouvelles activités, ou de nouveau terrain de commercialisation. On passe alors une structure de type divisionalisé qui semble être la seul solution au problème. La structure divisionalisée est une structure qui consiste à opérer des regroupements sur la base des marchés (en aval) et non plus sur la base de la fonction à remplir. Cela conduit à une structuration par métier (par compétence) qui créent des entités distinctes, qui sont chacune des bureaucraties servants leur propre marché (parfois avec des marques différentes par marché) et disposants de leur propre centre opérationnel. Le siège central coordonne l’activité des divisions essentiellement à travers un système impersonnel de contrôle des performances 🡪 reporting financier (si une division est non performante, on s’en retire). Autrement dit, le siège central supervise, contrôle, décide ou non, de conserver des divisions qu’elle a crée mais qu’elle peut fermer.

***Structure matricielle***

Après la structure divisionnalisée, pour laquelle la structure de l’entreprise se fait en fonction des marchés de cette dernière. Les grandes divisions, correspondants aux grandes gammes de produits, l’entreprise peut être amenée à se regrouper autour d’une nouvelle structure, notamment si elle déploie ses marchés au niveau international, et que sa clientèle se situe sur de nouveaux marchés pour des gammes de produits spécifiques. Ces grandes entreprises sont dites multinationales et constituent des groupes de sociétés qui doivent faire face à de multiple bases de regroupement de leur unité de production : un regroupement géographique, un regroupement par produit, voire un regroupement par fonction. Pour faire face à ces difficultés elles se dotent généralement d’une structure dite matricielle, c'est-à-dire qu’elle ne retienne que deux bases de regroupement principal ; par exemple, pour une zone géographique, telle gamme de produit sera privilégiée (structure géographique et divisionnelle) ; dans d’autres cas, l’entreprise peut retenir une structure fonctionnelle par gamme de produit. Le choix d’une structure matricielle plutôt qu’une autre dépend principalement du deuxième facteur de contingence, c'est-à-dire le système technique ou le système technologique.



**B] Le système technique**

Très généralement, avec le développement de l’entreprise, le système technique vient à se complexifié. Si la taille de l’organisation s’élève, très généralement, elle doit maintenir un niveau de production qui permet les économies d’échelles. Par ailleurs, si la technologie doit s’adapter à une production de masse, l’entreprise va vers une plus grande spécialisation et son besoin de compétence. Et d’autre part, pour développer une compétence distinctive eux égards à ces autres compétiteur. Elle développera une politique d’intégration verticale pour maitriser l’ensemble de la filière de production depuis l’accès aux matières premières qu’elle peut accaparer, jusqu’au réseau de distribution. En terme structurel, l’entreprise va se doter à la fois d’une structure de type fonctionnelle, ……….. à grande étape de détenir un savoir faire ou un métier plus élevé que ceux des concurrents. Cela impose donc une certaine décentralisation des activités ; l’ensemble étant coordonné par un système de contrôle de gestion, qui remonte vers le siège (aussi appelé maison mère).

Chris Perrow est à l’origine d’une nomenclature qui distingue quatre types de technologie :

*Technologie artisanale* : Peu d’exception et recherche non analysable. Autrement dit, le savoir faire sur le métier est complet, global, et la formation suffisamment forte pour permettre de faire face aux exceptions qui surviendraient.

*Technologie de type routinière* (sidérurgie, industrie automobile) : Un nombre important et une variété élevée de composante, qui nécessitent une spécialisation des tâches, et donc des savoir-faire : Le matériel ou l’équipement utilisé supplée le plus souvent à la maitrise technique de l’agent (qui ne devient qu’un observateur, un contrôleur du procès de production).

*Technologie d’ingénierie* : Cette technologie est notamment présente pour les équipements lourds, la chimie, la pharmacie, qui nécessite d’énorme unité de production, la maitrise d’un métier, et pour lesquels les composants sont assez peu variés.

*Technologie de pointe* (aérospatiale) : Il existe beaucoup d’exception dans les modes de production, une compétence très élevée des opérateurs (qui sont peu nombreux), une structure flexible capable de réagir au aléa de la production, et c’est une structure dans laquelle la recherche est menée continument[[6]](#footnote-6)

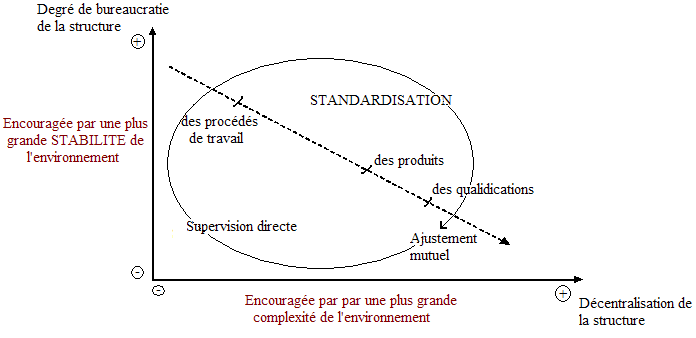
**C] Les caractéristiques de l’environnement**

Il y a quatre dimensions de l’environnement dans l’analyse que mène Henry Mintzberg : sa stabilité, sa complexité, sa diversité et son hostilité.

Les hypothèses que formule Mintzberg sont les suivantes :

~ Plus l’environnement est dynamique, instable, et plus al structure tend vers une forme organique (≠ mécanique). Dans un environnement stable, l’entreprise peut prédire les conditions dans lesquelles elle se trouvera à une époque donnée. Elle peut donc, a priori, isoler son centre opérationnel, et en standardiser les activités, voire en standardiser les qualifications. En environnement instable, la flexibilité des structures s’imposent, ce qui mène à une structure de type organique.

~ Plus l’environnement est complexe et plus la structure est décentralisée. Autrement dit, c’est la proximité avec les aléas du terrain, leur complexité qui impose d’adopter une structure décentralisée avec une direction et une coordination rassemblée, sur une structure qui peut être centralisée.



~ Plus l’organisation a des activités diversifiées, plus elle aura tendance à se scinder en unité organisée sur la base de ces mêmes marchés, dans la mesure où les économies d’échelles le permettent.

~ Une hostilité extrême de son environnement (🡪 Beaucoup de compétiteurs, beaucoup d’intervenants qui se battent sur des marchés encore émergeant) amène une organisation à se centraliser de façon temporaire. Ce phénomène peut s’expliquer en ayant recourt au mécanisme de coordination est le plus rapide et le plus puissant des modes de contrôle de l’organisation puisque tous les membres de l’organisation savent où envoyer leur information. L’autorité est clairement définie. Un seul leader prend et coordonne toute les décisions.

~ S’il existe des disparités dans l’environnement, l’organisation est conduite à créer des réseaux (= des constellations) de petites unités différenciés et à décentraliser la direction et le contrôle sur ces unités dites différenciées.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Stable | Dynamique |
| Complexe | Décentralisation  Standardisation des qualifications  Bureaucratie | Décentralisé  Organique  Ajustement de recherche |
| Simple | Centralisé  Bureaucratique  Standardisation des procédés de travail | Centralisé -> organique  Supervision directe dans les unités opérationnelles |

Pour conclure, Mintzberg propose de croiser structure de l’organisation et caractéristique de l’environnement dans le tableau suivant.

Conclusion : Les variables d’environnement sont les plus importantes dans les phénomènes de structuration de l’entreprise, ce qui conduit Mintzberg à énoncer l’idée que c’est la structure de l’entreprise qui lui impose des choix stratégique. D’autres auteurs s’opposent à Mintzberg sur cette idée. Ils définissent la stratégie comme mode de conditionnement de la structure, ce qui conduit à proposer le dernier facteur de contingence.

**D] Les phénomènes de pouvoir**

Il s’agit de pouvoirs exercés sur l’entreprise : le pouvoir des normes sociales (qui s’imposent à l’entreprise sinon elle est hors du champ de la législation), la pression du contrôle externe sur l’organisation (notamment celui des fournisseurs, des investisseurs, des financiers), le pouvoir personnel des membres de l’organisation.

Hypothèse 1 : Plus le contrôle externe qui s’exerce sur l’organisation est puissant, plus la structure de l’organisation est centralisée, et formalisée.

Hypothèse 2 : Le besoin de pouvoir des membres de l’organisation conduit ces derniers à adopter des structures plus directives, plus formelle ; autrement dit plus bureaucratique et standardisée.

Hypothèse 3 : Il existe des phénomènes de mode en management, comme la gestion participative, la gestion par projet, le renngeenering, qui conduisent parfois à des choix structurels incohérent compte tenu des contraintes de l’entreprise.

1. Profitabilité = capacité à dégager un surplus financier ≠ rentabilité = Résultat dégagé / moyens engagé. [↑](#footnote-ref-1)
2. Capacité à dégager un surplus sur un investissement [↑](#footnote-ref-2)
3. Résultat / Capitaux engagés [↑](#footnote-ref-3)
4. C’est un actif pour lequel les possibilités de reconversion, de réversibilité, sont quasi-inexistantes. C’est donc un actif dédié à une production particulière. [↑](#footnote-ref-4)
5. Contremaître : Il s’adosse sur le pouvoir du patron pour imposer au salarié les directives de ce dernier. « contre » = « adosser à ». Il est le représentant de la direction pour assurer le travail. [↑](#footnote-ref-5)
6. Continument : sans rupture de phase 🡪 idée d’avancement ≠ continuellement = idée péjorative, on revient toujours sur la même chose. [↑](#footnote-ref-6)