HAL
open science

Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès ? Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise

Claude Sicard

To cite this version:

Claude Sicard. Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès ? Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE). 2009, 147 p., figures, tableaux. hal-02185360

HAL Id: hal-02185360

https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185360

Submitted on 16 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès?

Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise

Claude SICARD

Sommaire

1. LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : DEFINITION ET MODE D'ELABORATION DE LA STRATEGIE 1

1.1. Que doit-on entendre par « stratégie » ? 1

1.1.1. La stratégie dans le domaine militaire 3
1.1.2. La stratégie dans le domaine de l'entreprise 4

1.2. Le rôle clé de la stratégie dans le succès d'une entreprise 5

1.3. La stratégie « générale » et les stratégies « opérationnelles » 7

1.4. Les diverses manières d'élaborer sa stratégie 8

1.4.1. Les stratégies déterminées essentiellement « à l'intuition » 9
1.4.2. Le recours à des concepts propres à des disciplines fonctionnelles particulières. 10
1.4.3. Le recours aux connaissances acquises en matière d'analyse stratégique. 11
1.4.4. L'adhésion aux modes managériales qui se répandent, périodiquement, sur le marché 12

1.5. Le processus de raisonnement proposé par les techniques modernes d'analyse stratégique d'entreprise 13

II. ANALYSE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE 15

2.1. Le schéma général de la démarche 16

2.2. L'explicitation des objectifs généraux de l'entreprise 20

2.3. L'appréhension des métiers de l'entreprise 22

2.4. La détermination des Domaines d'Activité Stratégiques de l'entreprise : la segmentation stratégique en divers DAS 24

2.5. L'analyse du portefeuille de DAS de l'entreprise 30

2.6. L'identification des avantages compétitifs, Domaine par Domaine 34

2.7. Lecture de la matrice d'analyse stratégique 39

III. EVALUATION DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE 41

3.1. Etude de l'évolution et des performances générales de l'entreprise 41

3.1.1. Evolution du chiffre d'affaires 41
3.1.2. Evolution de la valeur ajoutée 42
3.1.3. Evolution de la productivité 44
3.1.4. Evolution des investissements 45
3.1.5. Evolution des résultats 46
3.1.6. Situation financière de l'entreprise 49

3.2. Evaluation 51

3.2.1. Evaluation du portefeuille d'Activités 51
3.2.2. Evaluation des avantages compétitifs, DAS par DAS 53

IV. COHERENCE ENTRE LA STRATEGIE GLOBALE ET LES STRATEGIES OPERATIONNELLES 60

4.1. La Recherche-Développement 60

4.2. La gestion de l'outil industriel 61

4.3. La politique commerciale 62

4.3.1. La politique de prix 62
4.3.2. Le choix des réseaux 63
4.3.3. Les budgets de communication 64

4.4. La politique d'investissement 64

4.5. La politique financière 65

4.6. La gestion des ressources humaines 66

4.6.1. La gestion des compétences 66
4.6.2. La motivation du personnel 66

4.7. Le management général de l'entreprise 67

4.7.1. La structure générale de l'entreprise 67
4.7.2. Le style de management 68
4.7.3. Les procédures d'élaboration de la stratégie 70
4.7.4. La mise sous contrôle de la stratégie 71

V. Conclusion 72

5.1. Appréciation sur la qualité de la stratégie 72

5.1.1. La corporate strategy de l'entreprise 72
5.1.2. Les business strategies 74
5.1.3. La mise en oeuvre de la stratégie 74

5.2. Exploitation de l'audit de stratégie 75

5.2.1. Révision de la stratégie de l'entreprise 75
5.2.2. Evaluation de la valeur de l'entreprise 76

ANNEXES

- La structure mentale du dirigeant (cerveau droit-cerveau gauche), et son style de management : le test de Weston Agor I
- Les sept concepts de base de l'analyse stratégique d'entreprise IX
- Les outils de l'analyse stratégique XXIX

1. La stratégie d'entreprise : définition et mode d'élaboration de la stratégie

Le terme de « stratégie » est, en matière de management d'entreprise, l'un des plus galvaudés qui soit, aujourd'hui.

Nous allons donc voir, tout d'abord :
- ce que l'on peut, et doit, entendre, par « **stratégie** » ?
- quel est le rôle de la « **stratégie** » dans le succès d'une entreprise ?

Puis, nous indiquerons la distinction qu'il convient d'établir entre « **la stratégie générale** », d'une part, et les « **stratégies opérationnelles** » de l'autre. Enfin, nous examinerons comment, en pratique, les chefs d'entreprise procèdent pour élaborer leur stratégie.

1.1. Que doit-on entendre par « stratégie » ?

Le mot « stratège » provient du grec « stratégos » qui signifie « chef d'armée », « général ».

La stratégie, étymologiquement, c'est donc l'art du chef d'armée, l'art de la guerre (« stratêgike épisteme », en grec).

Les militaires, qui depuis toujours étudient les problèmes de stratégie, notent qu'il s'agit, en fait, d'« un dialogue entre la pensée et l'action » :

> *« La pensée met en oeuvre **l'intelligence**, dans l'univers abstrait des idées ; l'action met en oeuvre la **volonté**, dans l'univers concret des actions réelles ».*

Général Gil Fievet, dans « De la stratégie »

Cet auteur de stratégie militaire illustre de la façon suivante ce dialogue entre pensée et action qui caractérise la stratégie :

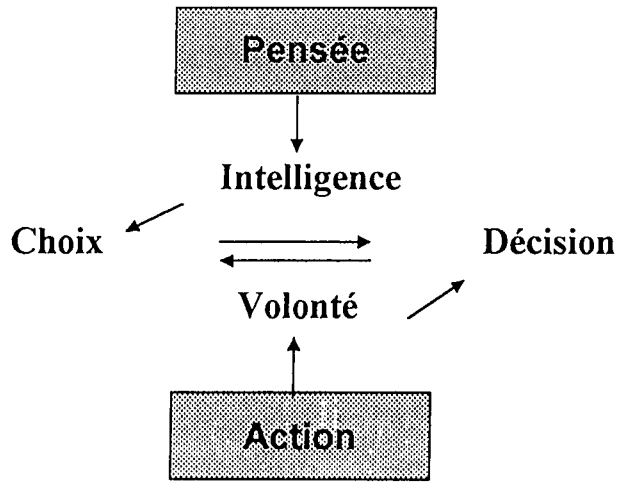


Figure n° 1 : **La stratégie : un dialogue entre la pensée et l'action**

Gil Fievet note que la réflexion stratégique se situe au croisement de deux axes :

- 1er axe : celui constitué par les pôles « **Pensée** » « **Action** »
- 2ème axe : celui constitué par les pôles « **Histoire** » « **Prospective** »

Il illustre de la façon suivante, la façon dont il situe la « stratégie » :

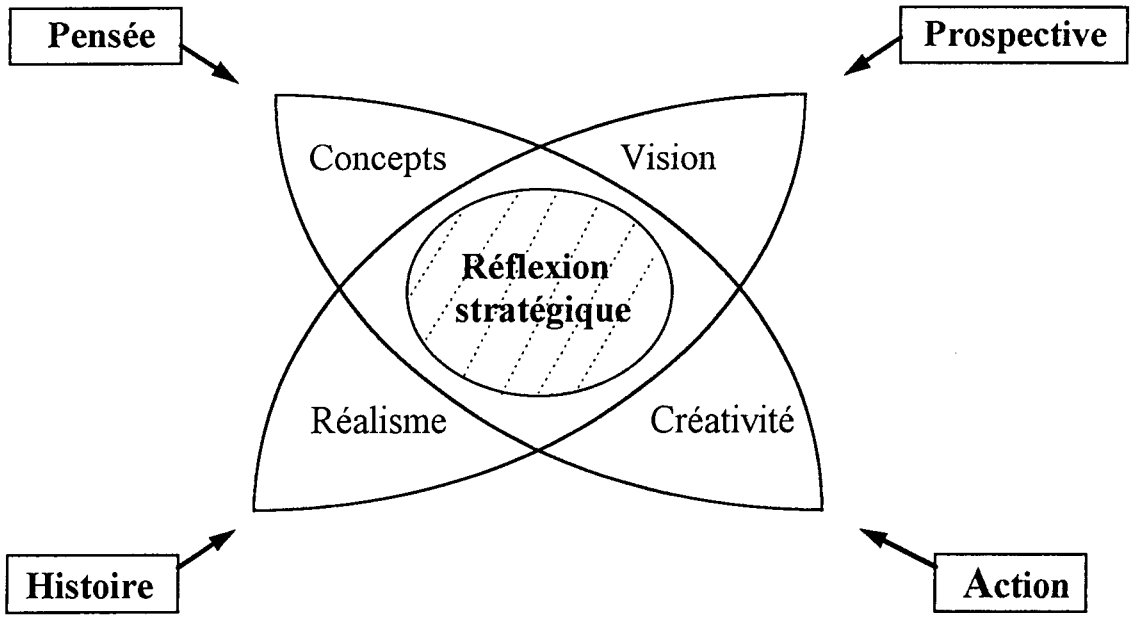


Figure n° 2 : **Le croisement prospective-stratégie**

On a affaire, nous dit Gil Fievet, à «un chiasme nouant entre eux quatre pôles : ce chiasme génère des questions qui stimulent la réflexion, chacun de ces pôles apportant une dimension irremplaçable ».

Gil Fievet nous indique donc que pour faire de la stratégie, il faut :

① une pensée → concepts

② une connaissance du passé → réalisme

③ une anticipation → vision

④ le sens de l'action → créativité

Ces quatre éléments : **concepts**, **réalisme**, **vision** et **créativité** sont déterminants pour élaborer une bonne stratégie.

Les concepts : ils permettent de structurer la pensée. Nous verrons, qu'en matière de stratégie d'entreprise, les recherches qui ont été menées, et qui ont abouti à la mise au point des « techniques d'analyse stratégique » dont on dispose aujourd'hui, fournissent les « **concepts** » dont on a besoin pour organiser la pensée des chefs d'entreprise, en matière de stratégie.

Le « **réalisme** » est nécessaire pour interpréter correctement une situation, à un moment donné. La connaissance de l'histoire est, là, extrêmement utile : on définit l'histoire comme « une lecture des événements du passé, et leur interprétation ». Cette connaissance du passé fournit des clés pour interpréter le présent : elle est essentielle pour nourrir une réflexion prospective.

La « **prospective** » est indispensable, car il faut être capable d'anticiper sur les évolutions.

La « **créativité** », enfin, est, elle aussi, un élément déterminant, car il faut être à même d'imaginer les différentes actions que l'on va mener pour parvenir au succès. Notons toutefois qu'il ne suffit pas d'imaginer les actions à mener : encore faut-il qu'existe la volonté d'agir (comme indiqué sur la figure n° 1).

1.1.1. La stratégie dans le domaine militaire

La stratégie militaire, depuis fort longtemps, s'enseigne, et l'on sait que les militaires forment leurs meilleurs officiers à la stratégie dans des « Ecoles de Guerre ».

Les grands « concepts » en matière de stratégie militaire se sont trouvés forgés, peu à peu, à partir de l'analyse de la manière dont, tout au cours de l'histoire de l'humanité, les plus grands chefs de guerre (Hannibal, Alexandre, César, Gustave II, Frédéric le Grand, Napoléon...) sont parvenus, grâce à leur génie propre, à remporter de très grandes batailles. Et les auteurs de stratégie militaire s'accordent pour reconnaître, unanimement, que ces concepts de base sont, en fait, immuables.

Antoine Henri de Gemini, par exemple, qui fut le premier à décrypter les principes de stratégie de Napoléon, que l'on s'accorde à reconnaître comme ayant été l'un des plus grands génies militaires de tous les temps, indique dans ses écrits :

« Il existe des principes fondamentaux dont dépendent les succès militaires : ces principes sont immuables, et indépendants du type d'armes employées, de l'époque, et du lieu ».

Clausewitz, un autre très grand auteur qui est considéré, encore aujourd'hui, comme l'un des meilleurs en matière de stratégie militaire, indiquait au siècle dernier, dans son fameux ouvrage « De la guerre » :

« Les réflexions sur les événements de guerre se firent de plus en plus abondantes au cours des siècles, de sorte que, finalement, **il parut possible de dégager des principes, et des règles** ».

Ces principes, et ces règles, ont peu à peu donné lieu à l'élaboration d'une « **théorie** ».

Ce que la « **théorie** » se propose de faire, nous indique Clauswitz, c'est de « montrer pourquoi il en est ainsi, et comment ».

Et Clausewitz explique de la façon suivante ce à quoi peut, et doit, servir une théorie :

> « *La théorie existe pour que chacun n'ait pas, chaque fois, à mettre de l'ordre et à se frayer une voie, mais trouve les choses ordonnées et éclaircies. La théorie est destinée à éduquer l'esprit du futur Chef de guerre* ».

Carl Von Clausewitz, dans « De la guerre ».

1.1.2. La stratégie dans le domaine de l'entreprise

Dans le domaine du management des entreprises, les recherches en matière de stratégie sont relativement récentes. Elles n'ont démarré que seulement dans le milieu des années 1950, à l'Université de Harvard, aux Etats-Unis. Elles ont eu pour but, comme cela a été le cas pour la stratégie militaire, de dégager peu à peu, une « théorie », c'est-à-dire un certain nombre de concepts permettant :

- d'analyser avec pertinence l'environnement d'une entreprise (et tout particulièrement l'environnement concurrentiel),
- de fournir des principes généraux pour procéder aux choix fondamentaux qui engagent l'avenir d'une entreprise.

Tous les grands auteurs, en matière de management d'entreprise, ont proposé des définitions de la stratégie. Nous retiendrons tout particulièrement celles données par ce très grand chercheur américain qu'est Michaël Porter, auteur qui a permis aux techniques d'analyse stratégique de faire ces dernières années des progrès considérables :

Objet de la stratégie :

« *Assurer à l'entreprise une position stratégique défendable sur une longue période* ».

Michaël Porter

« *Déceler les voies et moyens selon lesquels l'entreprise va pouvoir s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période, dans chacun des Domaines d'Activité où elle décide d'être présente* ».

Michaël Porter

Définition de la stratégie :

D'autres auteurs avaient, avant Michaël Porter, tenté eux aussi de donner des définitions de la stratégie. Citons deux très grands auteurs : Chandler et Ansoff.

« *La stratégie, c'est la détermination des buts, l'adoption de politiques déterminées, et l'allocation des ressources pour atteindre, le mieux possible, ces objectifs* ».

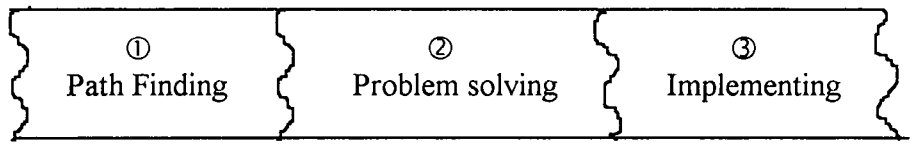
Chandler

« *Les décisions stratégiques sont celles qui concernent le choix d'affectation des ressources* ».

Igor Ansoff

1.2. Le rôle clé de la stratégie dans le succès d'une entreprise

La stratégie joue aujourd'hui un rôle déterminant dans le succès d'une entreprise. Pour bien cerner le rôle capital qui est celui de la stratégie, il faut s'en référer à cette classification, très éclairante, des tâches du management qui a été proposée par un auteur américain, Harold Leavitt, dans son ouvrage « Corporate Pathfinders » (publié en 1986). Cet auteur classe les tâches du management en trois grandes catégories :



Volet (1) : Path finding = trouver la voie.
Volet (2) : Problem solving = résoudre des problèmes.
Volet (3) : Implementing = mettre en oeuvre.

***Figure n° 3* : les trois grandes tâches du management (selon Harold Leavitt)**

Le volet (1) : « **Path finding** » est par nature celui de la « stratégie ». Il s'agit de trouver la voie qui va mener l'entreprise au succès, c'est-à-dire fixer les lignes générales selon lesquelles l'entreprise va cheminer dans le long terme. C'est l'objet même de la stratégie.

Les choix fondamentaux sont les suivants :

- sur quels marchés va-t-on engager l'entreprise ?
- quels produits l'entreprise va-t-elle proposer, sur ces divers marchés ?
- quelles caractéristiques l'entreprise va-t-elle donner à ses produits, et, d'une façon plus générale, à son offre, sur chacun de ces marchés ?
- quels sont les éléments qui vont permettre à l'entreprise de triompher face à la concurrence, sur chacun de ces marchés ?

Le volet (2) : « **Problem solving** », concerne, lui, la résolution des multiples problèmes qui sont à régler, tant au démarrage d'une entreprise que tout au cours de son existence : problèmes techniques (et notamment choix des procédés de fabrication...), problèmes de localisation des fabrications, problèmes de nature juridique, fiscale, administrative, réglementaire..., problèmes aussi d'organisation, etc...

Le volet (3), enfin, « **implementing** » est celui de la mise en oeuvre de la stratégie : il faut en effet gérer l'entreprise au jour le jour, c'est-à-dire contrôler les coûts, fixer les prix, animer les réseaux de vente, gérer et contrôler les hommes pour que l'entreprise fonctionne avec efficacité, etc...

Les tâches relevant de chacun des ces trois volets doivent être correctement remplies si l'on veut qu'une entreprise puisse réussir, dans la durée.

La difficulté tient à ce que les talents nécessaires pour remplir correctement les tâches relevant du volet (1) (celui de la « stratégie »), et celles relevant des volets (2) et (3), ne sont pas les mêmes.

Le « **stratège** » est un homme créatif, intuitif, et qui a le goût de la réflexion. Il est capable d'anticiper, et de conceptualiser. Il appréhende les problèmes d'une manière globale et « hollistique » : c'est affaire, nous disent les spécialistes, essentiellement de « **cerveau droit** ».

Par contre, la **résolution des problèmes** qui se posent et **la mise en oeuvre de la stratégie** nécessitent le sens du concret, et un esprit logique. La résolution de problèmes, et la gestion requièrent des qualités d'analyse, la capacité à aller dans le détail, et le goût pour l'action. Les spécialistes nous disent que c'est, là, affaire avant tout de « **cerveau gauche** » : l'hémisphère gauche est, en effet, le siège de l'appréhension des phénomènes d'une manière analytique, linéaire, et séquentielle.

Tout bon manager devrait donc posséder des qualités sensiblement égales, en matière de « cerveau droit » et de « cerveau gauche ». Si tel n'est pas le cas, l'on aura tantôt affaire à des stratèges ayant beaucoup de mal à gérer au quotidien (ils risquent donc d'achopper, à tout moment, sur des problèmes de gestion, notamment s'ils ne savent pas s'entourer d'excellents gestionnaires), et tantôt à de très bons gestionnaires, ayant le goût de l'action, et qui savent parfaitement animer leur entreprise : mais ces derniers ne seront pas capables de concevoir une stratégie de développement de leur entreprise, et ils aboutiront finalement à un échec.

Les cerveaux dits « intégrés », c'est-à-dire où aucun des deux hémisphères ne domine vraiment, ne constituent pas la majorité. Les personnes sont, en effet, tantôt à dominante « cerveau droit », et tantôt à dominante « cerveau gauche ».

Un chef d'entreprise à dominante « cerveau droit » aura donc besoin de s'entourer de collaborateurs, très proches, qui l'aideront à bien gérer son entreprise : l'entreprise se trouvera alors dotée d'une stratégie, généralement bien conçue, et, simultanément, elle sera correctement gérée au quotidien.

Un chef d'entreprise à dominante « cerveau gauche » (et ce cas, en pratique, est très fréquent dans les entreprises petites ou moyennes) saura remarquablement gérer son entreprise : il planifiera bien les tâches à réaliser par son personnel et il sera très attentif à tous les problèmes de gestion. Mais son entreprise se trouvera dépourvue de stratégie, ou bien elle mettra en oeuvre une stratégie n'ayant aucune chance réelle de conduire au succès.

Il est, par conséquent très important, pour tout chef d'entreprise, de prendre réellement conscience de la manière dont il se trouve lui-même structuré, personnellement :

- cerveau droit,
- ou cerveau gauche,
- ou cerveau « intégré ».

On note, par ailleurs qu'une personne, qui par nature est « cerveau droit», fonctionnera tout naturellement à l'intuition, ce qui est normal compte tenu de sa structure même, ou bien elle pourra se contraindre à prendre des décisions selon un mode rationnel, après avoir subi par exemple une longue formation à caractère scientifique.

A l'inverse, une personne structurée « cerveau gauche » pourra se trouver contrainte, faute par exemple de disposer d'un ensemble de données chiffrées, de fonctionner « à l'intuition » : cela lui sera extrêmement difficile, car elle devra prendre alors des décisions d'une manière contraire à sa nature.

Dans l'un et l'autre cas les résultats seront mauvais.

Un chercheur américain, Weston Agor, de l'Université du Texas, a mené, ces dernières années, des recherches très approfondies sur ces problèmes. Il en est venu à proposer aux chefs d'entreprise des tests qui leur permettent de caractériser comment ils sont personnellement structurés, et de leur révéler la manière dont, en pratique, ils prennent les grandes décisions qui engagent l'avenir de leur entreprise.

Ces tests s'articulent en deux volets ;

- structure mentale propre du dirigeant,
- style de management pratiqué, c'est-à-dire manière dont se prennent les décisions.

Les résultats de ces tests permettent de situer tout chef d'entreprise dans une typologie, établie par Weston Agor, qui est fondée sur les différents types d'associations pouvant être rencontrés entre la structure personnelle d'un chef d'entreprise et son mode de prise de décision.. Cet auteur américain a recensé, d'une manière très complète, les avantages et les inconvénients que présentent les différents types d'associations possibles.

Si vous désirez vous-même connaître votre structure personnelle, en fait de « cerveau droit » et de « cerveau gauche », mesurer votre degré d'intuition sur l'échelle établie par Weston Agor, et examiner comment vous vous situez dans la typologie établie par ce chercheur, vous pouvez vous reporter aux tests en annexe.

Ces tests vous permettront de connaître la manière dont vous êtes structuré, personnellement, et ils vous indiqueront selon quel mode vous fonctionnez, en matière de prise de décisions.

La connaissance de votre structure personnelle, en matière de « cerveau droit » et « cerveau gauche », et une prise de conscience de la manière dont vous fonctionnez lorsque vous avez à prendre de grandes décisions sont des éléments qu'il est indispensable de connaître, pour tout dirigeant.

En connaissant votre structure personnelle vous saurez mieux de quels types de collaborateurs il vous faut vous entourer : ceux-ci doivent avoir des talents complémentaires, par rapport aux vôtres.

Et en prenant conscience de la façon dont vous prenez vos décisions, vous pourrez, éventuellement, modifier, voire changer votre mode de fonctionnement, et donc beaucoup améliorer votre efficacité en ce domaine.

Pour vous soumettre aux tests de Weston Agor, cliquez sur ...

1.3. La stratégie « générale » et les stratégies « opérationnelles »

Le volet (1) de la typologie des tâches de Harold Leavitt concerne les grands choix stratégiques : il s'agit donc de la « stratégie générale de l'entreprise » (ou encore « stratégie globale »).

Une fois celle-ci déterminée, il va falloir ensuite mettre la « stratégie globale » en oeuvre : on en viendra alors à la détermination des « stratégies opérationnelles », stratégies à déterminer fonction par fonction.

Les recherches qui ont été menées dans le domaine de la stratégie d'entreprise ont eu pour objet de fournir des concepts et d'élaborer des outils qui permettent de guider les chefs d'entreprise dans l'élaboration de la « stratégie générale » de leur entreprise.

Les stratégies opérationnelles en découleront tout naturellement : elles seront en quelque sorte la déclinaison de la stratégie générale.

On a donc l'articulation suivante :

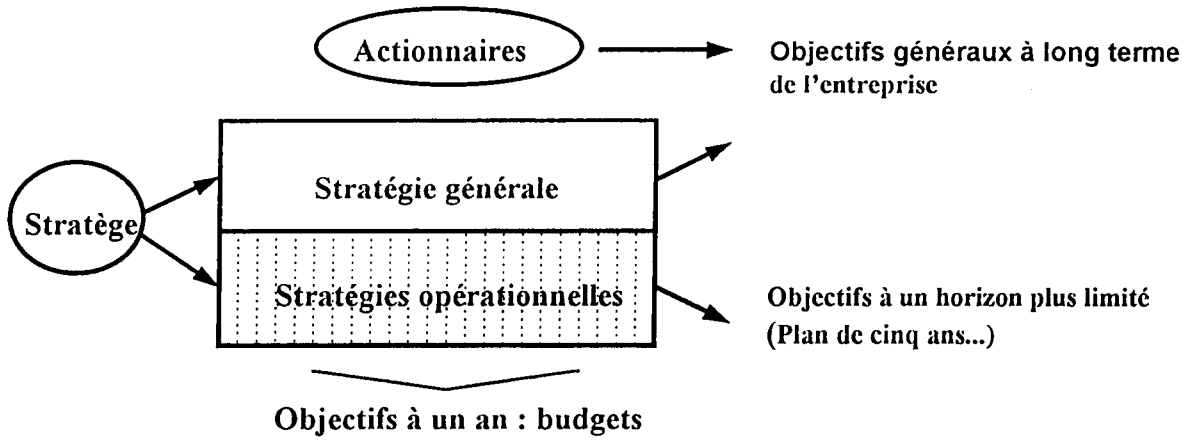


Figure n° 4 **: Distinction entre la stratégie générale et les stratégies opérationnelles**

Dans un audit de stratégie, on se proposera donc, d'abord, d'identifier, puis d'évaluer, la stratégie générale qui est celle suivie et développée par l'entreprise ; puis dans un deuxième temps on examinera dans quelle mesure les stratégies fonctionnelles (ou encore « opérationnelles ») qui sont mises en oeuvre se trouvent bien être l'expression de la stratégie générale qui a été conçue par l'entreprise.

1.4. Les diverses manières d'élaborer sa stratégie

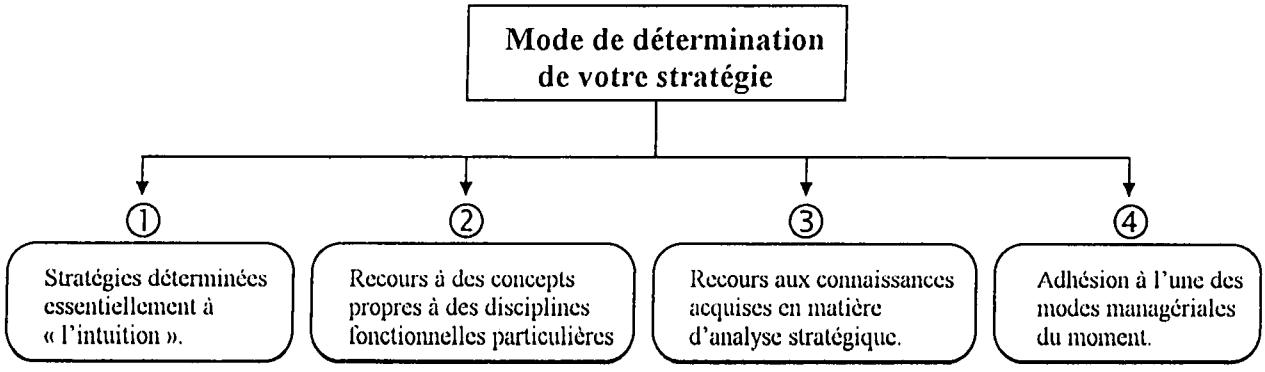
Tout chef d'entreprise fait nécessairement de la « stratégie », même s'il n'utilise à aucun moment ce terme pour qualifier le processus de raisonnement qu'il suit pour prendre les grandes décisions qui engagent l'avenir de son entreprise.

Les chefs d'entreprise procèdent de manières très diverses, pour élaborer leur stratégie, selon leur tempérament, et selon la formation qui est la leur.

On peut très schématiquement classer les manières d'opérer en quatre grandes catégories :

① Stratégies déterminées essentiellement à « l'intuition ».
② Recours à des concepts propres à des disciplines fonctionnelles particulières
③ Recours aux connaissances acquises en matière d'analyse stratégique.
④ Adhésion à l'une des modes managériales du moment.

En ce qui vous concerne, nous vous proposons d'identifier à laquelle de ces quatre catégories vous pensez appartenir ?



La manière dont vous avez procédé pour déterminer votre stratégie vous donnera une première indication sur la qualité, et la validité, de la stratégie que votre entreprise développe. Dans chacune des quatre manières de procéder qui sont caractérisées ici, il y a des embûches à éviter : à vous d'examiner, en toute objectivité, si vous avez su, ou pas, éviter ces pièges.

Cliquez sur 141, 142, 143, ou 144, selon le choix que vous faites de la catégorie dans laquelle vous vous rangez.

1.4.1. Les stratégies déterminées essentiellement « à l'intuition »

Vous procédez essentiellement par intuition, et il est donc utile que vous vous en référiez aux résultats des tests de Weston Agor, pour savoir comment vous vous situez personnellement en matière d'intuition. Vous devrez vérifier, ici, que vous possédez bien les qualités requises en fait de « cerveau droit » pour opérer de cette manière.

Dans le cas où les tests de Weston Agor indiqueraient que vous êtes plutôt « cerveau gauche », cette manière d'opérer pour déterminer votre stratégie est extrêmement périlleuse : elle ne peut conduire à de bons résultats.

L'intuition, nous disent les spécialistes, est une logique interne qui permet, d'une manière, instantanée, d'intégrer l'ensemble des connaissances et des expériences acquises pour, face à une situation donnée, avoir d'une manière soudaine la « vision » de ce qu'il convient de faire. Cette façon, très instinctive, de procéder est plus ou moins valable, selon le degré d'intuition qui est le votre, et selon l'importance et la qualité des expériences acquises.

Dans tous les cas, on sait qu'il s'agira d'une stratégie non formalisée, et cette manière de procéder présente plusieurs inconvénients majeurs, qui sont les suivants :

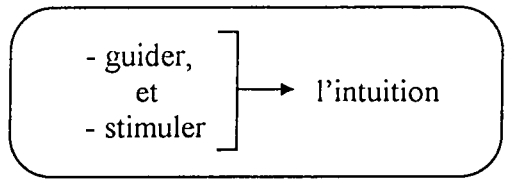
a) Votre stratégie n'est pas fondée sur des analyses précises de votre environnement et de ses évolutions à terme, et les concepts à partir desquels vous prenez vos décisions stratégiques ne sont pas formalisés. Ces deux éléments réunis sont de nature à faire que vous devez réellement vous interroger sur la validité de la stratégie que vous avez conçue.

b) Votre stratégie est difficilement communicable à vos collaborateurs, car elle n'est pas véritablement formalisée. Certes, tout chef d'entreprise parviendra toujours à justifier, à posteriori, ses choix : mais ceux-ci résultent d'« intuitions » personnelles, et non pas d'un processus de raisonnement fondé sur des concepts pouvant être énoncés « a priori ».

c) La « logique » qui a conduit aux choix que vous avez effectués, en matière de stratégie, n'est pas explicitée. Personne ne peut donc pas vérifier la validité du raisonnement que vous avez suivi. L'intuition étant une logique intérieure, intégrant d'une manière instantanée, et inconsciente, les expériences passées, vous fournit une « vision » qui s'impose à vous. Mais tout le processus par lequel vous avez cheminé n'est pas explicité ; et rien ne garantit que ce processus de « logique interne » soit réellement le bon. Les hypothèses sous jacentes sur lesquelles vous vous fondez ne sont pas révélées. Il est donc impossible de valider la qualité réelle de votre stratégie.

d) Le processus qui a conduit aux décisions que vous avez prises étant inconnu, on peut très difficilement identifier les éléments qui, dans l'évolution de l'environnement, doivent faire l'objet d'une mise sous contrôle, dans le cadre, par exemple, d'une veille stratégique. Or toute stratégie étant nécessairement fondée sur un certain nombre d'interprétations, et d'hypothèses, concernant les évolutions de l'environnement, il faut s'organiser afin de pouvoir vérifier, chemin faisant, que les évolutions qui s'opèrent sont bien conformes aux hypothèses qui avaient été retenues au moment de l'élaboration de la stratégie.

Nous voudrions indiquer, ici, que les méthodes de l'analyse stratégique, auxquelles nous allons nous référer tout au cours de ce cédérom, ne rejettent nullement l'intuition. Un bon stratège, on le sait, est nécessairement un intuitif (cerveau droit). Les méthodes de l'analyse stratégique proposent des concepts, et un mode d'analyse de l'environnement, qui permettent de :



Mais l'intuition, qui est une qualité nécessaire pour être créatif est, à elle seule, totalement insuffisante, aujourd'hui, pour prendre les grandes décisions stratégiques qui engagent l'avenir d'une entreprise. L'analyse stratégique fournit des concepts, et des modes d'analyse, qui permettent de conduire, d'une manière organisée, un processus d'analyse permettant de déterminer la stratégie d'une entreprise. **L'analyse stratégique, loin de rejeter l'intuition, combine au contraire méthode et intuition**.

1.4.2. Le recours à des concepts propres à des disciplines fonctionnelles particulières

Vous recourez, d'une manière plus ou moins consciente, pour déterminer votre stratégie générale, à des critères qui sont propres à l'élaboration de stratégies fonctionnelles : techniques de marketing, de gestion financière, de gestion technique, etc... Cette manière de procéder est, en pratique, très courante. Un grand nombre de chefs d'entreprise ont, en effet, eu l'occasion de suivre des cours de management : ils connaissent donc bien les diverses techniques du management, au niveau des grandes fonctions de l'entreprise. Le piège dans lequel ils tombent consiste alors à recourir à des concepts qui sont propres à une ou plusieurs stratégies fonctionnelles (marketing, gestion de la production, gestion financière...) pour élaborer leur stratégie générale (ou globale).

Un autre piège consiste à s'occuper seulement de mettre au point les stratégies fonctionnelles, en faisant l'hypothèse, implicitement, qu'un ensemble de bonnes stratégies fonctionnelles débouche fatalement sur une bonne stratégie générale. Malheureusement, cela n'est pas le cas.

Nous avons montré, plus haut, la distinction qu'il convient d'effectuer entre la « stratégie générale » et les stratégies « opérationnelles » (ou « fonctionnelles »). Les stratégies fonctionnelles doivent découler de la stratégie générale : elles en sont, au plan opérationnel, l'expression concrète.

Les techniques de l'analyse stratégique, précisément, ont été conçues pour élaborer correctement la « stratégie générale » d'une entreprise, et les critères auxquels l'on doit recourir, à ce niveau, sont des critères spécifiques qui ont été mis au point par les chercheurs.

En aucun cas les critères propres aux stratégies fonctionnelles ne doivent être promus au rang de critères de stratégie globale.

Si vous avez procédé de la sorte, on peut être certain que la stratégie globale de votre entreprise se trouve mal déterminée : elle doit donc être corrigée.

1.4.3. Le recours aux connaissances acquises en matière d'analyse stratégique

Les recherches en matière d'analyse stratégique sont passées par diverses phases que l'on peut caractériser, schématiquement, de la façon suivante :

1955-1965	1965-1980	1980-1984	1984 à ce jour
L'Ecole de Harvard (LCAG)	La planification par les matrices	L'école sociologique : la réactivité	La planification stratégique + le projet d'entreprise
La planification à long terme (long range planning)	La planification stratégique par les matrices	La stratégie en temps réel	La gestion stratégique

Figure n°5 **: Les phases d'élaboration de la doctrine actuelle, en matière de stratégie d'entreprise**

Selon, donc, l'époque à laquelle on se réfère, les outils, et les concepts ne sont pas les mêmes. L'analyse stratégique telle qu'on la conçoit aujourd'hui n'a acquis sa pleine maturité que grâce aux travaux de Michaël Porter : or ces apports déterminants de Porter ne sont intervenus que dans le début des années 1980.

Par conséquent, si vous n'avez pas une connaissance approfondie des apports de Michaël Porter, vous avez été amené à vous en référer à des éléments très imparfaits en matière d'analyse stratégique. Vous avez eu recours à des outils, et à des concepts, d'une discipline qui en était encore à ses toutes premières phases de balbutiements. Cela vous a donc vraisemblablement amené à commettre un certain nombre d'erreurs dans la détermination de votre stratégie.

Une seconde difficulté que vous avez pu rencontrer pour utiliser les techniques de l'analyse stratégique vient de la façon dont l'analyse stratégique est trop souvent encore enseignée : dans les enseignements qui sont donnés, ou dans les ouvrages traitant de ces problèmes, la présentation des outils en vient généralement à prendre le pas, trop vite, sur l'exposé des concepts. On risque alors de recourir aux outils de l'analyse stratégique sans posséder une maîtrise suffisante des concepts clés sur lesquels ils sont fondés ; et l'on est ainsi conduit, inévitablement, à commettre de graves erreurs.

Les CMO (Concepts Méthodes et Outils) de l'analyse stratégique d'entreprise ne peuvent être utilisés que seulement si l'on y intègre les apports faits par Michaël Porter, chercheur dont les travaux ont renouvelé complètement la pensée stratégique dans le début des années 1980.

Vous allez donc devoir vérifier, en vous référant aux développements présentés dans le présent cédérom en matière de méthodologie, que la manière dont vous avez utilisé les concepts et les outils de l'analyse stratégique est bien la bonne.

1.4.4. L'adhésion aux modes managériales qui se répandent, périodiquement, sur le marché

Vous avez été influencé fortement, dans la période récente, par une mode managériale. Les techniques de management sont périodiquement ébranlées, en effet, par des modes passagères qui, souvent, influencent profondément les chefs d'entreprise. Le terme de « stratégie » étant extrêmement galvaudé, des systèmes nouveaux d'amélioration des techniques de gestion sont trop fréquemment baptisés de « nouveaux concepts de stratégie ». Ils ne concernent, généralement, que le volet (3) de la classification des tâches du management de Harold Leavitt, et l'on confond alors « stratégie » et « excellence opérationnelle ».

La stratégie concerne le volet (1) : « Path finding » L'excellence opérationnelle relève du volet (3) « Implementation »

Citons parmi les « concepts » présentés à tort ces dernières années comme des concepts de stratégie :

- le reengineering d'entreprise,
- le down sizing,
- le management par la qualité totale
- le benchmarking,
- la conception au plus juste ,
- etc...

Ces techniques sont bonnes, mais elles concernent le « volet (3) de « Harold Leavitt » et non pas le volet (1). Si vous avez eu recours à ces techniques, ces dernières années, vous avez amélioré votre excellence opérationnelle, mais vous n'avez aucunement touché à des problèmes de stratégie.

D'autres concepts qui sont proposés concernent, effectivement, le volet (1) : mais ils se trouvent déjà, en fait, intégrés dans la théorie classique de l'analyse stratégique. On les baptise simplement d'un nom différent : c'est le cas par exemple de l'« arbre de compétences », ou des « stratégies de prolifération de produits », etc... La théorie classique a déjà pris en compte ces apports dits nouveaux.

Si vous vous êtes référé, fondamentalement, à l'un de ces « nouveaux concepts » concernant effectivement le volet (1) vous avez probablement développé un raisonnement en ne prenant pas en compte tous les concepts de l'analyse stratégique, et votre stratégie aura alors été mal élaborée.

Vous avez donc à examiner, en vous appropriant les concepts et les outils de l'analyse stratégique qui vous sont présentés dans le cadre du présent cédérom, comment la mode managériale à laquelle vous vous êtes conformé peut s'interpréter au regard des techniques d'analyse stratégique dont on dispose aujourd'hui.

Si vous avez cédé à une mode managériale, il sera nécessaire que vous réexaminiez votre stratégie en vous référant aux éléments méthodologiques qui vous sont fournis, plus loin, dans le cadre de ce cédérom . Il y a de fortes chances qu'une utilisation correcte des outils de l'analyse stratégique vous amène à modifier profondément la stratégie que vous avez conçue.

1.5. Le processus de raisonnement proposé par les techniques modernes d'analyse stratégique d'entreprise

Le processus de conduite d'une analyse stratégique d'entreprise a pour point de départ les quatre éléments suivants :

- formalisation explicite des objectifs fondamentaux de l'entreprise,
- définition des « métiers »,
- étude de l'environnement de l'entreprise,
- inventaire des potentiels existants, et des moyens disponibles, ou mobilisables.

Le coeur de la réflexion va être constitué par l'enchaînement suivant :

- Métiers.
- Identification des DAS dans lesquels l'entreprise opère.
- Analyse du « portefeuille de DAS » exploités.
- Identification d'autres DAS possibles (en partant des métiers existants, ou en faisant évoluer le ou les métiers).
- Choix du portefeuille de DAS à exploiter dans les années à venir.
- Segmentation marketing des DAS retenus.
- Analyse des avantages compétitifs déjà mis en oeuvre par l'entreprise.
- Choix des avantages compétitifs, DAS par DAS (DAS déjà exploités et nouveaux DAS inscrits dorénavant au portefeuille).
- Chiffrage et évaluation du plan stratégique envisagé.
- Mise au point du plan stratégique.

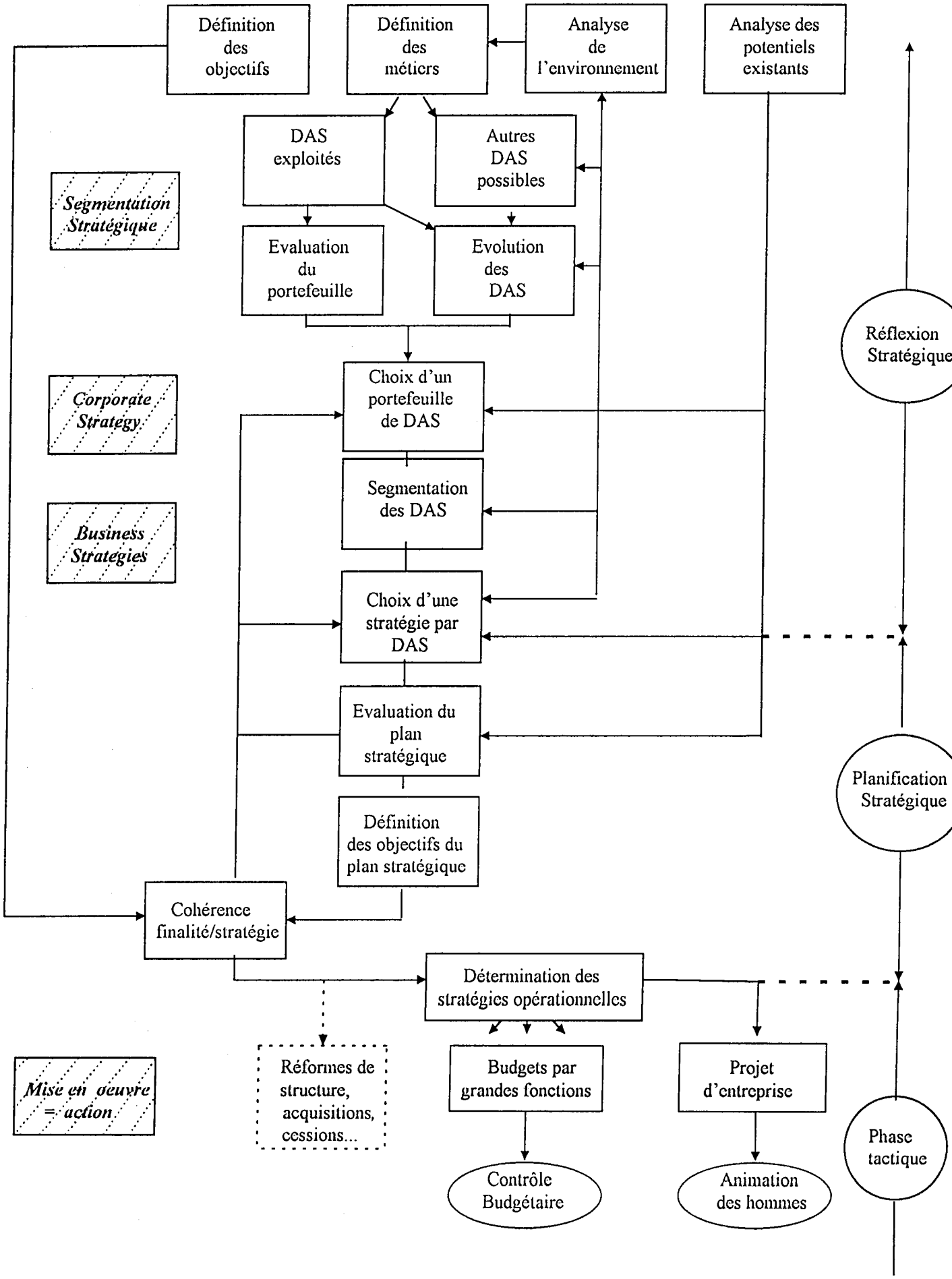
Tout au cours de la réflexion stratégique les données sur l'environnement, et les prévisions pouvant être faites sur les évolutions possibles, vont être intégrées. On examinera d'abord l'évolution du ou des métiers de l'entreprise (et l'on sait que l'un des éléments clés de la réflexion sera constitué, ici, par la « prospective technologique »). Puis on intégrera les informations et les visions que l'on a des évolutions en cours :

- intérêt des différents DAS exploités par l'entreprise,
- intérêt des nouveaux DAS auxquels l'entreprise envisage d'accéder,
- choix du nouveau portefeuille de DAS à exploiter,
- analyse de la concurrence, et de son évolution possible, dans chacun des DAS retenus,
- évaluation des avantages compétitifs déjà développés par l'entreprise, dans chacun des DAS ou elle est présente,
- détermination, enfin, des avantages compétitifs à mette en oeuvre, aussi bien dans les DAS déjà exploités que dans les nouveaux DAS dans lesquels l'entreprise décide de s'engager.

On se référera, de plus, tout au cours de la réflexion stratégique, à l'inventaire qui aura été établi, initialement, des potentiels existants, de manière à ne pas manquer d'exploiter pleinement toutes les possibilités.

Le graphique suivant indique quelle est l'articulation générale d'une démarche d'élaboration de stratégie, en ayant recours aux concepts et aux modes de raisonnement de l'analyse stratégique d'entreprise.

***Figure n° 6* : Les étapes de la réflexion stratégique**



Les différentes notions (que nous appellerons, plus loin, « des concepts ») auxquelles l'on a recours pour dérouler tout le fil du raisonnement sont explicitées plus loin en détail dans le cadre du présent cédérom. Il est indispensable, pour utiliser ces différents concepts, d'en avoir une compréhension aussi parfaite que possible.

L'application de ces concepts, vous le constaterez, nécessite une certaine « créativité », que certains dénomment la « créativité stratégique ». C'est, à ce niveau, que votre créativité propre aura à s'exercer, car deux personnes différentes pourront fort bien, en recourant aux mêmes « concepts », parvenir, dans leur application, à des conclusions différentes.

Il ne faut pas s'en étonner, car la stratégie, malgré le recours aux techniques de l'analyse stratégique, n'est pas une science exacte, mais un « art ».

Vous noterez, par ailleurs, que comme cela est indiqué dans le tableau ci-dessus, **la réflexion stratégique** prend le pas aujourd'hui sur la **planification stratégique.** Ce qui vous est proposé, avant tout, c'est de conduire correctement votre « réflexion stratégique », la « planification » étant un exercice qui vient après : il s'agira essentiellement d'ailleurs d'une planification faite à « grosses mailles ».

L'heure n'est plus, en effet, à l'élaboration de plans chiffrés extrêmement précis, dans lesquels se trouverait enfermée l'évolution de votre entreprise, mais à la conduite d'une réflexion stratégique correctement organisée (si possible d'ailleurs, en groupe) qu'il est précisément possible de mener, aujourd'hui, d'une manière méthodique grâce aux concepts et aux outils que nous fournissent les techniques de l'analyse stratégique d'entreprise.

La « planification » consistera à décliner la stratégie générale en diverses stratégies fonctionnelles. Dans les grandes entreprises, cette planification opérationnelle sera faite par les grands directeurs de fonctions : on leur fournira, pour cela, un cadrage, qui sera plus ou moins précis, selon les cas, et on laissera ces responsables opérationnels émettre leurs propositions. Celles-ci remonteront, ensuite, à la direction générale, qui, in fine, tranchera pour arrêter les actions à mener.

II. Analyse de la stratégie de l'entreprise

L'analyse de la stratégie de l'entreprise que nous vous proposons d'effectuer, ici, va être menée en recourant aux concepts et aux outils de l'analyse stratégique d'entreprise. Elle se déroulera selon un schéma reprenant le même processus d'analyse que celui indiqué plus haut, mais adapté cette fois aux besoins d'identification et d'évaluation de la stratégie qui est suivie par votre entreprise.

Dans le cadre d'un audit de stratégie, on se propose d'identifier et de caractériser la stratégie qui est suivie par l'entreprise, puis de l'évaluer.

Les concepts fondamentaux de l'analyse stratégique sont aujourd'hui au nombre de sept.

Ce sont les suivants :

- Objectifs
- Croissance
- Métier
- Domaine d'activité stratégique
- Gestion d'un portefeuille de Domaines
- Avantage compétitif
- Manoeuvre stratégique

Nous allons donc voir, maintenant, comment on peut procéder à l'analyse de la stratégie qui est suivie et mise en oeuvre par votre entreprise, puis nous examinerons, plus loin, comment il est possible d'évaluer cette stratégie, c'est-à-dire d'en déceler les points forts et les points faibles, afin d'en apprécier les chances de succès

2.1. Le schéma général de la démarche

Le schéma selon lequel, nous vous proposons de cheminer pour analyser la stratégie de votre entreprise est le suivant :

Schéma général de la démarche

Questions

Points clés de l'analyse

- Quels sont les objectifs généraux de l'entreprise notamment en termes de croissance, de rentabilité d'indépendance, de risques...?
- Y a-t-il d'autres objectifs que les objectifs financiers ?

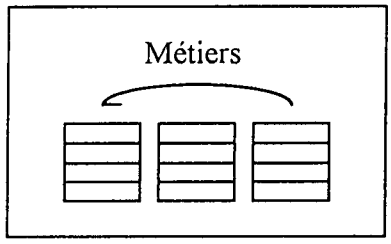
① Objectifs généraux de l'entreprise

Explicitation formelle des « objectifs généraux » de l'entreprise (objectifs à long terme)

- Analyse des objectifs à long terme qui sont ceux des possesseurs du capital.
- Contraintes éventuelles à respecter.
- Pour les sociétés cotées en Bourse, prendre en compte l'accroissement de la valeur pour les actionnaires.

- Quels sont les compétences et les savoir-faire spécifiques et originaux de l'entreprise ?
- Comment les compétences et les savoir-faire qui sont générateurs de valeur ajoutée peuvent-ils se regrouper en métiers ?
- L'entreprise a-t-elle un ou plusieurs métiers ?

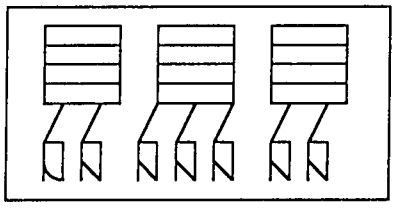
② Identification des métiers



- Identification des compétences et des savoir-faire originaux, et regroupement en métiers.
- Evolution dans le temps des métiers de l'entreprise et détermination du « Tronc commun de diversification ».

- Quels sont les vrais domaines d'activité de l'entreprise (ses « champs de bataille ») ; comment les définir ?
- Quelle dimension géographique donner à chacun de ces DAS (attention, l'économie à tendance à se mondialiser) ?

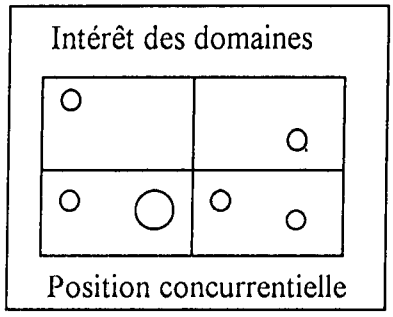
③ Définition des Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)



- Nature exacte des DAS exploités.
- Dimensionnement pertinent des DAS, compte tenu du jeu des acteurs et des données géopolitiques.

④ Analyse du portefeuille de DAS (vision BCG)

- Dans quelles phases de vie se trouvent les différents DAS exploités par l'entreprise ?
- Quelle position concurrentielle l'entreprise a-t-elle dans chacun des DAS qu'elle exploite ?



- Phases de vie des différents DAS exploités.
- Mesure de l'avantage compétitif, en termes de position relative par rapport au leader (dans chaque DAS).

⑤ Identification des avantages compétitifs, réels développés par l'entreprise

- Pour les DAS situés à droite de la matrice BCG, quels sont les avantages compétitifs réels qui sont développés ?

Identifier dans chaque DAS le type d'avantages compétitifs que développe l'entreprise

- Référence à la typologie des stratégies de Michaël Porter complétée par Robin Cooper, pour interpréter les positions « faibles ».

⑥ Nouvelle lecture de la matrice BCG

- Intégration correcte des phases de vie des DAS et des positions concurrentielles DAS par DAS.

Matrice d'analyse stratégique interprétée selon le type de stratégie réellement menée par l'entreprise, DAS par DAS.

- Interprétation correcte des positions concurrentielles selon les quatre grands types de stratégies génériques possibles.

⑦ Analyse de l'évolution de l'environnement DAS par DAS

- Quelles sont les évolutions technologiques en cours, dans les différents métiers de l'entreprise ?
- Comment évoluent les principaux concurrents (et y a-t-il de nouveaux entrants) ?
- Quels sont les évolutions de l'environnement dans chaque DAS ?
- Quelle sera demain la dimension réelle des DAS de l'entreprise ?

- Evolution de la technologie et des métiers.
- Evolution des concurrents.
- Modification de l'environnement dans chaque DAS.
- Evolution de la dimension des DAS exploités par l'entreprise.

- Prospective technologique.
- Information sur la concurrence et son évolution.
- Vision de l'évolution des différents DAS;
- Evolution des paramètres qui, dans l'environnement, ont une influence réelle sur la stratégie de l'entreprise.

⑧ Evaluation de la stratégie et perspectives d'évolution, de l'entreprise

Compte tenu :

- de la stratégie qui est mise en oeuvre,
- de l'évolution de la technologie,
- de l'évolution de l'environnement,

quel est l'avenir de cette entreprise :
- à 5 ans ?
- éventuellement, à plus long terme ?

- Appréciation sur la pertinence de la stratégie mise en oeuvre.
- Appréciation du caractère durable (ou pas) des avantages compétitifs.
- Qualité du management.
- Evolution des DAS (marchés, concurrence, environnement...).
- Compatibilité entre les moyens et les exigences de la stratégie choisie.
- Cohérence par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise

- Equilibre du portefeuille et valeur des avantages compétitifs choisis.
- Capacité de l'équipe dirigeante en matière de stratégie et de management.
- Evolution prévisible des positions concurrentielles de l'entreprise.
- Cohérence moyens/exigences des choix stratégiques arrêtés.
- Cohérence de la stratégie suivie par rapport aux objectifs généraux.

Le schéma général de la démarche qui vient de vous être donné est fondé sur un recours aux concepts et aux outils de l'analyse stratégique d'entreprise. Il vous faut donc posséder correctement ces concepts et ces outils.

- Si vous souhaitez approfondir vos connaissances, en ce qui concerne les différents concepts de l'analyse stratégique, cliquez sur...
- Si vous souhaitez approfondir vos connaissances en matière d'utilisation des outils de l'analyse stratégique, cliquez sur ...

2.2. L'explicitation des objectifs généraux de l'entreprise

Toute stratégie a pour but de permettre d'atteindre des « objectifs ».

Chaque entreprise doit donc s'attacher à élucider clairement quels sont les « objectifs » poursuivis. Il s'agit, en analyse stratégique, des **objectifs fondamentaux** de l'entreprise.

Ces objectifs sont, bien évidemment, ceux des possesseurs du capital (actionnaires, porteurs de parts...). Les objectifs généraux, fixés par les actionnaires, constituent le « **dessein** ». Le chef d'entreprise (le « stratège ») aura à déterminer la stratégie à suivre pour y parvenir : il procédera donc à des choix, et il fixera des « **buts** » jalonnant le chemin à suivre. Ceux-ci traduiront le souhaitable et le possible, dans le cadre du « dessein » qui est celui des actionnaires.

Le chef d'entreprise a donc pour première mission de concevoir et de mettre en oeuvre la « stratégie » qui permettra le mieux d'atteindre les objectifs poursuivis par ses actionnaires. Certes, la littérature souligne qu'il faut aussi tenir compte de la satisfaction du personnel, des clients, des fournisseurs...., mais ce sont, là, d'autres problèmes, ces questions relevant plutôt, en termes de stratégie, de ce que l'on appelle des « contraintes » (à moins bien sûr qu'un chef d'entreprise qui serait un actionnaire largement majoritaire, et qui aurait une philosophie particulièrement altruiste, se fixe pour « objectif » le bonheur avant tout, de son personnel : il concevrait alors une stratégie permettant de réaliser cet objectif, les exigences de croissance et de rentabilité se classant dans cette optique au rang des « moyens »).

Généralement, les objectifs des actionnaires sont des objectifs de rentabilité des capitaux investis par eux dans l'entreprise. Mais cette notion de rentabilité peut se comprendre de différentes manières : c'est ce que l'on appelle aujourd'hui : « **la création de valeur pour l'actionnaire** ».

Il peut s'agir :

- d'un flux régulier de dividendes (mais à quel niveau ?),
- ou d'un accroissement progressif de la valeur des actions (mais à quel rythme ?),
- ou d'une combinaison de ces deux modes d'interprétation de la rentabilité attendue de la mise initiale faite par les actionnaires.

Il faut, en outre, tenir compte des risques : quel niveau de risque les actionnaires acceptent-ils ? Généralement, plus l'on cherche une forte rentabilité, plus l'on est amené à prendre des risques.

Ces trois éléments clés :

- flux de dividendes annuels,
- accroissement de la valeur des actions,
- risques,

sont donc à préciser dans la définition des « objectifs généraux » d'une entreprise.

En ce qui vous concerne, indiquez donc, ici, quels sont les objectifs fondamentaux (c'est-à-dire « ne varietur ») de votre entreprise, ceux que précisément la stratégie que vous avez conçue, et que vous développez aujourd'hui a pour but d'atteindre, « in fine ».

Formalisation des objectifs généraux de votre entreprise

Objectifs :
Contraintes à respecter :

On devra évaluer la stratégie que vous suivez au regard, précisément, des objectifs généraux qui sont ceux que votre entreprise se propose d'atteindre.

NB : La formulation précise des objectifs doit se faire en concertation avec les actionnaires.

Attention, en ce qui concerne la formulation des objectifs, de ne pas tomber dans l'un des trois pièges suivants :

- Piège n°1 : confusion entre les notions d'« objectifs » et de « moyens »,
- Piège n°2 : détermination d'objectifs qui ne sont pas véritablement les objectifs fondamentaux de l'entreprise,
- Piège n°3 : confondre les notions d'objectifs et de vocation (la vocation n'est pas un objectif : cette notion rejoint celle de « métier » que nous examinerons plus loin).

N.B. : Lorsqu'il s'agit d'entreprises cotées en Bourse, avec un actionnariat dispersé, ce sera avant tout la satisfaction des critères pris en compte par les analystes financiers qui devra servir de guide pour la formulation des objectifs.

2.3. L'appréhension des métiers de l'entreprise

Un « métier » en analyse stratégique d'entreprise, se conçoit comme une « **combinaison de compétences et de savoir faire** ».

Pour caractériser correctement les métiers d'une entreprise on doit retenir seulement les compétences et savoir-faire particulièrement marquants, ceux qui donnent à l'entreprise toute son originalité.

Dans le cas de votre entreprise, il vous faut, ici :

- Identifier quelles sont fondamentalement les « compétences » et les « savoir-faire » qui sont particulièrement bien dominés, aujourd'hui, par votre entreprise, et qui vous semblent constituer les compétences et savoir faire-«clés » ?
- Analyser comment ces « compétences » et ces « savoir-faire » se trouvent combinés, aujourd'hui, par votre entreprise, pour constituer son ou ses « métiers » ?

Nous vous demandons, ici, de vous en tenir à ce qui est véritablement le plus fondamental, en allant directement à l'essentiel. Dans cette optique la liste des compétences et savoir-faire à retenir doit être extrêmement limitée.

En partant de vos compétences et de vos « savoir-faire » les plus caractéristiques, procédez à une première identification de votre, ou de vos « métiers ».

Identification de vos métiers :

métier n° 1 :
métier n° 2 :
métier n° 3 :

Etc...

Il est toujours très éclairant de s'en référer à ce qu'était le métier de votre entreprise, à son origine :

métier d'origine :

Tronc commun de diversification

Entre les divers métiers qu'exerce votre entreprise, tels que vous venez de les définir, existe-t-il un « tronc commun » de compétences et de savoir faire, que l'on puisse considérer comme étant constitué d'éléments clés ? Quels sont-ils ?

Vous mettrez, ainsi, en évidence, ici, ce que l'on appelle le « tronc commun de diversification » de vos métiers :

Eléments constitutifs du Tronc Commun de diversification de vos métiers :

Tronc Commun de diversification

Si un « tronc commun de diversification » existe, comme cela est probable (sinon il s'agirait d'une « holding », et non pas d'une entreprise), vous avez donc maintenant une vision des métiers de votre entreprise, et de l'évolution qui a été suivie depuis quelques années, que l'on peut schématiser de la façon suivante :

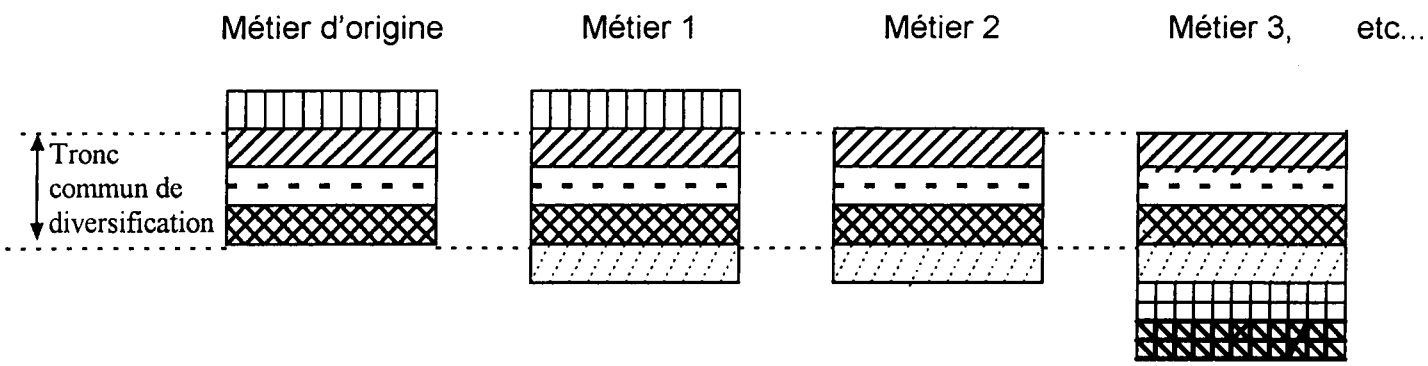


Figure n° 8 : Les divers métiers d'une entreprise

Sur ce graphique, chaque métier est caractérisé par une association particulière de « compétences » et de « savoir faire ». Ces compétences et ces savoir-faire constituent les différents éléments des « tranches napolitaines » qui sur la figure n° 8 représentent les métiers, d'une façon figurée.

Revoyez donc, dans cette nouvelle optique, la définition que vous aviez donnée initialement des métiers de votre entreprise, et confirmez, ou modifier, cette formulation. Arrêtez, finalement, la définition des métiers que vous pensez être la bonne à retenir pour procéder à l'analyse de la stratégie de votre entreprise, et inscrivez les définitions finalement retenues, comme indiqué ci-dessous :

Définitions retenues pour le ou les « métiers » de l'entreprise

métier 1 :

métier 2 :

métier 3 :

Etc...

2.4. La détermination des Domaines d'Activité Stratégiques de l'entreprise : la segmentation stratégique en divers DAS

Chacun des métiers que vous avez développés a permis à votre entreprise d'accéder à un ou plusieurs « Domaines d'Activité Stratégiques ». On aborde, là, le concept clé de l'analyse stratégique : celui de la « segmentation stratégique », c'est-à-dire de la détermination des différents « **Domaines d'Activité Stratégiques** » (DAS) d'une entreprise.

Un « Domaine d'Activité Stratégique » se définit par un **ensemble de produits** s'adressant à une **cible de clientèle déterminée**, en vue de satisfaire une **fonction économique** bien précise.

Un « DAS » peut être représenté par un volume qui est défini de la façon suivante, dans un espace à trois dimensions :

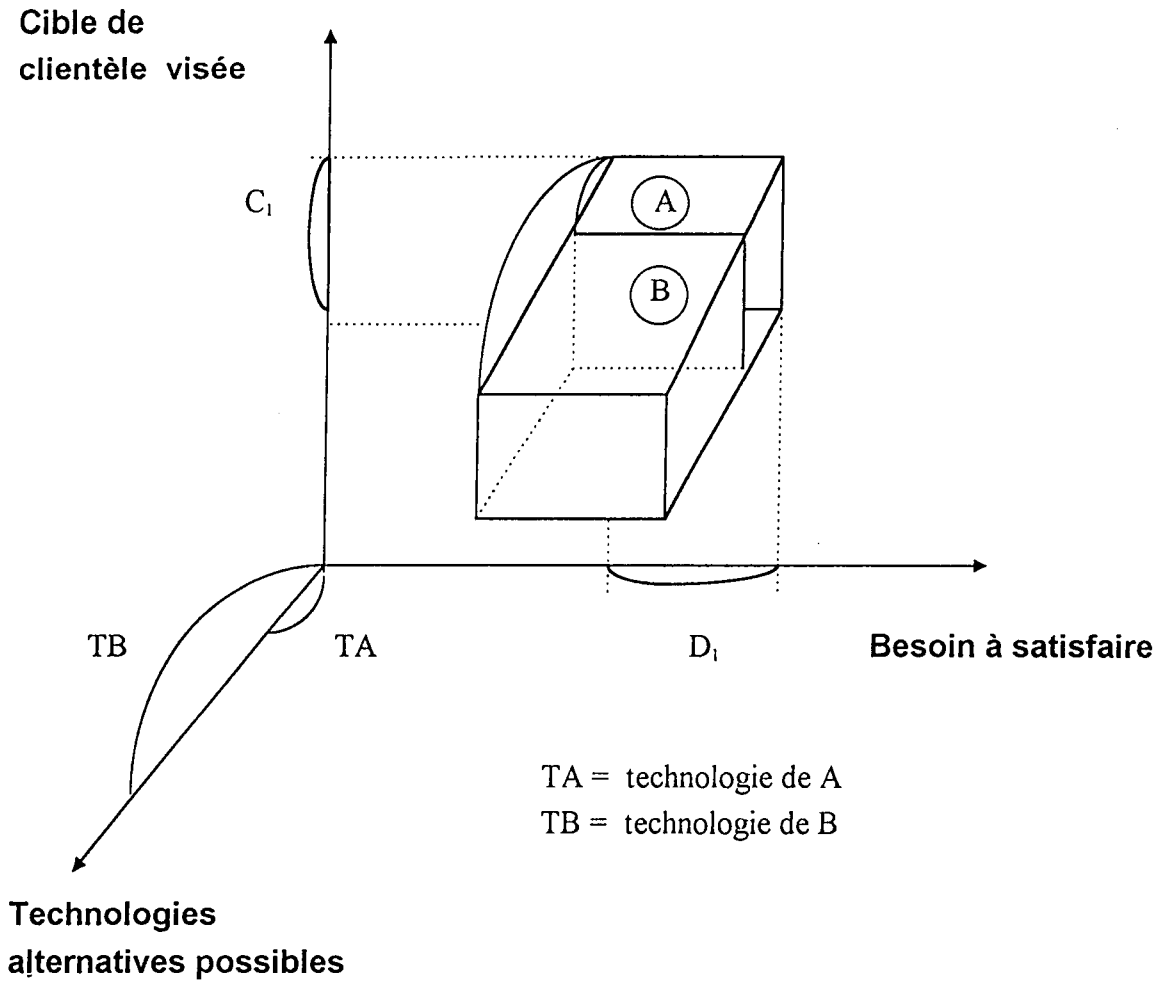


Figure n° 9 : **Définition d'un « DAS »**

Sur un premier axe, il s'agit de la cible de clientèle visée.

Sur un deuxième axe, il s'agit d'un besoin à satisfaire (en se référant, ici, à la notion de « fonction économique»).

Enfin, sur un troisième axe, il s'agit des diverses technologies existant pour produire les biens, ou les services, pouvant satisfaire les « besoins » de la cible de clientèle visée.

Sur le graphique ci-dessus on voit apparaître deux firmes, « A » et « B », qui s'adressent à la même cible de clientèle, et satisfont le même besoin : mais elles recourent pour ce faire à des technologies qui ne sont pas les mêmes. Elles se trouvent donc en compétition dans le même Domaine d'Activité Stratégique : on dira que les firmes « A » et « B » exercent leurs activités dans le même DAS

L'analogie qui peut être faite entre le domaine militaire et celui de l'entreprise, au plan du vocabulaire, est la suivante :

1 DAS = 1 Champ de bataille

Pour toute entreprise, il est fondamental de pouvoir identifier correctement ses « champs de bataille ». C'est à ce niveau que se mènent les luttes concurrentielles. Si vous ne concevez pas correctement vos « champs de bataille », vous ne savez pas, en fait, contre qui vous vous battez, et vous avez donc peu de chances de pouvoir espérer gagner.

Votre entreprise a vraisemblablement des activités qui s'exercent sur plusieurs « DAS ». On va donc articuler maintenant la vision que vous devez avoir de votre entreprise de la façon suivante :

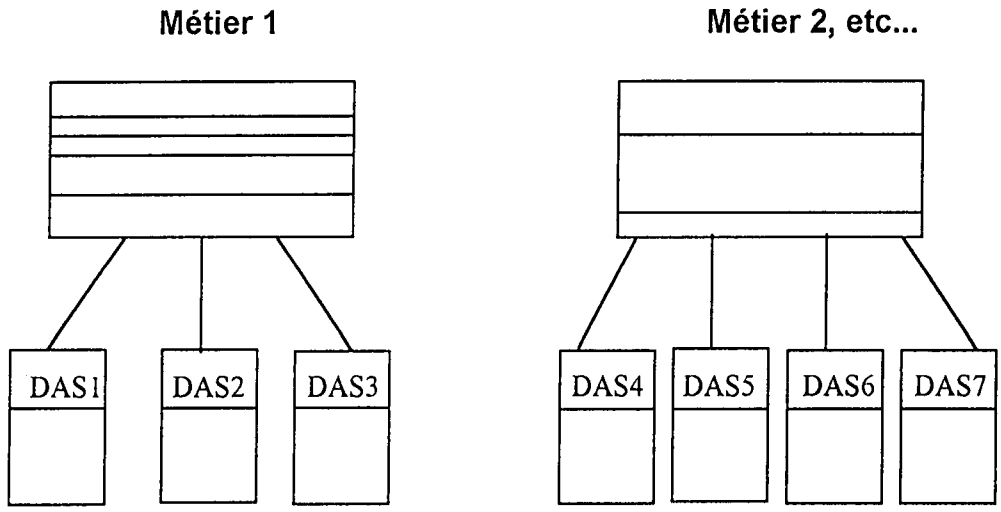


Figure n° 10 **: Articulation métiers-DAS**

Sur ce graphique on voit apparaître une entreprise qui se bat sur différents « champs de batailles », c'est-à-dire sur différents « DAS ». Le « métier 1 » lui a permis d'aller sur les DAS 1, 2, et 3 ; le métier 2, sur les DAS 4, 5, 6 et 7, etc...

Il va vous falloir articuler votre entreprise, selon ce même schéma.

Pour identifier correctement vos DAS, examinez simultanément quels sont les éléments qui structurent votre environnement concurrentiel en appréhendant simultanément :

- la manière dont la concurrence structure elle-même l'offre,
- la manière dont la distribution structure le marché,

- la manière dont le marché se trouve structuré par divers autres éléments, tels que par exemple la réglementation , l'intervention de facteurs particuliers intéressants à retenir pour typifier la demande, etc...

Le découpage de vos activités en différents « DAS » est une tâche extrêmement délicate. Il doit se faire dans une « optique de stratège », et il **doit prendre en compte la vision que vous avez des évolutions futures.**

Le découpage des activités en « DAS » est bien un acte de stratège : deux personnes différentes pourront parvenir à des résultats qui ne sont pas identiques. Il ne faut pas s'en étonner, car il s'agit d'un découpage à caractère « stratégique », qui conjugue la perception que l'on a de la réalité (perception qui peut être plus ou moins pertinente) avec des visions concernant les évolutions à venir. On ne peut en effet négliger de prendre en compte ces évolutions, car si les DAS se modifient en dimension, il faut en tenir compte dès à présent pour porter un jugement sur la stratégie qui est mise en oeuvre par votre entreprise.

Vous allez donc identifier, tout d'abord, quels sont, par nature, vos différents Domaines d'Activité Stratégiques. Il s'agit, seulement, rappelons le ici, des DAS que vous exploitez actuellement.

DAS 1 :
DAS 2 :
DAS 3 :
DAS 4 :

Etc...

Puis, vous allez affecter à chacun de ces DAS la dimension géographique qui vous paraît être la plus pertinente, en adoptant la classification suivante :

Typologie des DAS selon leur dimension géographique
- Local - Régional - National - Continental (Europe, Aléna, Mercosur...) - Mondial

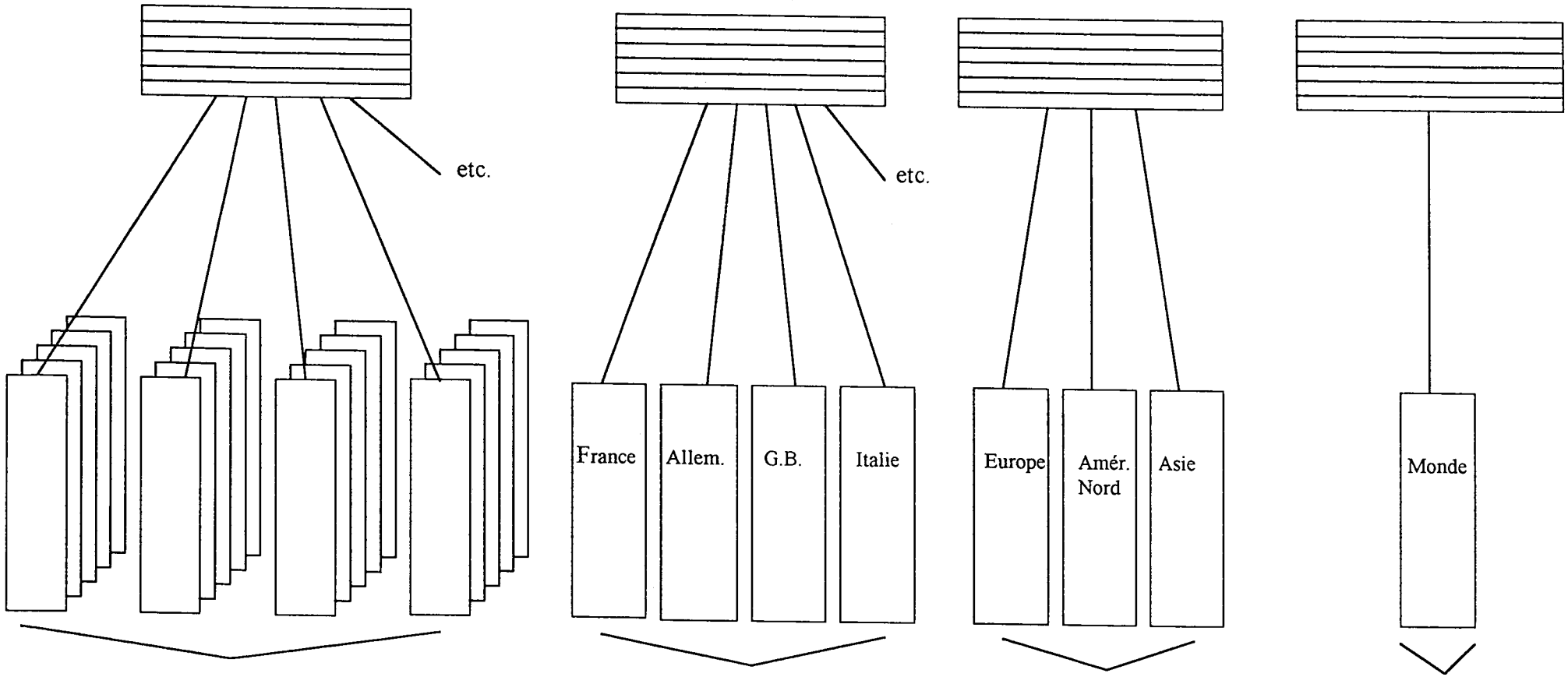
En vous référant à vos métiers, tels que vous les avez définis plus haut, dessinez maintenant l'architecture de votre entreprise, dans une vision articulant métiers - DAS, chaque DAS étant

déterminé à la fois selon sa nature et la zone géographique qui doit être considérée comme étant le « champ de bataille pertinent ».

Pour un certatin nombre de DAS, vous allez avoir une démultiplication géographique.

On parvient ainsi à une vision du type suivant :

Figure n° 11 : **Les différents types de DAS possibles**



Un très grand nombre de DAS locaux

Firme se développant par multiplication de DAS locaux

Plusieurs DAS nationaux

Firme se développant par multiplication de DAS nationaux

Les DAS de la triade

Firme se développant par multiplication de DAS continentaux

Un seul DAS : le DAS mondial

Firme se développant en exploitant d'emblée un DAS mondial

Le dimensionnement des DAS, au plan géographique, doit nécessairement intégrer la vision que vous avez des données de la géopolitique. Par exemple, pour les pays de l'Est, vision pays par pays, ou bien par grandes zones, et lesquelles alors ? Pour l'Amérique du Nord, chacun des trois pays, ou bien l'Aléna ? Pour les pays d'Amérique Latine, chaque pays, ou bien le Mercosur ? etc...

Attention, face à un métier donné, vous pouvez fort bien avoir affaire à des DAS qui, au plan géographique, ne sont pas tous de la même dimension (cela pourrait être dû au fait, par exemple, que les cibles de clientèles visées ne sont pas les mêmes).

Comme vous le voyez, cette structuration de votre environnement en différents « champs de bataille » correctement dimensionnés va vous donner une nouvelle vision de la façon dont doit s'organiser votre réflexion stratégique. Dans chaque DAS, en effet, vous êtes censé avoir acquis, ou être en train d'acquérir une position concurrentielle forte. Et ce, au niveau de l'espace géographique pertinent qui doit être considéré.

Attention : un principe fondamental est à respecter en matière de segmentation stratégique : celui de l'indépendance des DAS, les uns par rapport aux autres. Les actions que vous menez, ou que vous pourriez mener, dans un DAS, doivent n'avoir aucune conséquence sur la situation qui est la vôtre dans les autres DAS.

2.5. L'analyse du portefeuille de DAS de l'entreprise

Les DAS que vous avez identifiés ont, à ce stade de votre analyse, chacun une dimension géographique précise. Nous allons donc pouvoir examiner, maintenant, comment se trouve constitué votre « Portefeuille » d'activités. Attention, il s'agit bien en analyse stratégique d'un « Portefeuille de DAS », et non pas d'un portefeuille de « produits » (la confusion entre ces deux notions est malheureusement fréquente).

Nous utiliserons, pour analyser ce portefeuille, ce que l'on appelle une « matrice d'analyse stratégique ». Pour cela, nous recourrons dans un premier temps à la matrice du BCG (Boston Consulting Group), qui est la première matrice qui est apparue sur le marché.

Cette matrice est bien connue : certes, on sait aujourd'hui qu'elle présente de graves défauts, mais nous apporterons par la suite tous les éléments nécessaires pour remédier aux erreurs d'interprétation auxquelles elle peut conduire.

Le principe de construction de cette « matrice » d'analyse est le suivant : chaque DAS va se trouver positionné selon deux critères, sur un graphique à coordonnées rectangulaires :

- Premier axe : l'intérêt que présente le DAS, en lui-même (en ordonnées),
- Deuxième axe : la position concurrentielle qui est celle de l'entreprise, dans chacun des DAS considérés (en abscisses).

Cette matrice va vous permettre d'analyser vos diverses activités, selon deux grands critères :

- axes des y : le taux de croissance des DAS, dans les années à venir,
- axes des x : la position concurrentielle qui est celle de votre entreprise, dans chacun des DAS, jugée en termes de « volume d'activité ».

On divisera cette matrice en quatre parties, comme indiqué sur le schéma suivant :

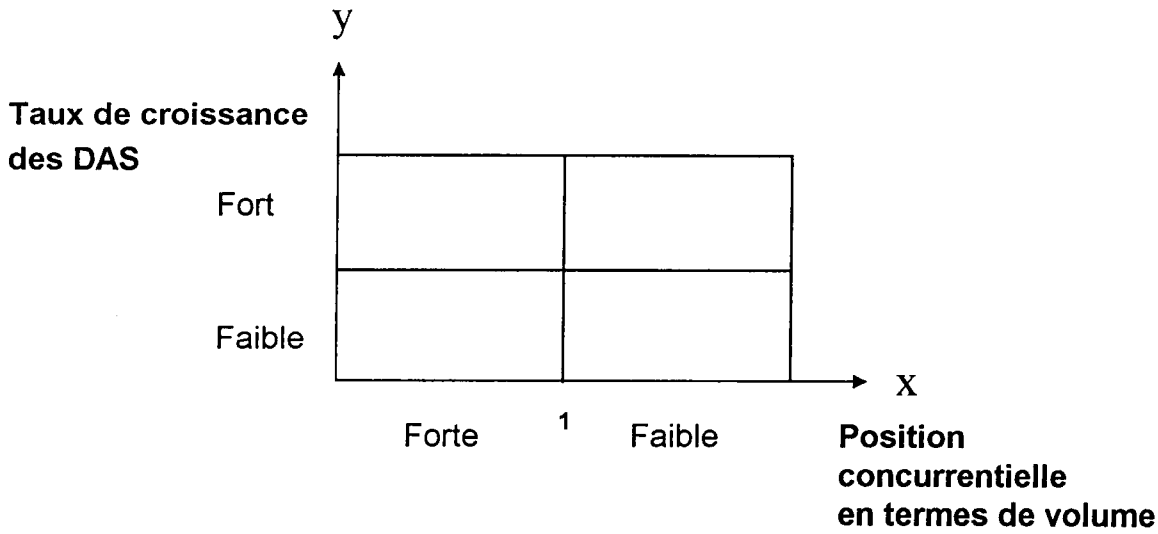


Figure n° 12 **: La matrice BCG**

Sur l'axe des « y », une ligne horizontale sépare la matrice en deux zones, permettant de distinguer :

- les taux de croissance dits forts, d'une part,
- les taux de croissance dits faibles, de l'autre.

Ce sera à vous, selon votre jugement, d'indiquer où l'on doit placer la séparation, entre « fort » et « faible » (en se référant à la croissance générale du PIB, ou de votre secteur d'activité...).

Sur l'axe des « x » l'on adoptera, dans un premier temps, l'approche qui a été celle initiale du BCG, dite par les « effets de volume ». Cette approche est fondée sur le constat que les volumes sont source, normalement, d'avantages compétitifs (avantage compétitif « prix de revient »). Dans un espace donné, c'est-à-dire dans un DAS, l'entreprise qui a les plus gros volumes domine normalement le marché. Sur cet axe, on situera donc l'entreprise par rapport, chaque fois, au leader (et ce, DAS par DAS). Pour cela on se dote d'une échelle logarithmique, échelle, où chaque doublement de volume correspond à un espace constant :

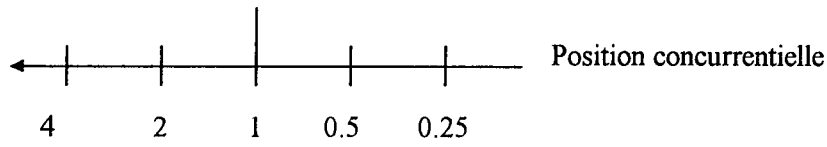


Figure n° 13 **: Echelle logarithmique donnant les positions concurrentielles sur une matrice BCG**

NB : L'échelle est graduée de droite à gauche

Si, donc, dans un DAS donné, une entreprise, (A) par exemple, a un volume de production de 100, alors que le leader (B) se situe, lui, à 200, elle va se trouver placée sur l'axe des x, en position 0,5 (rapport 100/200 = 0.5).

Cette position, à droite de l'axe vertical, sera donc cataloguée comme « faible ». Inversement, si l'entreprise considérée est non plus l'entreprise (A), mais l'entreprise (B), alors que son concurrent immédiat dans le DAS est l'entreprise (A) dont le volume de production se situe seulement à 100, cette entreprise (B), dans le Domaine d'activité considéré, se trouvera placée sur le curseur en position 2 (rapport 200/100 = 2) : elle se situera alors dans la zone des « positions concurrentielles fortes », c'est-à-dire à gauche de l'axe (1).

NB. : Cette approche est fondée sur ce phénomène, bien connu, que le BCG a appelé la « courbe d'expérience », qui traduit l'abaissement des prix de revient en fonction des volumes. Selon le type d'activité, la pente de cette courbe est plus ou moins importante, mais le phénomène est général.

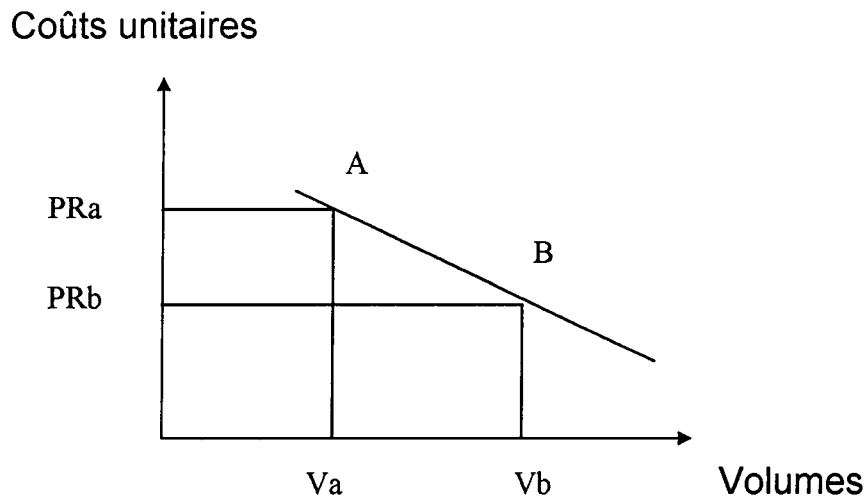


***Figure n° 14* : La « courbe d'expérience » du BCG traduisant l'abaissement des coûts en fonction des volumes**

Selon ces conventions, et chaque DAS étant représenté par un cercle dont la surface est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, vous verrez apparaître sur votre matrice d'analyse stratégique vos diverses activités, référencées par rapport aux deux axes indiquant l'un l'intérêt des DAS, et l'autre vos positions concurrentielles.

Nous vous rappelons que vous avez à évaluer votre position concurrentielle dans chaque DAS au niveau des espaces géographiques que vous avez affectés aux DAS.

Une telle matrice permet de « radiographier » votre portefeuille de « Domaines d'Activité Stratégiques ».

Le BCG a qualifié de la façon suivante chacune des quatre cases de cette matrice :

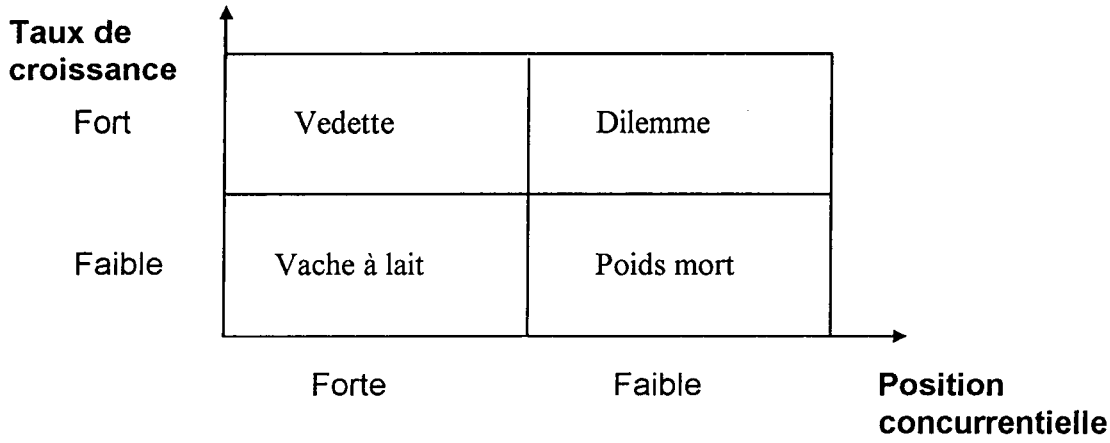


***Figure n° 15* : Les quatre cases de la matrice BCG**

Dans le cas de votre entreprise, vous allez donc devoir examiner, en utilisant cet outil, comment s'analysent vos activités, en sachant que dans un DAS donné la situation concurrentielle se trouve évaluée, ici, en termes de volumes relatifs par rapport au « leader ». Il faut évidemment raisonner dans le cadre des divers espaces géographiques considérés, et opérer DAS par DAS.

Dans un premier temps, ventilez vos DAS en utilisant le tableau suivant :

DAS (en GA)	Taux de croissance des DAS (dans les prochaines années)	Votre position relative, par rapport au leader (en termes de volume)
DAS1 DAS1 DAS1 etc...		

NB : Si votre entreprise est « leader », vous vous référencerez par rapport à votre suivant immédiat, dans l'espace géographique considéré.

Une fois ce tableau rempli, vous disposez donc de tous les éléments pour construire votre matrice d'analyse stratégique. Vous aurez ainsi une première radiographie de votre portefeuille, selon la vision que fournit la matrice BCG.

Vos activités se trouvant ainsi positionnées, il vous est possible d'analyser sur cette matrice la valeur du portefeuille de DAS auquel vous avez affaire. Il faut examiner, pour ce faire, la façon selon laquelle les Domaines d'activité se répartissent, sur la matrice.

Une telle matrice vous révèle :

- quel est l'âge du portefeuille
- comment se répartissent vos activités, entre les quatre grandes zones de la matrice.

Cette analyse est à considérer comme constituant seulement un tout premier dégrossissage de vos problèmes de stratégie, et il nous faut maintenant aller plus loin, dans l'analyse, en approfondissant le concept d'«avantage compétitif».

2.6. L'identification des avantages compétitifs, Domaine par Domaine

La matrice BCG que vous venez de construire est un instrument très imparfait : elle considère que le seul avantage compétitif auquel on puisse recourir est celui de prix de revient intéressants, résultant de volumes élevés. Cette vision doit être complétée par une prise en compte d'autres avantages compétitifs possibles : la « domination par les coûts » n'est pas, en effet, le seul avantage compétitif auquel une entreprise peut songer.

Dans chacun des DAS que vous avez distingués, il va donc falloir maintenant identifier correctement les avantages compétitifs que vous avez choisis de développer pour vous battre contre la concurrence.

La notion d' « avantage compétitif » traduit la façon dont vous avez décidé d'apporter de la « valeur » à vos clients. Ce peut être au niveau des prix (ce que nous venons de voir avec la matrice BCG) mais aussi au niveau d'avantages concurrentiels autres que les prix : qualité particulière des produits, spécificité des services accompagnant vos produits, avantages autres, comme par exemple des facilités d'utilisation, une longévité particulière des produits, une image valorisante donnée aux utilisateurs de vos produits, etc...

La typologie des avantages compétitifs à laquelle on se réfère, aujourd'hui, en analyse stratégique, et qui résulte de l'ensemble des travaux menés jusqu'ici par les principaux chercheurs en stratégie d'entreprise, est la suivante :

Marché visé	Avantages compétitifs à caractère durable (Michaël Porter)	Avantages compétitifs à caractère non durable (Robin Cooper)
Tous les segments du DAS	- Domination par les coûts - Différenciation	Stratégies de confrontation
Un segment particulier du DAS	- Focalisation : . cost focus . différenciation focus	

***Figure n° 16* : Les différents types d'avantages compétitifs**

En définissant ses « avantages compétitifs », une entreprise décide de la manière dont elle se propose de créer de la « valeur » pour ses clients : il s'agit, pour chaque entreprise, de concevoir DAS par DAS un « apport distinctif de valeur » destiné à une cible choisie de clients.

Dans chaque DAS, selon les cas, l'entreprise va décider soit de s'intéresser à tous les segments du marché du DAS, aucun segment n'étant a priori réellement exclu, soit à un segment particulier du marché. Il s'agit, ici, lorsque l'on parle de segmentation, de la notion habituelle de « segmentation marketing ».

Si l'entreprise décide de s'intéresser à tous les segments du marché du DAS, les stratégies possibles se distingueront, alors, selon la nature de l'avantage compétitif choisi :

- domination par les coûts,
- différenciation,
- confrontation.

Si, l'entreprise décide, délibérément, de se focaliser sur un seulement des segments du marché du DAS, il s'agira alors de ce que l'on appelle une stratégie de « focalisation », celle-ci pouvant être de l'un ou l'autre des types suivants :

- « cost focus » (domination par les coûts, sur un segment du marché),
- « différenciation-focus » (différenciation, sur un segment du marché).

a) Stratégies de domination par les coûts

Dans les stratégies de « domination par les coûts, (avantage compétitif « prix de revient ») la valeur qui est apportée au client c'est, avant tout, un prix intéressant des produits ou des services proposés.

b) Stratégies de différenciation

Dans les stratégies de « différenciation », les offres des entreprises vont revêtir des caractéristiques très diverses. Elles seront chaque fois spécifiques, chaque entreprise apportant aux clients des éléments particuliers correspondant à l'un des éléments de leur « chaîne des valeurs ».

Dans les stratégies de différenciation, les atouts résultent d'une combinaison spécifique d'avantages distinctifs qui sont toujours des avantages que l'entreprise espère pouvoir maintenir dans la durée : il s'agit, en principe, de paramètres de différenciation qui, par nature, ou grâce à de forts budgets de communication, sont difficilement copiables.

c) Stratégies de confrontation

Dans les stratégies dites de « confrontation » l'entreprise qui sait qu'elle ne peut pas se fonder sur des avantages compétitifs à caractère durable s'organise pour découvrir, plus rapidement que d'autres, une nouvelle combinaison « prix-qualité-fonctionnalité » qui corresponde particulièrement bien aux attentes de ses clients. Cela requiert de la part des entreprises qui optent pour ce type de stratégie une forte aptitude à créer de nouveaux produits. Aussi certains auteurs parlent-ils en pareil cas de « stratégies de prolifération de produits ». De telles entreprises possèdent une forte capacité à supputer correctement l'évolution de la « chaîne des valeurs » des clients auxquels elles ont affaire.

Dans ces types de stratégies, l'apport distinctif de valeur n'est pas fondé sur des éléments qui sont susceptibles d'avoir un caractère durable, mais sur une combinaison nouvelle « prix-qualité-fonctionnalité » que d'autres entreprises vont pouvoir elles-aussi proposer, à leur tour, quelque temps plus tard (une, deux, trois années... plus tard). Mais l'entreprise qui a opté la première pour une telle stratégie se sera alors repositionnée autrement, s'efforçant de conserver ainsi quelques années d'avance sur ses concurrents.

Figure n° 17 : **Signification des différents types de stratégies (au niveau des DAS)**

Caractère de l'avantage compétitif choisi	Type de stratégie	Avantage perçu par le client
DURABLE	Domination par les coûts	Prix très intéressants (l'entreprise parvenant à des coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents)
	Différenciation	Le « package » particulier de paramètres de différenciation dont est dotée l'offre de l'entreprise intéresse le client qui est prêt à payer plus cher. Chaque firme parvient à maintenir dans la durée le menu package d'ouvrage compétitif.
	Focalisation	Sur le segment de clientèle particulier qui est visé, l'entreprise a une offre plus intéressante que ses concurrents moins spécialisés quelles, sur ce créneau. Il s'agit : - soit des paramètres de différenciation spécifiques à ce créneau particulier, - soit des prix inférieurs aux concurrents, sur ce créneau particulier.
NON DURABLE	Confrontation	La combinaison « prix-fonctionnalité-qualité » des produits apparaît, globalement, plus intéressante que celles des autres firmes ; mais cet avantage n'est que provisoire car les concurrents parviennent à copier en modifiant, eux aussi, leur offre.

Vous allez donc devoir, maintenant, dans chacun des DAS que vous avez identifiés, lorsque vous avez procédé à votre segmentation stratégique, caractériser le type exact du ou des avantages compétitifs que votre entreprise a développés pour lutter contre la concurrence. Ce travail est à faire DAS par DAS.

NB: Il s'agit, ici, il faut le rappeler, des avantages compétitifs tels qu'ils sont perçus réellement par vos clients (seuls ceux-ci sont à prendre en compte : la manière dont vous obtenez ces avantages est un autre problème).

Ce travail d'identification est toujours délicat : il doit être effectué en supputant correctement les raisons qui motivent vos clients pour préférer votre offre à celle de vos concurrents.

Le tableau suivant est à remplir maintenant, en se référant à la typologie détaillée figure n° 17 :

DAS	**Description du ou des avantages compétitifs existants**	**Caractère des avantages compétitifs choisis :** **- durable** **- non durable**	**Type de stratégie développée**
DAS 1			
DAS 2			
DAS 3			
Etc...			

Il vous faudra être, ici, très pertinent, et ne pas étiqueter du nom par exemple de « Domination par les coûts » un avantage compétitif factice qui par exemple résulterait du fait que vous consentez à vendre moins cher que vos concurrents (c'est à dire avec une marge plus réduite). Il faut raisonner, ici, en termes de « prix de revient ».

Et, si dans votre activité, votre offre doit être obligatoirement accompagnée d'un service, vous n'êtes pas nécessairement, pour autant, dans une stratégie de différenciation, etc..

Attention, donc, à ne pas commettre de grossières erreurs de jugement en confondant un type de stratégie avec un autre. Il faut vous prononcer, ici, avec la plus grande pertinence.

2.7. Lecture de la matrice d'analyse stratégique

La matrice d'analyse stratégique que nous avons utilisée plus haut était, par construction, une matrice fondée sur un seul avantage compétitif : la « domination par les coûts ». Dans une telle matrice (matrice BCG) tous les DAS qui se situent à droite de l'axe vertical qui divise la matrice en deux parties sont censés poser un problème stratégique (« dilemmes », ou « poids morts »), puisqu'ils se situent dans la zone des positions concurrentielles dites « faibles » .

Nous allons prendre maintenant en compte les autres types d'avantages compétitifs possibles, et vous allez peut-être découvrir alors que des positions que vous aviez cataloguées sur cette matrice comme « faibles » (dans une optique BCG) ne le sont pas nécessairement, si vous avez opté dans ces DAS pour un autre type de stratégie que la domination par les coûts.

Vous allez donc devoir procéder, ici, à une nouvelle lecture des positions concurrentielles qui avaient été trop rapidement étiquetées, plus haut, comme « faibles ».

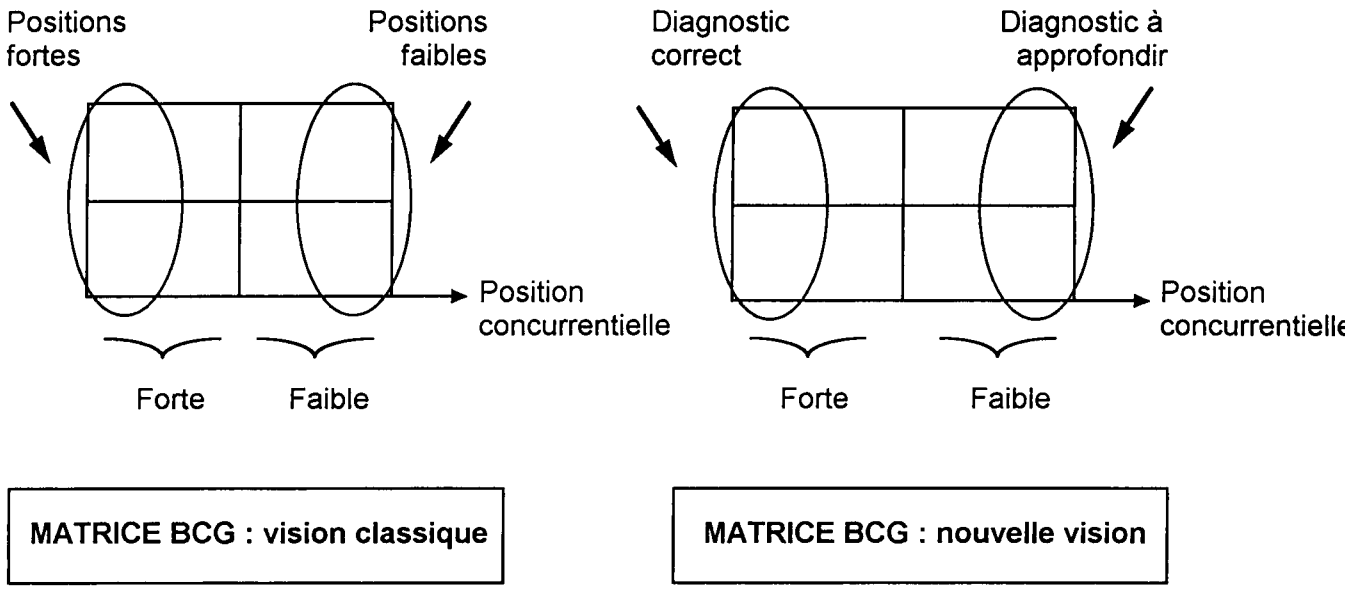


Figure n° 18 **: Nouvelle lecture de la matrice BCG**

Il vous faut donc reprendre ici l'étude de votre portefeuille. Nous allons conserver la même matrice, mais cette fois en étiquetant correctement les avantages compétitifs développés DAS par DAS (en vous référant aux divers grands types de stratégies possibles mentionnés dans le tableau plus haut) dans la partie droite de la matrice.

Vous avez donc affaire, maintenant, à une matrice où les DAS sont, chacun, étiquetés correctement, selon la stratégie qui est réellement suivie par votre entreprise, comme cela est illustré par l'exemple figurant sur le graphique ci-après :

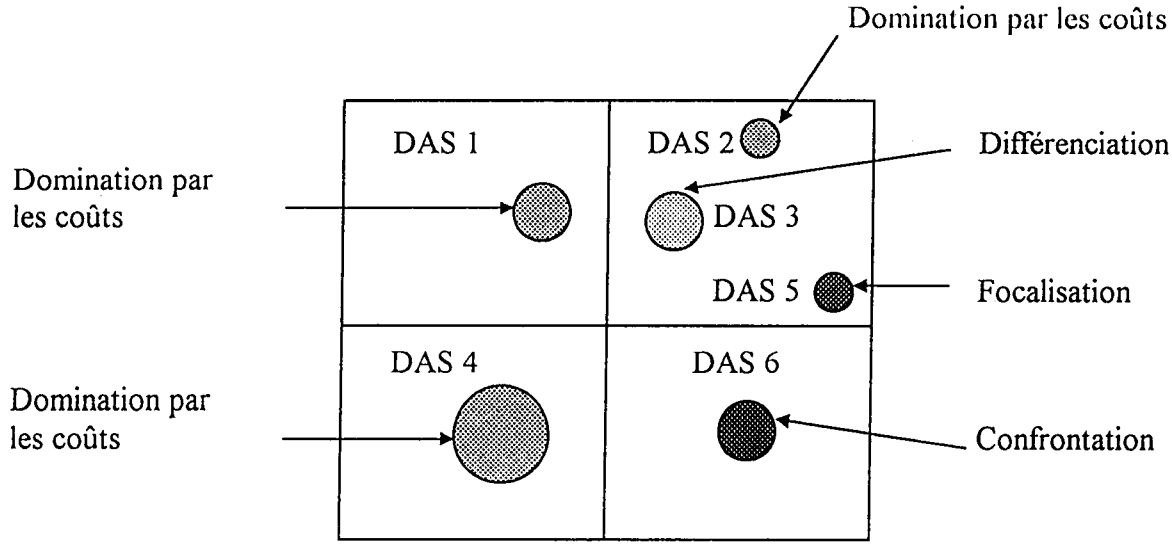


***Figure n° 19* : Exemple de matrice BCG, selon la nouvelle lecture**

Les DAS situés initialement, par construction, en position concurrentielle « forte », ne posent aucun problème, au plan de la solidité des avantages compétitifs, et l'étiquetage « position concurrentielle forte » est donc correct.

Pour les DAS situés à droite, on doit considérer, qu'effectivement, si l'entreprise y développe une stratégie de « domination par les coûts », il se pose un réel problème stratégique : l'étiquette « position concurrentielle faible » est donc correcte.

Mais dans les DAS, où d'autres stratégies sont menées, tout va dépendre alors de la valeur réelle des avantages compétitifs qui ont été choisis, et une évaluation précise devra être faite, dans chaque cas, de la valeur de ces avantages compétitifs, pour déterminer s'il s'agit de positions concurrentielles « faibles » ou « fortes ».

Nous nous trouvons donc parvenus, ainsi, à une vision correcte de la composition exacte de votre portefeuille de DAS :

- chaque DAS a une dimension géographique précise qui lui a été attribuée,
- chaque DAS est positionné, sur l'axe des y, en fonction du taux de croissance qui caractérise son évolution dans les prochaines années,
- dans chaque DAS, le type d'avantage compétitif qui a été choisi a été correctement identifié.

Nous allons donc pouvoir procéder, maintenant, à une évaluation de la stratégie qui est celle que votre entreprise a conçue, et qu'elle met en oeuvre.

III. Evaluation de la stratégie de l'entreprise

Après avoir identifié la stratégie que mène votre entreprise, ce que nous venons de faire, ci-dessus, il va nous falloir l'évaluer.

L'évaluation de la stratégie de l'entreprise va débuter par une analyse rapide des performances qui ont été celles de votre entreprise, dans la période récente.

Nous allons donc examiner comment globalement votre entreprise a évolué, dans la période, par exemple, des cinq dernières années, puis nous procéderons, ensuite, à une évaluation de la stratégie que vous mettez en oeuvre.

3.1. Etude de l'évolution et des performances générales de l'entreprise

Dans cette phase d'« évaluation globale » de votre stratégie, nous allons procéder à une analyse rétrospective portant sur une période significativement longue (par exemple, cinq années). L'on retrouvera, ici, tous les éléments d'un diagnostic classique, avec :

- Evolution du chiffre d'affaires (en valeur réelle).
- Evolution de la valeur ajoutée (en valeur réelle).
- Evolution de la productivité.
- Evolution des investissements.
- Evolution des résultats.
- Situation financière de l'entreprise.

3.1.1. Evolution du chiffre d'affaires

• *Evolution du chiffre d'affaires*[1] *en valeur courante*

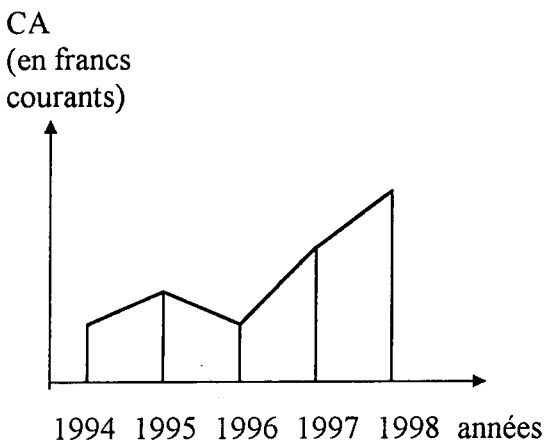
Années				Total
1994 1995 1996 1997 1998				

(1) Selon la décomposition habituelle de l'entreprise

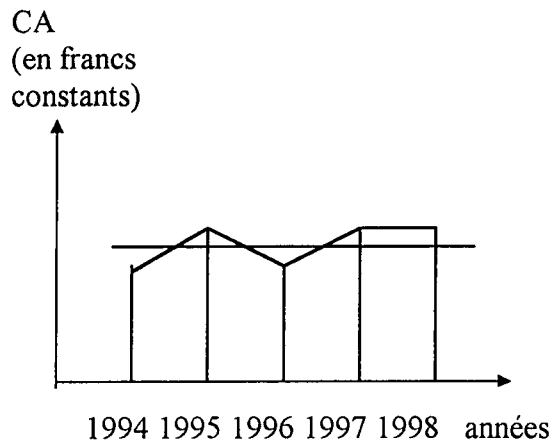
• *Evolution du chiffre d'affaires en valeur constante*

Années	CA en valeur courante (MF)	Déflateur [1] (Indice)	CA en valeur constante (MF)
1994		100	
1995			
1996			
1997			
1998			

(1) Indiquer le déflateur choisi et le recalculer avec base 100 en 1994



Evolution du CA
en valeur courante



Evolution du CA
en valeur constante

3.1.2. Evolution de la valeur ajoutée

• *Valeur ajoutée comptable*

En valeur courante (MF)

Années	Résultats	Amortis-sements	Frais de personnel	Frais financiers	Autres [1]	Total
1994						
1995						
1996						
1997						
1998						

(1) A détailler : provisions... (retrancher les subventions d'exploitation éventuelles).

• *Valeur ajoutée réelle* (« marge d'opération »)

En valeur courante (MF)

Années	VA comptable	Autres éléments de valeur ajoutée [1]	Valeur ajoutée réelle
1994 1995 1996 1997 1998			

(1) Achats éventuels correspondant à des sous-traitances qui résultent de décisions discrétionnaires de l'entreprise

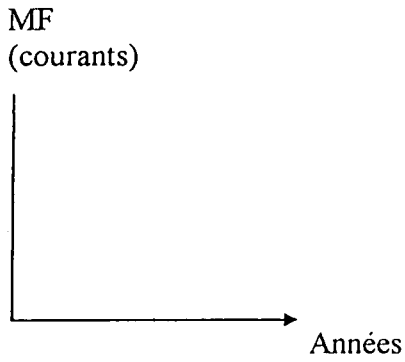
• *Evolution de la valeur ajoutée en francs constants*

a) Valeur ajoutée comptable

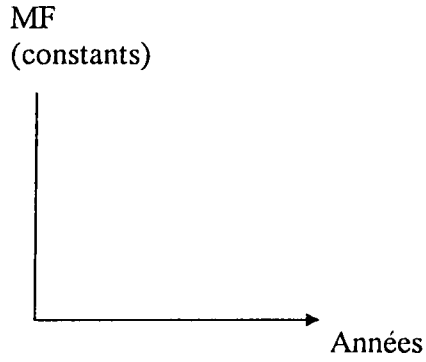
Années	VA (en francs courants)	Déflateur	VA (en francs constants)
1994 1995 1996 1997 1998		100 - - - -	

b) Valeur ajoutée réelle (marge d'opération)

Années	VA (en francs courants)	Déflateur	VA réelle (en francs constants)
1994 1995 1996 1997 1998		100 - - - -	



Evolution de la VA réelle
(par grands postes)



Evolution de la VA réelle
(en francs constants)

3.1.3. Evolution de la productivité

- *Evolution de la productivité en termes physiques*

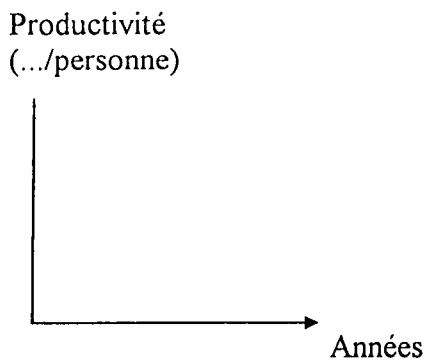
Années	Production	Personnel (1)	Productivité moyenne
1994 1995 1996 1997 1998			

(1) Personnel employé en milieu d'année (à corriger éventuellement selon le recours à des intérimaires).

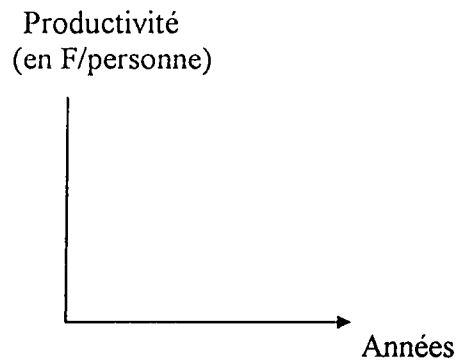
- *Evolution de la productivité en termes économiques*

Années	VA réelle (en MF constants)	Personnel (1)	VA/personne (en francs constants)
1994 1995 1996 1997 1998			

(1) Personnel employé en milieu d'année (à corriger éventuellement selon le recours à des intérimaires).



Evolution de la productivité
en termes physiques



Evolution de la productivité
en termes économiques

- *Evolution du ratio VA/FP (Valeur Ajoutée en francs constants/Frais de Personnel)*

Années	$\frac{VA}{FP}$
1994 1995 1996 1997 1998	

Ce ratio doit être > à 1.5

N.B. : La valeur ajoutée est, ici, le VA comptable

3.1.4. Evolution des investissements

- *Investissements comptables*

(en MF)

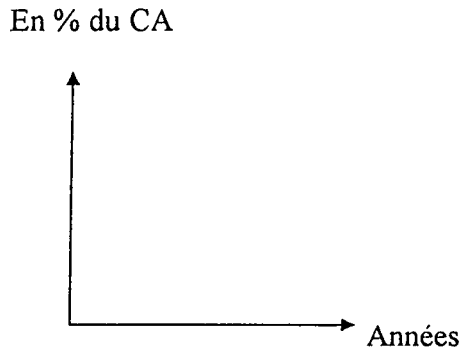
Années	Terrains Bâtiments	Machines Equipements			Total
1994 1995 1996 1997 1998					

- *Classement des investissements par nature*

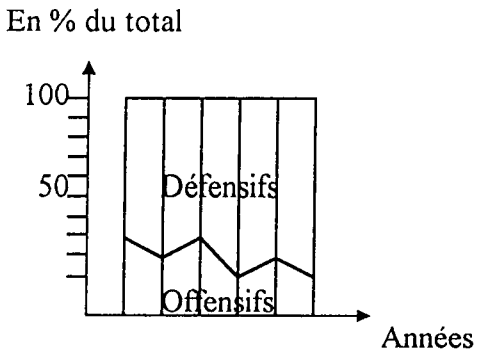
(en MF)

Années	Investissements offensifs				Investissements défensifs				Total	En % du CA
	R&D	Capacité	Autres[1]	Total	Produc-tivité	Maintien sauveg.	Obliga-toires	Total		
1994										
1995										
1996										
1997										
1998										

(1) Autres investissements offensifs : publicité, commerciaux, formation...



Investissements réels
en % du CA



Investissements réels
par nature

3.1.5. Evolution des résultats

- *Résultats réels*

(en MF)

Années	Résultats au bilan	Corrections [1]	Résultats réels
1994			
1995			
1996			
1997			
1998			

(1) Corrections, après IS

- *Fonds propres*

(en MF)

Années	Fonds propres au bilan	Corrections	Fonds propres après réévaluation
1994 1995 1996 1997 1998			

- *Rentabilité réelle de fonds propres*

(en MF)

Années	Résultats réels (A)	Fonds propres après réévaluation (B)	Rentabilité réelle des fonds propres $\frac{A}{B}$
1994 1995 1996 1997 1998			

- *Mesure de l'effet de levier*

a) Actif économique net (aen)

Immobilisations nettes.....
+ Besoins financiers d'exploitation [1].....

aen = [ ]

(1) Stocks et créances d'exploitation moins dettes d'exploitation (impôts et taxes compris).

b) Excédent net d'exploitation (ene)

L'ene est le résultat d'exploitation avant charges financières. On a :

Excédent brut d'exploitation[1].....
- Amortissements et provisions.....

ene = [ ]

(1) Valeur ajoutée - Frais de personnel - Impôts et taxes

c) Rentabilité économique (re)

$$re = \frac{ene}{aen} = [\ ]$$

d) Effet de levier (L)

- Coût de l'endettement i = [ ]
- Valeur du différentiel (re - i) = [ ]
- Effet de levier :

$$L = (1 - t)\,(re - i)\,\frac{D}{FP}$$

Avec :

t = taux de l'IS,

$\frac{D}{FP}$ = rapport dettes/fonds propres.

L'effet de levier dépend du différentiel (re-i), et du bras de levier que représente le rapport $\frac{D}{FP}$

e) Rentabilité des fonds propres (rfp)

La rentabilité des fonds propres est égale à : $\boxed{rfp = (1-t)\ re + L}$

Cette formule s'écrit :

$$rfp = (1-t)\ [re + (re-i)\frac{D}{FP}]$$

Notez, dans votre cas, quel est le résultat auquel vous aboutissez : rfp = $\boxed{}$

Comme vous le voyez, la rentabilité de vos fonds propres dépend de votre rentabilité économique (re), et de l'effet de levier.

En examinant l'«effet de levier» vous pouvez déterminer comment s'analyse en fait la rentabilité de vos fonds propres. Dans quelle mesure la bonne rentabilité de vos fonds propres est-elle expliquée par l'effet de levier ? Quelle est la valeur exacte de votre ratio de rentabilité économique, etc...

Attention, cependant : un ratio $\frac{D}{FP}$ élevé peut être, dans certains cas, dangereux : tout dépend de la qualité de votre stratégie, et de la turbulence plus ou moins grande qui caractérise votre environnement.

3.1.6. Situation financière de l'entreprise

Vous devez examiner ici les ratios de structure de votre bilan, et leur évolution au cours de la période étudiée.

a) Ratios de structure en 1998 :

Les deux principaux ratios à examiner sont les suivants :

- fonds de roulement net
- indépendance financière

Nous rappellerons ici comment se calculent ces deux ratios :

- **Fonds de roulement net** : capitaux circulants - dettes à court terme

Les capitaux circulants s'entendent comme la somme des stocks et des valeurs réalisables et disponibles.

- **Indépendance financière** : le ratio d'indépendance financière est le rapport entre

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales à long, moyen et court terme}}$$

Ce ratio doit être ≥ 1

On appelle également ce ratio, le « ratio de solvabilité ».

NB. : Un autre indicateur est souvent utilisé : il est constitué par le rapport :

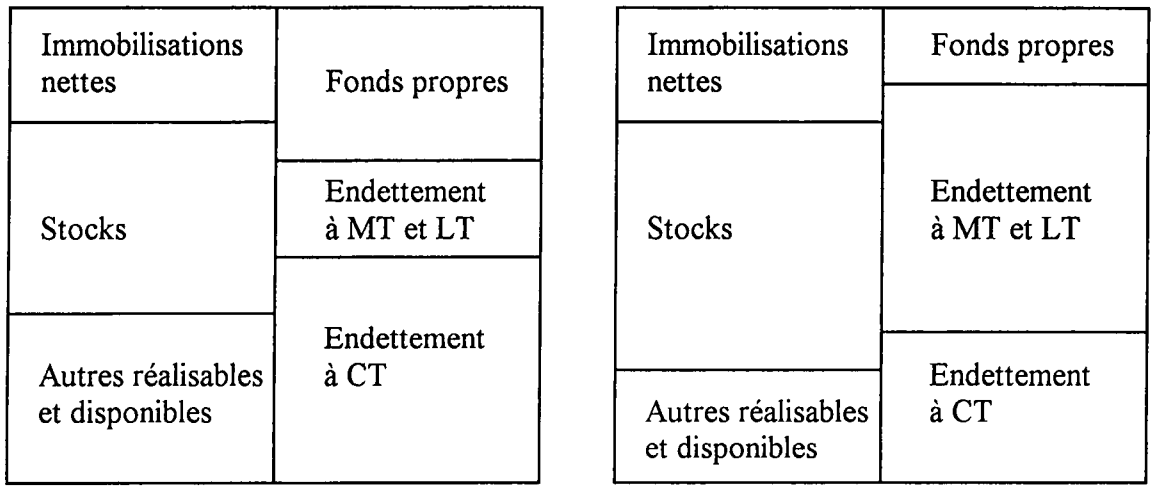
$$\frac{\text{Frais Financiers}}{\text{CA}} \leq 3\ \%$$

On considère que, généralement, l'on peut laisser ce ratio aller jusqu'à 3 % ; au delà l'on doit considérer que l'entreprise s'achemine dans une zone dangereuse.

b) Évolution des ratios de structure

Vous devez examiner, ici, comment vos ratios de structure ont évolué dans la période étudiée.

Évolution de la structure du bilan



Bilan en début de période — Bilan en fin de période

Exemple d'évolution de la structure d'un bilan

L'évolution que vous constatez est-elle satisfaisante ? Quelle est aujourd'hui votre capacité d'endettement ? etc...

Conclusion générale

A l'issue de cette analyse de l'évolution de votre entreprise, vous disposez donc, à présent, d'un certain nombre d'indicateurs intéressants, qui vous permettent de porter un premier

jugement sur la trajectoire que suit votre entreprise, et, au plan financier, sur les résultats qui sont obtenus.

Vous devez normalement constater que les évolutions qui s'opèrent vont dans le bon sens.

Il doit en être ainsi :

- de la progression du chiffre d'affaires,
- de l'amélioration de la productivité,
- de l'évolution des résultats.

Mais rien ne vous indique si ces évolutions, mêmes si elles vous paraissent s'effectuer d'une manière tout à fait satisfaisante, vont pouvoir perdurer dans les années qui viennent. Rien ne vous indique, non plus, si les performances qui sont les vôtres si situent au niveau voulu pour assurer, dans la durée, le succès de votre entreprise.

NB : Les techniques de « Benchmarking », qui sont souvent préconisées, doivent être maniées avec beaucoup de précautions, car rarement deux entreprises ont les mêmes activités. De surcroît, il convient de se comparer aux meilleurs, et non pas à des moyennes. Et, lorsque l'on fait du Benchmarking, il faut se comparer aux meilleurs dans les DAS étudiés, c'est-à-dire dans les espaces géographiques qui sont pertinents.

Après cette approche globale de l'évolution qui a été celle de votre entreprise, ces dernières années, il vous faut maintenant procéder à l'évaluation de votre stratégie, en recourant aux concepts et aux modes de raisonnement de l'analyse stratégique d'entreprise. En effet, cette analyse des performances de votre entreprise ne fait que traduire le passé : elle ne vous donne aucune indication sur ce qui vous attend dans les années à venir. Seule l'évaluation à laquelle nous allons procéder maintenant peut vous éclairer sur vos chances de succès dans l'avenir.

3.2. Evaluation

Nous distinguerons, ici, les deux niveaux auxquels s'opèrent les grands choix stratégiques, dans toute entreprise :

1er niveau : le choix du portefeuille de Domaines d'activités (Corporate Strategy),
2e niveau : le choix des stratégies par Domaine (Business strategies).

3.2.1. Evaluation du portefeuille d'Activités

Le portefeuille d'activités de votre entreprise a été mis en évidence plus haut.

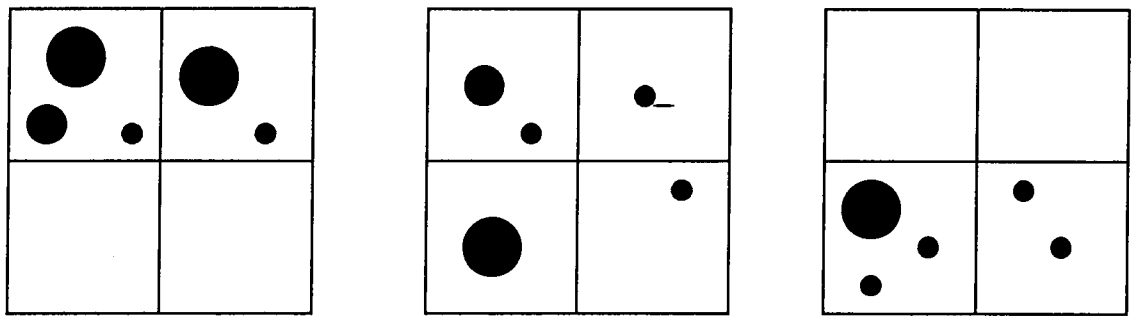
Dans un premier temps, vous allez examiner quel est l'équilibre général de ce portefeuille, puis, dans un deuxième temps, vous devrez évaluer la solidité des positions concurrentielles qui sont celles de votre entreprise, dans ses différents Domaines d'Activité stratégiques (DAS).

a) L'âge du portefeuille :

Selon les cas, le portefeuille de votre entreprise pourra être de l'un des trois types suivants :

- juvénile,
- équilibré,
- vieilli.

A titre d'exemple, la figure ci-dessous illustre ces trois types de profils, pour une entreprise ayant cinq DAS :



Portefeuille juvénile | **Portefeuille équilibré** | **Portefeuille vieilli**

Exemples de portefeuilles à cinq DAS

Dans le cas de votre entreprise, examinez comment se caractérise votre portefeuille au plan de l'âge des activités, en vous référant à la matrice d'analyse stratégique que vous avez construite plus haut. La répartition des différents cercles dans la matrice est importante, mais la dimension relative des cercles l'est tout autant.

b) Equilibre entre les activités génératrices de « cash » et celles consommatrices de « cash »

Les activités relevant de DAS en croissance, ont besoin d'être alimentées, en permanence en trésorerie : c'est en effet dans la phase de croissance des DAS que doivent se prendre les positions sur les marchés (ensuite, il sera trop tard !). Et ces besoins en «cash », c'est-à-dire en trésorerie, se révéleront d'autant plus importants que la pression de la concurrence sera forte.

Pour nourrir les DAS en croissance, l'entreprise doit pouvoir disposer d'activités générant du « cash ». Celui-ci proviendra d'activités relevant de DAS parvenus en phase de maturité, dans leur évolution générale, et dans lesquels, de surcroît, l'entreprise aura été à même d'acquérir une bonne position concurrentielle.

NB. : Ce deuxième aspect de l'équilibre général du portefeuille ne peut être apprécié que qualitativement, car les comptabilités analytiques des entreprises ne sont pas encore structurées, aujourd'hui, pour indiquer la rentabilité des activités Domaine par Domaine.

En vous référant à la matrice d'analyse stratégique sur laquelle vous avez étiqueté les différents types de stratégie que développe votre entreprise (Domaine par Domaine), examinez donc, à présent, quel est l'équilibre existant entre les activités qui sont par nature génératrices de trésorerie, et celles qui, pour se développer, en consomment.

NB : Rappelez-vous qu'il faut, essentiellement, investir pour conquérir de nouveaux marchés (dans des DAS qui se trouvent en croissance) et/ou pour renforcer vos avantages compétitifs dans des Domaines d'Activité où vous jugez que les perspectives d'avenir le justifient réellement.

La répartition des DAS sur la matrice d'analyse stratégique et la solidité, ou la faiblesse, des positions concurrentielles caractérisant vos activités, vous donneront une vision de la qualité de votre portefeuille. C'est, là, un premier élément tout à fait fondamental du diagnostic que vous avez à porter sur votre stratégie.

Notez donc, ici, les commentaires que vous avez à faire sur la qualité de votre portefeuille :

Portefeuille de DAS (Coporate Strategy)
- **Equilibre général** : - **Commentaires** :

3.2.2. Evaluation des avantages compétitifs, DAS par DAS (business strategies)

Nous quittons, ici, le niveau de la « corporate strategy » pour celui des « Business Strategies», c'est-à-dire des stratégies DAS par DAS.

Vous avez, plus haut, identifié les types de stratégies que développe actuellement votre entreprise, dans chacun des DAS où vous êtes présent.

Le problème est donc, maintenant, de porter une appréciation sur la qualité, et la solidité, des avantages compétitifs que vous avez développés dans chacun des DAS où vous exercez une activité.

Les problèmes à examiner sont, essentiellement, les suivants, selon le type de stratégie qui est mis en oeuvre :

Les stratégies de domination par les coûts

Toute stratégie de domination par les coûts doit être fondée sur la **possibilité d'obtenir des prix de revient inférieurs à ceux de la concurrence.** Un tel avantage compétitif peut être obtenu de diverses manières. Selon les cas, il pourra s'agir :

- des effets « volume »
- de l'existence de prix particulièrement intéressants concernant un ou plusieurs des facteurs de production (main d'oeuvre, matières premières, coût de l'électricité...),
- des avantages procurés par un procédé de fabrication original que vous êtes seul à posséder,
- de l'exploitation d'une situation relationnelle privilégiée
- etc...

Le problème, pour réussir en se fondant sur un avantage compétitif « coût », est de parvenir à faire en sorte que l'on puisse conserver dans la durée l'avantage compétitif sur lequel on fonde sa stratégie de « domination par les coûts ». C'est le cas lorsque l'on base son avantage compétitif sur :

- les volumes (à condition de maintenir constamment à jour sa gamme de produits),
- un procédé exclusif de fabrication,
- l'exploitation d'un avantage naturel unique, non accessible aux concurrents.

Certes, on peut perdre des parts de marché, et voir ainsi s'effriter peu à peu son avantage concurrentiel « volume », et il faut donc veiller en permanence à ce que cela ne se produise pas. C'est affaire, souvent, de bonne adéquation des produits à la demande, de rythme de lancement de nouveaux produits, et de l'attention apportée aux éléments qui accompagnent normalement l'offre et que l'on risquerait par trop de négliger (Service Après Vente bien souvent...), etc...

Un procédé de production que l'on a mis au point, lorsque cela est le cas, se révèle souvent difficile à protéger, sauf s'il repose sur des brevets très solides que l'on aura pris le soin d'entendre largement à l'étranger.

Quant à l'exploitation d'un avantage naturel unique, c'est un cas relativement rare.

Dans tous les autres cas, la concurrence sera susceptible d'accéder, à plus ou moins brève échéance, aux mêmes sources d'avantages compétitifs que vous ; et si tel est le cas votre avantage compétitif « coût » ne pourra donc pas garantir, indéfiniment, le succès de votre entreprise.

NB : On notera, en ce qui concerne l'avantage résultant normalement des « volumes », qu'il se trouvera être d'autant plus marqué que l'entreprise se sera réellement ingéniée à accroître assiduement la productivité. Il ne suffit pas, en effet, d'avoir des volumes plus importants que ses concurrents pour que les prix de revient s'en

trouvent automatiquement abaissés : cet aspect de la mise en oeuvre d'une stratégie fondée sur des « volumes » est trop souvent oublié, en pratique.

Il faudra donc que vous examiniez quelle est la qualité réelle de cet avantage compétitif « coût » qui est le vôtre, aujourd'hui, et apprécier la pérennité qu'il peut avoir, dans la durée.

Les stratégies de différenciation

Pour qu'une stratégie de « différenciation » réussisse, dans la durée, il faut qu'un certain nombre de conditions se trouvent réunies.

Rappelons quelles sont ces conditions.

Il faut que :

- les paramètres de différenciation choisis par votre entreprise correspondent, très réellement, à des besoins des consommateurs, ou des utilisateurs;
- les prix que vous proposez se trouvent être acceptables durablement par les consommateurs, ou les utilisateurs,
- les éléments de différenciation que vous avez choisis ne soient pas trop aisément copiables par vos concurrents,
- l'entreprise, enfin, soit en mesure de consacrer, chaque année, à la communication des budgets relativement élevés.

On notera :

- qu'il est généralement préférable de parvenir à combiner plusieurs éléments de différenciation : on parlera alors d'un « package » d'éléments de différenciation spécifiques à l'entreprise.
- qu'aucune stratégie de différenciation ne peut réussir sans des budgets de communication importants, et ceux-ci doivent être d'autant plus élevés que les paramètres de différenciation choisis sont artificiels.

La communication est nécessaire, en effet, pour :

- faire connaître aux clients la nature et l'intérêt de la différenciation que vous proposez,
- amplifier, dans l'esprit des clients, les avantages que présente le « package » d'éléments de différenciation qui est le vôtre,
- créer autour de l'entreprise, et/ou des produits, une image favorable qui, souvent, valorisera l'utilisateur.

NB : Dans un certain nombre de cas, les éléments de différenciation, lorsqu'ils sont en particulier de nature technique, peuvent bénéficier d'une protection par les brevets. Mais cela n'est pas le cas le plus général : il faut, alors, que le management soit suffisamment actif, et avisé, pour que des éléments qui par nature sont copiables puissent parvenir à constituer une protection durable. La publicité et la communication ont alors un rôle majeur à jouer.

Examinez donc, dans les différents DAS dans lesquels vous avez mis en oeuvre une stratégie de différenciation, quels sont exactement les paramètres de différenciation que vous avez développés, quelle est l'adéquation de ces éléments de différenciation par rapport aux besoins de la clientèle, et quelle est, dans le temps, la solidité réelle de ces divers paramètres.

Les stratégies de focalisation

Les stratégies dites de « focalisation » sont de deux types :

- cost focus,
- différenciation-focus.

Elles sont fondées sur une **segmentation marketing** qui permet, à l'intérieur d'un DAS, de distinguer différents « segments » de marché.

Cost-focus

Dans le cas d'une stratégie de type « cost-focus » l'entreprise opte pour un avantage compétitif résultant de prix de revient inférieurs à ceux d'entreprises (généralement plus grosses) qui, ayant décidé d'embrasser tous les segments du marché présentent, fatalement, une offre moins intéressante sur tel segment particulier qu'une entreprise ayant décidé de prendre ce segment pour cible.

L'entreprise optant pour ce type de stratégie doit bien prendre conscience de l'avantage compétitif particulier sur lesquel elle se fonde, et veiller très attentivement à le maintenir dans la durée. Il arrive parfois que des entreprises plus grosses, qui s'intéressent à l'ensemble du DAS, parviennent à abaisser progressivement leurs prix de revient au point de pouvoir concurrencer finalement les entreprises qui s'étaient placées en « cost focus » sur un seul segment du marché.

Trois éléments sont donc à examiner, dans ce type de stratégie :

- vérifier la validité de l'avantage « prix de revient » sur lequel l'entreprise s'est fondée pour exister, et se développer,
- supputer l'évolution de la concurrence provenant soit d'autres entreprises développant le même type de stratégie, soit d'entreprises plus importantes qui couvrent, elles, tous les segments du DAS (entreprises qui développent donc une stratégie de domination par les coûts),
- s'interroger, enfin, sur la pérennité du segment de marché sur lequel l'entreprise s'est focalisée, car le marché du segment choisi peut en venir à disparaître.

Différenciation-focus

Dans le cas de stratégies de type « différenciation focus» l'entreprise choisit pour avantage compétitif un « package » d'éléments de différenciation spécifique au segment de marché visé. Ce package doit pouvoir être considéré par les clients

comme plus intéressant que ceux d'entreprises (généralement plus grosses) qui s'intéressent à l'ensemble du marché du DAS.

Ici, également, l'entreprise devra bien prendre conscience des éléments spécifiques qui constituent le « package » particulier d'avantages compétitifs qui est le sien, et elle devra veiller attentivement à les maintenir, dans la durée.

Mais des entreprises plus importantes, développant des stratégies de « domination par les coûts » ou de « différenciation » pourront en venir, dans certains cas, à améliorer progressivement la qualité globale de leur offre et/ou abaisser leurs prix, de sorte qu'une entreprise qui se trouvait positionnée en « différenciation focus » pourra finir par se trouver, peu à peu, éliminée du marché.

Trois éléments sont donc à examiner, dans ce type de stratégie :

- vérifier la parfaite adéquation du « package » de différenciation choisi par rapport à la cible de clientèle visée, en sachant véritablement à quelle cible de clientèle on s'adresse,
- vérifier le positionnement de ce « package » par rapport à ceux des entreprises qui, opérant dans le même DAS, développent diverses stratégies de « différenciation » (ces entreprises s'intéressent, par définition, à tous les segments du DAS).
- s'interroger, enfin, sur la pérennité du segment de marché sur lequel l'entreprise s'est focalisée.

Remarque :

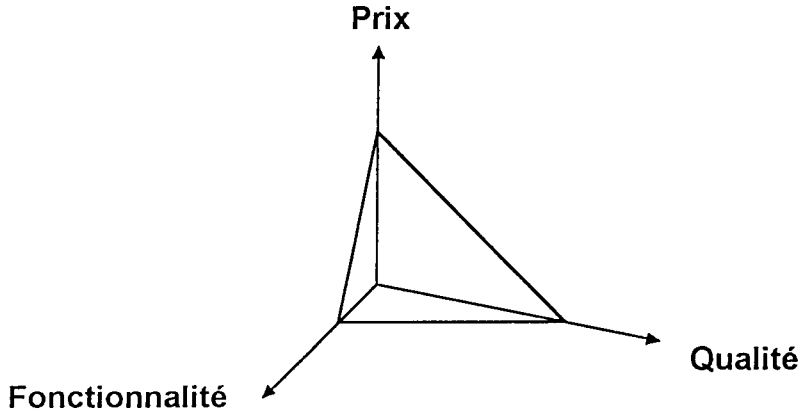
Dans le cas des stratégies de « focalisation », on devra veiller à éviter d'aller imprudemment se développer, avec les mêmes avantages compétitifs, sur d'autres segments du DAS. Cette tentation est assez fréquente : sortir du segment sur lequel on s'est focalisé constitue, par définition, un changement de stratégie, et cela, par définition, nécessite la détermination de nouveaux avantages compétitifs.

Les stratégies de confrontation

A la différence des trois autres types de stratégies, les « stratégies de confrontation » ne sont pas fondées sur des avantages compétitifs à caractère durable, mais sur une combinaison, momentanément intéressante, d'avantages pour les clients, en matière de :

- prix,
- fonctionnalité du produit,
- qualité du produit.

Pour gérer avec succès une stratégie de confrontation une entreprise doit fréquemment modifier l'équilibre existant entre les trois paramètres qui définissent ce que Robin Cooper a appelé le « **triangle de survie** » de l'entreprise :



Le triangle de survie de l'entreprise

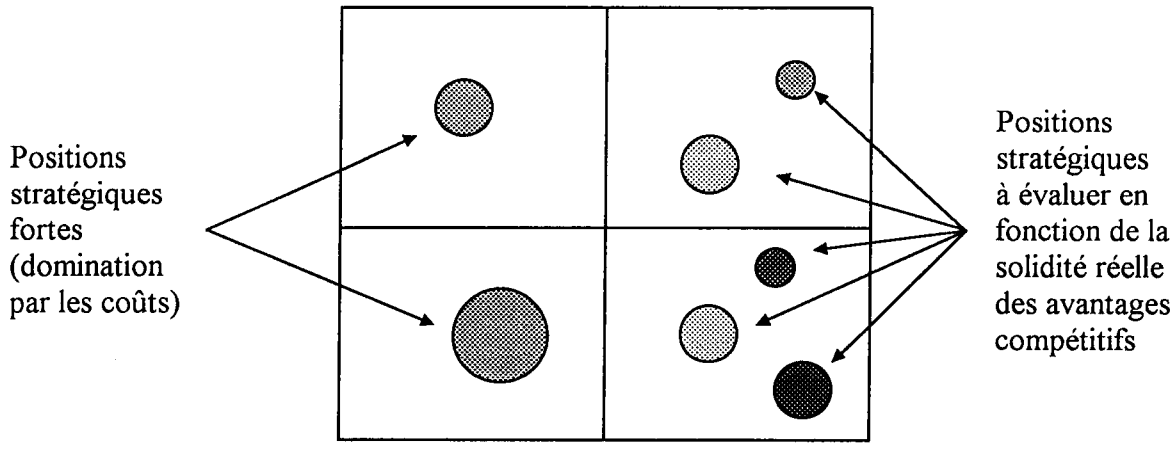
Périodiquement, l'entreprise va donc devoir modifier son positionnement sur l'un de ces trois axes, de façon à ce que globalement l'offre qu'elle présente soit plus intéressante que celles de ses concurrents. Pour réussir, dans une telle stratégie, il faut des structures relativement légères, et un management extrêmement dynamique qui, en permanence, s'attache à gérer très intelligemment ce type de stratégie.

Le succès de ce type de stratégie dépend avant tout de la capacité du management de l'entreprise à anticiper sur les besoins de la demande. Cela suppose un suivi très précis de l'évolution de la « chaîne des valeurs » des clients, et beaucoup de créativité de la part de l'entreprise.

Conclusion :

A ce stade donc de votre analyse, il vous faut revenir sur l'examen de votre matrice d'analyse stratégique. Ce n'est, en effet, qu'après avoir procédé à l'évaluation exacte de vos avantages compétitifs que vous allez vous trouver en mesure d'apprécier la qualité de votre stratégie.

Vous allez donc procéder à une nouvelle lecture, maintenant, de votre matrice d'analyse stratégique :



Matrice BCG : selon la nouvelle lecture

Nous vous proposons donc de noter, DAS par DAS, comment vous évaluez la pertinence et la solidité des avantages compétitifs que vous avez développés.

DAS	Appréciation sur la pertinence et la solidité des avantages compétitifs de votre entreprise
DAS 1	
DAS 2	
DAS 3	
Etc...	

N.B. : Pour les positions stratégiques que vous aurez étiquetée comme « faibles », il vous faudra, à l'issue du diagnostic, prendre un certain nombre de décisions, qui, par nature, seront des décisions à caractère stratégique.

Vous aurez, également, à réfléchir à la façon dont vous devrez faire évoluer votre portefeuille, dans le cas où l'équilibre global de celui-ci ne vous paraîtrait pas être satisfaisant.

IV. Cohérence entre la stratégie globale et les stratégies opérationnelles

Nous avons identifié, et analysé, plus haut, la stratégie générale qui est celle suivie par votre entreprise, et diagnostiqué les problèmes majeurs de stratégie qui se posent à vous, au plan de la « corporate strategy », et au plan des diverses « business strategies ».

Il nous faut maintenant examiner la cohérence existant entre les stratégies opérationnelles qui sont les vôtres, au niveau des différentes grandes fonctions de votre entreprise, et la stratégie générale qui est celle que vous avez choisi de développer.

Les stratégies opérationnelles montrent comment la stratégie générale est mise en action.

Votre stratégie générale est peut-être une bonne stratégie : mais il pourrait se faire que, n'ayant pas été explicitée clairement, par exemple, vous même, et à fortiori vos collaborateurs, en soyez venu à développer des stratégies opérationnelles qui ne l'expriment par correctement. Cet écueil est fréquent, et il se rencontre souvent dans des entreprises de grande dimension.

Pour que votre stratégie réussisse, il faut que vos stratégies opérationnelles soient l'expression fidèle de votre stratégie générale.

C'est ce que nous allons donc, maintenant, vérifier.

On examinera, ici, en allant directement à l'essentiel, comment sont orientées les différentes stratégies fonctionnelles qui sont mises en oeuvre dans votre entreprise, dans les grandes fonctions suivantes :

- Recherche/Développement,
- Gestion de l'outil industriel,
- Politique commerciale,
- Politique d'investissement,
- Politique financière,
- Gestion des ressources humaines,
- Management général de l'entreprise.

4.1. La Recherche-Développement

Vous avez à évaluer :

- les principales compétences de votre Bureau d'Etude,
- l'importance des budgets annuels de R&D,
- les orientations que vous avez données à votre politique de R&D.

Vous devez vérifier, ici, la cohérence existant entre les moyens qui sont mis en oeuvre au niveau de votre R & D et les exigences de la stratégie qui est celle développée réellement par votre entreprise.

Nous allons vous donner, ci-après, quelques éléments pouvant vous guider dans vos réflexions.

Les stratégies de domination par les coûts

Les travaux de R&D doivent porter, dans ce cas, pour une bonne part sur l'**amélioration de la conception** même des produits, en **vue de l'obtention de coûts de fabrication aussi bas que possible (notion de « design to cost »)**, et sur **l'amélioration des processus de fabrication**.

Certes, la R&D doit être à même de maintenir la gamme de produits à jour de façon à ce que l'entreprise n'ait pas à subir de handicaps graves, au plan des produits, par rapport à la concurrence.

Les stratégies de différenciation

Les travaux de R&D doivent porter plus particulièrement, dans ces types de stratégies, sur les éléments de différenciation des produits de votre firme, par rapport à la concurrence. Les brevets jouent, très souvent, ici, un rôle extrêmement important (car ils permettent d'avoir un verrouillage de certains paramètres de différenciation) ; mais il ne faut pas négliger néanmoins les problèmes des coûts de production, même si ceux-ci ont, au plan de la stratégie, une importance moindre que dans le cas précédent.

Les stratégies de confrontation

La créativité du bureau d'étude est déterminante, ici, car il faut toujours, dans ce type de stratégie, avoir en réserve des innovations, même de second ordre, à mettre à la disposition des services de marketing.

Les budgets de R&D doivent souvent être importants dans des stratégies de ce type, car ces stratégies sont fondées, avant tout, sur les capacités du Bureau de R&D à générer un flux continu d'innovations.

Les fabrications étant souvent largement externalisées, l'effort d'investissement de l'entreprise doit porter essentiellement ici sur la R&D.

4.2. La gestion de l'outil industriel

L'«outil industriel » doit permettre de répondre parfaitement aux besoins de la stratégie qui a été conçue par l'entreprise. On entendra, ici, par le terme générique d'« outil industriel » l'ensemble constitué par l'appareil de production, la fonction achats, la sous-traitance, et la logistique.

Les stratégies de domination par les coûts

L'outil industriel doit obligatoirement avoir, ici, une **structure optimum**, afin que l'on puisse obtenir les coûts de production les plus bas possibles. De plus, l'appareil industriel doit être **localisé d'une manière très judicieuse**, de façon à ce que l'entreprise puisse parvenir véritablement aux coûts de production lui permettant de réussir pleinement dans sa stratégie de « domination par les coûts ».

S'agissant, généralement, de traiter des volumes importants, la logistique devra être parfaitement organisée, et les coûts de transport devront être optimisés.

Les stratégies de différenciation

L'outil industriel devra être parfaitement adapté aux besoins de la stratégie de différenciation qui est celle de l'entreprise, notamment si cette stratégie est fondée sur certains paramètres techniques.

Dans le cas où les éléments de différenciation ont donné lieu à des dépôts de brevets, c'est une bonne gestion de cette politique de brevets qui va constituer, alors, l'un des éléments clés du succès.

Les stratégies de confrontation

Dans les stratégies de ce type, l'appareil industriel devra avoir des structures relativement légères, beaucoup de fabrications se trouvant, dans ce cas, externalisées. En effet, les innovations en matière de produits sont susceptibles de porter sur des éléments très divers relevant d'industries très variées, et l'entreprise ne peut avoir en interne toutes les compétences voulues. La gestion d'un excellent réseau de sous-traitants est donc indispensable, ici, et il faudra même en venir à mener avec bon nombre de ceux-ci une véritable politique de partenariat.

4.3. La politique commerciale

Trois éléments importants sont à examiner, ici, en matière de politique commerciale :

- la politique de prix qui est pratiquée,
- le choix des réseaux de vente,
- les budgets de communication.

4.3.1. La politique de prix

La politique de prix doit, bien évidemment, refléter très fidèlement la stratégie que l'on a choisi de mener dans chacun des DAS.

a) Les stratégies de domination par les coûts

Les clients doivent, dans ce type de stratégie, s'orienter vers votre entreprise avant tout pour des raisons de prix. Ceux-ci doivent donc être inférieurs à ceux pratiqués par les entreprises qui mènent des stratégies de différenciation.

Il arrive, souvent même, que pour éliminer des concurrents l'on anticipe quelque peu, dans ce type de stratégie, sur la courbe traduisant l'abaissement des prix de revient en fonction des volumes. Certes, il faut que les capacités financières de l'entreprise le permettent, mais cette manière d'opérer constitue le meilleur moyen pour affaiblir très vite les concurrents (c'est ce qu'ont fait souvent les firmes japonaises pour conquérir les grands marchés mondiaux).

b) Les stratégies de différenciation

Les prix à pratiquer dans ces types de stratégies traduisent la valeur supplémentaire que sont censés représenter les éléments de différenciation qui sont proposés par l'entreprise. Mais une juste appréciation doit être faite de ces « plus » qui sont apportés aux clients, en tenant compte de la « chaîne des valeurs » qui est la leur. La politique de prix, dans les stratégies de différenciation, est toujours délicate à mettre au point : il faut avoir une excellente connaissance de l'élasticité de la demande aux prix, compte tenu des paramètres de différenciation sur lesquels on entend fonder sa stratégie.

c) Les stratégies de confrontation

Dans les stratégies de ce type, les prix des produits sont l'un des paramètres que l'entreprise modifie, périodiquement, en fonction de l'évolution des deux autres : qualité des produits, d'un côté, et fonctionnalité de ceux-ci, de l'autre. La fixation des prix est donc l'un des éléments clés de la mise en oeuvre d'une stratégie de « confrontation » : ce qui constitue l'élément de jugement c'est, ici aussi, une parfaite connaissance des motivations des clients et de leur comportement.

d) Conclusion

Vérifiez donc soigneusement, en opérant DAS par DAS, que votre politique de prix se trouve bien en harmonie chaque fois avec la « business strategy » que vous avez adoptée.

4.3.2. Le choix des réseaux

Le choix des réseaux de distribution doit être cohérent avec la stratégie développée par l'entreprise.

Pour les stratégies de domination par les coûts, on s'adresse généralement à des réseaux de commercialisation permettant de toucher le plus vaste éventail de clients possibles.

Dans le cas de stratégies de différenciation, on s'oriente vers des réseaux plus spécifiques, permettant de toucher les cibles de clientèles visées, et qui soient aptes à fournir aux utilisateurs les services attendus.

Examinez donc, DAS par DAS, si les canaux de distribution que vous avez choisis sont bien les bons, compte tenu de votre stratégie dans chaque DAS.

4.3.3. Les budgets de communication

Les stratégies de domination par les coûts ne nécessitent pas de gros budgets de communication.

Par contre, les stratégies de différenciation requièrent nécessairement des budgets de communication élevés (fréquemment 5 % du CA, voire souvent bien plus encore).

Les stratégies de confrontation nécessitent, elles aussi, des budgets de communication importants, car le positionnement des produits se modifie assez souvent.

Dans ces deux derniers cas la communication doit :

- faire prendre conscience aux clients des paramètres de différenciation qui caractérisent l'offre de l'entreprise,
- amplifier l'intérêt que présentent ces paramètres de différenciation pour le client,
- créer, enfin, une image favorable, voire flatteuse, pour les utilisateurs.

Examinez donc, DAS par DAS, ce que sont vos budgets de communication, et portez un jugement sur, à la fois l'importance de ces budgets, et les thèmes choisis pour communiquer.

4.4. La politique d'investissement

La manière dont une entreprise affecte chaque année ses ressources traduit concrètement la stratégie qu'elle met en oeuvre. Il y a donc lieu de vérifier, ici, si la manière dont vous investissez, chaque année, est réellement conforme aux besoins de la stratégie que vous développez.

La règle d'or est la suivante :

Une entreprise doit investir, avant tout, pour se doter des avantages compétitifs qui la feront triompher de la concurrence, et pour renforcer ceux-ci.

On retiendra, comme orientations générales, la nécessité de répondre aux préoccupations suivantes :

Les stratégies de domination par les coûts

Il faut, ici :

- mettre en place, en temps voulu, les capacités de production nécessaires, sans jamais prendre de retard, car d'autres firmes ne manqueraient pas de s'accaparer du marché, et l'on n'aurait jamais plus, alors, les volumes voulus pour mener avec succès ce type de stratégie.
- réaliser tous les investissements de productivité possibles, de façon à abaisser au maximum, en permanence, les coûts de production.
- investir dans l'amélioration des « process ».

Les stratégies de différenciation

Il faut, ici :

- affecter tous les moyens nécessaires à la R&D,
- affecter de gros moyens à la communication
- investir dans les activités de service qui, souvent, constituent l'un des éléments déterminants de l'offre, dans des stratégies de ce type.
- investir dans tout ce qui permet d'améliorer la qualité, la créativité...

Les stratégies de confrontation

Il faut, ici :

- investir dans l'exploration approfondie des besoins et des goûts de la clientèle (analyse fine de la « chaîne des valeurs » des clients),
- investir dans la R&D,
- investir dans la communication.

4.5. La politique financière

La politique financière doit être au service de la stratégie développée par l'entreprise : elle a pour rôle de lui donner les moyens de mener à bien cette stratégie. Certes, au moment de l'élaboration de la stratégie générale, on aura veillé normalement à ce que la stratégie que l'on a conçue soit véritablement compatible avec les moyens financiers pouvant être mobilisés par l'entreprise.

La politique financière doit permettre de faire, à temps, tous les investissements nécessaires en vue de la mise en oeuvre de la stratégie qui a été choisie, et cela est particulièrement important dans les stratégies de domination par les coûts.

Les préoccupations d'un Directeur Financier, au plan de la stratégie sont double :

- être en mesure de mettre à la disposition de l'entreprise les moyens de financement dont elle a besoin, au moment voulu,
- mener une politique d'endettement tenant compte des risques qu'encourt l'entreprise dans le cadre de la stratégie qu'elle a décidé de développer.

Dans la mise en oeuvre de sa stratégie, l'entreprise devra déterminer :

- quels sont les Domaines d'Activité qu'elle décide d'abandonner : la Direction Financière aura alors à résoudre des problèmes de cession de ces activités à des tiers,
- dans quels cas, et à quel moment, dans les activités que l'entreprise décide de conserver, il convient de rechercher des alliances (ouverture du capital à des tiers, passation d'accords de joint-ventures, etc...) afin de disposer des moyens voulus pour s'extraire de situations stratégiques posant problème (dilemmes, ou poids morts dans la matrice BCG),

- pour réaliser des pénétrations dans de nouveaux DAS, quelles alliances rechercher, avec quels partenaires, et sous quelle forme les réaliser ? la Direction Financière aura, ici aussi, à intervenir pour faire les montages financiers adéquats,
- pour des acquisitions nouvelles, enfin, à effectuer (problèmes d'entrée dans un nouveau DAS, ou problèmes de diversification des activités...) : la Direction Financière aura à étudier comment procéder à ces opérations, et elle devra les organiser correctement (par exemple rachat d'entreprises par émissions d'actions).

La Direction Financière de l'entreprise doit donc être tenue parfaitement au courant de la stratégie menée par l'entreprise, afin de pouvoir jouer pleinement son rôle.

4.6. Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines doit avoir pour objectif :

- de disposer en temps voulu des moyens humains nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie développée par l'entreprise, en quantité, et en qualité,
- de créer les conditions, et le climat, permettant aux collaborateurs de l'entreprise d'agir, en permanence, avec la plus grande efficacité.

4.6.1. La gestion des compétences

Vous devez examiner si les compétences des collaborateurs dont vous disposez sont bien conformes aux besoins de la stratégie qui est mise en oeuvre.

Les compétences nécessaires requises sont-elles réellement identifiées ? Des plans d'action sont-ils prévus pour doter l'entreprise, au moment voulu, des moyens humains dont elle aura besoin ? Etc...

Ayant bien identifié la stratégie que vous développez, il vous est plus facile maintenant de déterminer quelles sont les compétences clés dont vous avez besoin, et qui vous font, éventuellement, défaut.

4.6.2. La motivation du personnel

Vous devez évaluer si vous avez créé en interne le climat permettant de motiver pleinement votre personnel, et obtenir sa totale adhésion au « projet » de votre entreprise. Les dispositifs nécessaires sont-ils bien en place, pour atteindre ces objectifs :

- au plan des structures internes ?
- au plan de la communication interne ?
- au plan du style de management de l'entreprise ?
- au plan du style de relation entre les divers étages de la hiérarchie ?
- au plan des systèmes de rémunération ?
- etc...

Une réflexion est à mener, ici, sur ces différents aspects de la gestion des ressources humaines, pour apprécier la manière dont vous gérez ces ressources, à la lumière des exigences particulières de la stratégie que vous avez choisi de développer. Au plan

quantitatif vous pouvez, comme cela se fait habituellement, vous en référer à certains indicateurs classiques : abstentionnisme, turn-over, grèves, succès des « boites à idées », etc..

4.7. Le management général de l'entreprise

L'analyse doit porter, ici, sur quatre éléments essentiels :

- la structure générale de l'entreprise,
- le style de management,
- les procédures d'élaboration de la stratégie
- la mise sous contrôle de la stratégie.

4.7.1. La structure générale de l'entreprise

La structure générale de l'entreprise est donnée par l'organigramme. Il vous faut donc examiner comment, selon l'organisation qui est en place (organigramme réel, et non pas théorique) les tâches et les responsabilités se trouvent réparties, afin de vérifier l'adéquation existant entre les besoins de la stratégie qui est réellement suivie par votre entreprise, et la manière dont vous avez structuré votre entreprise.

Le découpage que vous avez fait, plus haut, en métiers et en DAS, vous indique comment, idéalement, l'entreprise devrait être structurée. Malheureusement, en pratique cela n'est pas toujours possible, et cela dépend beaucoup, bien sûr, de la dimension même de l'entreprise.

II faut néanmoins vous assurer que votre structure vous permet de gérer correctement :

- les différents « métiers » qui sont les vôtres, en créant les conditions favorables pour que chacun de ces métiers puisse évoluer normalement, dans l'avenir,
- les différents DAS dans lesquels vous agissez, et ce conformément au découpage géographique que vous avez arrêté plus haut, dans le cadre de cet audit.

Les « centres de profits » doivent en principe correspondre à vos DAS. Eventuellement, dans les entreprises de dimension moyenne, on pourra avoir des centres de profits correspondants aux métiers.

Les différents métiers sont adossés à un certain nombre de fonctions qui ont un caractère transversal : c'est à vous de déterminer lesquelles, et de voir ce qui doit être mis en commun, pour des raisons de synergie, d'économies... , et ce qui n'a pas lieu de l'être.

Une appréciation est donc à porter, ici, sur la cohérence existant entre les besoins de la stratégie que vous menez et la structure organisationnelle qui est la vôtre. Vous ne devez pas oublier que **la structure à donner à votre entreprise doit normalement anticiper sur les évolutions futures de votre stratégie**.

Vous ne devez pas oublier non plus que l'innovation et la créativité, quelque soit la stratégie que l'on suit, sont des éléments indispensables pour réussir : et votre structure doit donc permettre de favoriser en permanence le développement de l'innovation.

4.7.2. Le style de management

Deux éléments sont essentiels à appréhender ici :

- le rôle du chef d'entreprise, en tant que « leader charismatique »
- la manière dont s'exerce, en pratique, l'autorité du chef d'entreprise.

a) Le rôle de « leader charismatique »

Dans les techniques de management modernes on attend de tout chef d'entreprise qu'il joue un rôle de **leader charismatique**. Nous sommes entrés, en effet, à présent, dans l'ère post-taylorienne, celle que les auteurs américains ont appelée « **the new age** », et il vous faut donc avoir un style de comportement qui soit celui du « **new age attitude** ».

Tom Peters, par exemple, dans l'ouvrage qu'il publia en 1986 : « Le chaos Management », indique qu'il est indispensable que les chefs d'entreprise prennent conscience qu'il est de leur responsabilité, aujourd'hui, pour mener une entreprise au succès, de proposer à leur personnel un « **projet** ». Et pour préciser ce que l'on doit entendre par ce terme, il indique qu'il s'agit de :

> *« Proposer un dessein métamorphosant : les entreprises qui réussissent sont des institutions qui créent des environnements dans lesquels les gens peuvent s'épanouir, développer l'estime de soi, et participer avec enthousiasme à la vie de l'entreprise. »*

Tom Peters, dans le « Chaos Management »

Pour proposer un « dessein métamorphosant » il faut être un « leader charismatique ».

Un auteur comme Mc Gregor Burns, grand sociologue américain, explique de la façon suivante ce qu'est un leader charismatique :

> *« Le leadership s'exerce lorsque des êtres humains qui ont certains desseins mobilisent des ressources (de tous ordres) pour susciter et satisfaire les mobiles de ceux qui les suivent : c'est un leadership dynamique puisque les chefs s'investissent dans une relation avec les suiveurs qui se sentiront grandis, et deviendront ainsi plus actifs ».*

Mc Gregor Burns

Indiquons une autre définition du « leader » donnée, cette fois, par un auteur suisse, Gottlieb Guntern, qui a crée la Fondation Internationale pour la Créativité et le Leadership :

> *« Un leader est capable d'inspirer et de motiver les autres pour qu'ils accomplissent des performances extraordinaires ».*

Gottlieb Guntern

Il faut donc que vous examiniez, ici, dans quelle mesure vous exercez réellement, dans votre entreprise, ce rôle de « leader charismatique » qui est attendu de vous, aujourd'hui, par l'ensemble de vos collaborateurs. Pour l'exercer pleinement il vous faut, en plus de dons personnels, un « projet » sur lequel vous puissiez mobiliser l'ensemble de votre personnel. Et ce projet ne peut résulter que d'une vision claire :

- de vos objectifs,
- de votre stratégie.

Nous vous proposons, ici, en conclusion de ce paragraphe, cet extrait de l'ouvrage de G. Archier et M. Serieyx, intitulé « Pilotes du 3ème type » :

Les temps ont changé : désormais la mise en oeuvre d'un management participatif ne dépend plus du bon vouloir du dirigeant : c'est une obligation imposée par les nouvelles conditions de la guerre économique.

Quand on peut promettre un butin à tous les soldats, on peut se contenter d'une armée de mercenaires.

Mais dorénavant, le combat change de visage :

Il n'y aura pas de place pour tous. Vient l'époque des croisés : ceux qui savent pourquoi ils se battent vaincront ceux qui ne le savent pas.

G. Archier et M. Serieyz (dans Pilotes du 3ème type)

b) La manière dont s'exerce l'autorité du chef d'entreprise

Le chef d'entreprise, selon son style personnel, et sa philosophie, exercera son autorité de manières très diverses. Les « cerveaux droits » instaurent des modes d'organisation souples, favorisant la coopération et le dialogue. Les « cerveaux gauches » optent systématiquement pour des structures plutôt hiérarchisées, et ils imposent des procédures extrêmement formalisées.

Les techniques de management modernes prônent des systèmes d'organisation fluides, de type matriciel, facilitant les échanges, et permettant l'épanouissement des individus. Cela suppose que les responsables aux différents échelons de la hiérarchie soient de bons professionnels, qu'ils aient une vision partagée du « projet » de l'entreprise, et qu'ils soient, à leur niveau, des éléments moteurs capables d'initiatives.

Pour cela, il convient que certains principes soient rigoureusement respectés :

- les promotions doivent se faire au mérite, et il ne faut pas qu'il y ait dans l'entreprise de « fausse hiérarchie »,
- la structuration de l'entreprise doit permettre aux responsables, chacun à leur niveau, de disposer de l'ensemble des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés,
- les responsables, si l'on veut qu'ils prennent des initiatives, doivent avoir un droit à l'erreur,

- les systèmes de rémunération doivent tenir le plus grand compte des performances réelles de chacun,
- chaque collaborateur, enfin, doit être en mesure de comprendre comment il contribue à la création de valeur dans l'entreprise.

Vous devez donc examiner, ici, comment vous vous situez par rapport à cette vision qui vous est proposée du management d'une entreprise, dans l'ère post taylorienne qui est la notre aujourd'hui.

En guise de conclusion de ce paragraphe, nous vous soumettons ces trois types de réponses pouvant être faites par un casseur de cailloux à la question suivante : « que faites-vous ? ».

Exemples d'attitudes de l'homme au travail

1ère réponse :	« Je casse des cailloux .»
2e réponse :	« Je gagne ma vie. »
3e réponse :	« Je participe à la construction d'une cathédrale. »

4.7.3. Les procédures d'élaboration de la stratégie

Les procédures de « planification stratégique » sont toujours très délicates à mettre au point, dans une entreprise, et l'expérience montre qu'elles sont sans cesse en évolution.

Vous devez donc vous interroger sur la façon dont vous avez procédé, jusqu'ici, dans votre entreprise, pour effectuer de la « planification stratégique », ou tout simplement pour élaborer votre plan de développement.

Nous vous avons proposé au chapitre I (§14) d'identifier le type de processus qui vous caractérise pour ce qui est de la manière d'élaborer la stratégie. Vous vous trouvez ainsi en mesure de discerner les faiblesses du mode opératoire qui est le vôtre.

Nous avons distingué, au chapitre I, quatre grands modes opératoires distincts :

① Détermination de la stratégie essentiellement à l'intuition,

② Recours (abusif) à des concepts propres aux disciplines fonctionnelles,

③ Recours à des connaissances (généralement beaucoup trop sommaires) acquises en matière d'«analyse stratégique »,

④ Adhésion à une mode managériale du moment, (avec souvent le risque de s'en référer trop naïvement à un nouveau « gourou »).

Selon la catégorie dans laquelle vous vous rangez, vous êtes donc en mesure d'identifier les pièges recelés par le mode opératoire qui est le vôtre, et en en ayant pris conscience vous allez donc pouvoir déterminer la manière dont il convient que vous progressiez.

Les trois éléments essentiels qui sont à retenir sont les suivants :

① Il est recommandé de constituer, dans les entreprises où la dimension le permet, « un Comité stratégique » : celui-ci sera constitué du dirigeant de l'entreprise et de ses collaborateurs les plus immédiats (on réfléchit mieux à plusieurs que tout seul).

La réflexion stratégique est en effet un exercice qui doit s'effectuer aujourd'hui en groupe : elle ne doit pas être seulement le fait du dirigeant enfermé dans sa tour d'ivoire.

② Dans les techniques actuelles d'élaboration de la stratégie, on privilégie très fortement la « réflexion stratégique » par rapport à la « planification stratégique ». Il s'agit, bien plus, de procéder à une réflexion stratégique correctement organisée que d'effectuer une planification comme cela se pratiquait dans les tout débuts de la planification stratégique.

③ Il est indispensable d'acquérir une bonne connaissance des concepts et des outils de l'analyse stratégique, car la stratégie ne pourra être correctement élaborée que si l'on recourt réellement à ces techniques. Faute de quoi ce sont les concepts propres aux stratégies fonctionnelles qui s'imposent d'eux-mêmes, ou des modes d'approche très incomplets, voire relevant de techniques d'analyse obsolètes.

4.7.4. La mise sous contrôle de la stratégie

Toute stratégie repose nécessairement sur des hypothèses concernant la façon dont l'environnement évolue et va en venir à se modifier. Certaines des ces hypothèses sont d'ailleurs baptisées du nom de « visions ». Bien évidemment, il faut vérifier, une fois qu'un plan stratégique a été élaboré, que les évolutions de l'environnement s'opèrent conformément aux prévisions qui ont été faites ; et il faut, de plus, détecter à temps les éléments nouveaux qui apparaissent dans l'environnement, et dont on n'aurait pas prévu l'émergence.

Il est donc nécessaire de procéder, aujourd'hui, dans toute entreprise, à une « **veille stratégique** », afin de collecter en permanence, et d'une manière organisée, des informations utiles sur les évolutions de toutes sortes qui peuvent affecter l'avenir.

Cette quête permanente d'informations relève de ce que l'on appelle aujourd'hui « l'intelligence économique ».

Vous devez donc vous interroger pour déterminer si le niveau de veille stratégique qui est le vôtre est suffisant, et examiner comment s'effectue dans votre entreprise cette quête permanente d'informations utiles à connaître pour opérer les évolutions nécessaires, et ce en temps voulu.

Si votre niveau de « veille stratégique » est insuffisant, vous devez considérer qu'il y a, là, un élément de faiblesse dans votre entreprise, au plan stratégique.

V. Conclusion

Les différentes analyses auxquelles vous avez procédé vous permettent de porter maintenant un jugement très précis sur la nature de la stratégie que vous développez, et sur sa validité réelle. Les problèmes de stratégie que vous rencontrez peuvent être de différents ordres.

Ils peuvent se situer :

- au niveau de la **Corporate strategy** : choix des Domaines d'Activité, d'un côté, l'appréciation à porter sur ces choix stratégiques devant se faire dans une vision prospective, et équilibre général de votre portefeuille de DAS, de l'autre.
- au niveau de l'une, ou de plusieurs de vos « **Business strategies** » : il s'agit là de vos positions concurrentielles, DAS par DAS, et de la qualité de vos avantages concurrentiels. Les appréciations sont à formuler, ici aussi, dans une vision prospective.
- au niveau de la **mise en oeuvre de votre stratégie** : cohérence de vos diverses stratégies fonctionnelles, par rapport à la stratégie générale, et qualité de votre management par rapport aux exigences de votre stratégie.

Presque toujours, les problèmes de stratégie qui se posent à une entreprise relèvent simultanément de ces trois niveaux.

Les performances de votre entreprise, dans la période de référence étudiée, et la manière dont vous procédez pour élaborer votre stratégie constituent seulement de tout premiers indicateurs. A eux seuls, ces éléments sont tout à fait insuffisants pour vous alerter sur d'éventuels défauts, ou de graves lacunes de votre stratégie.

L'analyse stratégique à laquelle vous venez de procéder vous a permis de déceler, d'une manière extrêmement précise, où peuvent se situer les insuffisances de la stratégie que vous mettez en oeuvre, et quelles sont les erreurs que vous avez pu commettre en matière de décision stratégique.

5.1. Appréciation sur la qualité de la stratégie

5.1.1 La corporate strategy de l'entreprise

Les différents Domaines d'Activité Stratégiques dans lesquels vous vous trouvez engagé doivent être appréhendés dans une optique prospective.

La matrice que nous vous avons proposé de construire pour analyser votre portefeuille prenait comme critère clé de l'intérêt d'un DAS son taux de croissance dans les années à venir.

Ce critère est extrêmement important, car il détermine bien la nature des situations concurrentielles que l'on peut rencontrer dans un secteur d'activité. Mais il peut être

insuffisant, car il ne tient pas compte d'éventuelles modifications pouvant survenir dans l'environnement. Il peut y avoir, en effet, dans un Domaine d'Activité donné, émergence de facteurs de changement importants : comme par exemple des ruptures technologiques relativement brusques, l'arrivée de nouveaux entrants étrangers au secteur, l'apparition de substituts à vos produits, la modification d'une réglementation administrative susceptible d'avoir un caractère déterminant sur votre activité, le surgissement de troubles politiques graves, l'accroissement soudain du pouvoir de négociation de vos fournisseurs, ou de vos clients, etc...

Il est bien évident que la qualité du jugement que vous porterez sur vos différents DAS doit prendre en compte, dans toute la mesure du possible, ces divers éléments, s'ils sont susceptibles d'arriver.

L'autre élément d'appréciation concernant la qualité de votre « corporate strategy » est constitué par l'équilibre général de votre « portefeuille ».

Votre portefeuille doit comporter :

- un certain nombre d'opportunités de croissance (DAS en croissance),
- un nombre déjà relativement satisfaisant d'activités dans lesquelles vous êtes parvenu à acquérir de bonnes positions concurrentielles.

Si tel n'est pas le cas, il vous faudra nécessairement corriger, à l'avenir, votre portefeuille :

- en équilibrant beaucoup mieux celui-ci, pour ce qui est du rapport existant entre des Activités en stagnation et des Activités en croissance,
- en concentrant vos moyens sur l'acquisition et/ou le renforcement d'avantages compétitifs solides, ce qui peut vous amener à focaliser vos moyens d'investissement sur un petit nombre seulement de Domaines d'Activité.

Ce jugement à porter sur le choix que vous avez fait de vos DAS, et sur l'équilibre existant entre des positions concurrentielles fortes, déjà acquises, et des positions faibles pouvant soit être améliorées, soit se révéler être impossibles pour vous à corriger, doit vous amener à évaluer quelle est globalement, à ce niveau, la qualité de votre stratégie.

N.B. : L'examen que vous avez effectué de votre portefeuille, et les conclusions auxquelles vous parvenez, vont vous orienter, lorsque vous entreprendrez de modifier votre corporate strategy, sur un certain nombre de grandes décisions stratégiques, les choix à effectuer étant les suivants :

- quels sont finalement les DAS à conserver ?
- quels sont les besoins d'acquisition de nouveaux DAS en croissance ?
- dans quels DAS des positions concurrentielles manifestement faibles peuvent-elles être corrigées ? Et alors, l'entreprise dispose-t-elle des moyens voulus pour y parvenir ?
- dans quels DAS des positions concurrentielles faibles posent-elles des problèmes que l'on ne peut pas raisonnablement envisager de résoudre seul ?

Et, alors, quelles dispositions sont-elles à prendre pour y remédier : cession des activités ? fusion avec d'autres entreprises ? recherche de partenaires ? Etc...

5.1.2. Les Business stratégies

Vous avez, normalement, développé des avantages compétitifs dans chacun des Domaines d'Activité Stratégiques où vous exercez une activité.

Dans l'appréhension que vous faites de l'évolution de la situation dans chacun des DAS que vous exploitez que pouvez-vous penser de la valeur, et de la solidité, des avantages compétitifs qui sont les vôtres aujourd'hui ? C'est dans cette optique qu'il faut vous placer pour juger de la qualité de votre stratégie, à ce niveau.

Parmi les facteurs de changement qui peuvent modifier votre environnement, dans vos différents DAS, y en a-t-il qui peuvent rendre vos avantages compétitifs caducs, demain ? Quelles sont les menaces qui pèsent sur les éléments qui constituent vos avantages compétitifs ? Dans les évolutions qui sont en cours, certaines peuvent amener vos DAS à s'agrandir, et cette modification de la dimension géographique d'un ou de plusieurs DAS peut altérer plus ou moins profondément vos positions concurrentielles : y-a-t-il donc des menaces de cette nature qui sont à envisager, pour vous, aujourd'hui ?

Vous devez donc juger de la qualité, et de la pérennité, de vos avantages compétitifs DAS par DAS, et vous en déduirez aisément quelle est la validité de votre stratégie dans chacun des Domaines d'Activité où vous vous trouvez engagé.

NB. : Lorsque vous aurez à procéder à une révision de votre stratégie, il vous faudra, pour les DAS que vous envisagez de conserver dans votre portefeuille d'Activités déterminer comment vous allez pouvoir renforcer vos avantages compétitifs. Dans chacun de ces DAS, il vous faudra avoir pour objectif de parvenir à acquérir une position concurrentielle solide, et forte. Et si vous ne pouvez, compte tenu de vos moyens, espérer y parvenir partout, il vous faudra nécessairement soit abandonner certaines activités, soit, pour vous y maintenir, rechercher des alliances.

Ce jugement que vous porterez sur la qualité de vos Business Strategies constitue un deuxième élément d'appréciation de la pertinence, et de la validité, de votre stratégie actuelle.

5.1.3. La mise en oeuvre de la stratégie

L'examen auquel vous avez procédé de la cohérence existant entre votre stratégie globale et la politique que vous menez au niveau opérationnel vous fournira un troisième élément d'appréciation sur la qualité de votre stratégie. Les Business strategies que vous avez conçues, DAS par DAS, doivent être mises en oeuvre d'une manière implacable si vous voulez qu'elles aient les meilleures chances de réussir.

Cependant, même si les stratégies que vous avez conçues comportent des faiblesses, il se peut que, momentanément, ces insuffisances conceptuelles au plan stratégique puissent

dans leurs effets être compensées par une excellence opérationnelle tout à fait remarquable. Cette éventuelle excellence opérationnelle qui pourrait être la votre ne doit pas altérer votre jugement sur la qualité de la stratégie que vous menez.

N.B. : Lorsque vous entreprendrez de procéder à une révision de votre stratégie, il vous faudra tenir compte, dans votre processus de planification stratégique, de cette nécessité de rendre vos stratégies opérationnelles cohérentes par rapport aux différentes Business Strategies que vous déciderez de mener, au niveau de chaque DAS.

5.2. Exploitation de l'audit de stratégie

Un audit de stratégie peut avoir l'un ou l'autre des objectifs suivants :

a) révision de la stratégie de l'entreprise, et mise au point d'une nouvelle stratégie,

b) évaluation de la valeur de l'entreprise.

5.2.1 Révision de la stratégie de l'entreprise

L'audit de stratégie, auquel vous venez de procéder, constitue l'étape préliminaire qui est à prévoir, dans toute opération de réflexion stratégique correctement organisée.

L'audit de stratégie montre, en effet :

- quels sont les défauts, au plan général, du portefeuille de Domaines qu'exploite votre entreprise,
- quelles sont les faiblesses des Business Strategies qu'a conçues votre entreprise pour exploiter chacun de ses Domaines d'Activité Stratégiques,
- quelles sont les incohérences existant entre la stratégie générale que vous menez et les différentes stratégies opérationnelles qui sont mises en oeuvre.

L'audit de stratégie permet d'identifier les principales questions qu'une entreprise doit se poser sur sa stratégie, et de formuler correctement les différents problèmes majeurs qui sont à résoudre, au plan stratégique.

Au niveau de la Corporate Strategie, il indique si le portefeuille a besoin, ou pas, d'être modifié.

Au niveau des Business stratégies, il permet de définir avec précision où se situent les problèmes qui se posent en matière de compétitivité.

Au niveau de la mise en oeuvre de la stratégie, enfin, il indique à la fois quels sont les modes opératoires qu'il va falloir corriger, et comment.

En fondant sa réflexion stratégique sur un socle aussi solide, un chef d'entreprise, ou une équipe de direction, ne peut manquer d'apporter à la stratégie que met en oeuvre son entreprise les corrections essentielles qui s'imposent.

Certes, si l'audit de stratégie montre quels sont dans le portefeuille existant les DAS qui posent problème, il n'indique pas vers quels nouveaux DAS il faudrait s'orienter : ce sera à la réflexion stratégique de déterminer quelles sont les nouvelles activités qu'il convient de développer.

Cela se fera en se fondant sur l'analyse qui aura été effectuée des « métiers ». Certes, lorsque l'on en sera à procéder à cette révision de la stratégie, on sera sans doute amené à effectuer une analyse bien plus fine encore des compétences et des savoir faire de l'entreprise que cela n'aura été fait dans le cadre de l'audit de stratégie.

L'analyse des compétences et des savoir faire clés d'une entreprise constitue bien évidemment l'élément essentiel pour déterminer comment une entreprise va pouvoir continuer à produire de la richesse, et pour déterminer comment on va pouvoir organiser la dynamique de croissance de l'entreprise. Pour les nouveaux DAS à inscrire au portefeuille, l'entreprise déterminera si elle le fera seule, ou bien si pour réaliser son projet elle procédera à une alliance avec un autre partenaire. Pour les DAS que l'entreprise décidera d'abandonner, on recherchera quelle est, chaque fois, la meilleure manière de procéder à ces retraits : fermeture pure et simple, ou bien cession à un tiers ?

Au niveau des business stratégies, l'audit aura montré quels sont les DAS dans lesquels les avantages compétitifs sont valables, et quels sont ceux où ils sont fragiles, voire parfois inexistants. Evidemment, il n'indiquera pas comment il convient de reformer les avantages compétitifs : se sera précisément à la réflexion stratégique de déterminer comment on va modifier et renforcer les avantages compétitifs, Domaine par Domaine, et à évaluer le coût de ces nouvelles stratégies. Et lorsque, dans le cadre de la réflexion stratégique, il apparaît que l'entreprise n'a pas les moyens de se constituer des avantages compétitifs solides dans tous les DAS qu'elle ambitionne d'embrasser, on devra alors en venir soit à abandonner certains DAS, soit à rechercher, pour continuer à les exploiter, des alliances (et comme dans le cas précédent, ces alliances seront alors qualifiées de « stratégiques »). Les différents types de manoeuvres stratégiques décrits dans les annexes traitant des concepts, et des outils de l'analyse stratégique, devront être alors passés en revue. La réflexion stratégique a précisément pour objet d'envisager diverses pistes possibles et de déterminer finalement quel est le bon cheminement à suivre.

Enfin, au plan des stratégies opérationnelles, ce sera à la réflexion stratégique de faire en sorte que les stratégies fonctionnelles soient mises en cohérence avec la stratégie globale qui est finalement retenue. Ce sera également à la réflexion stratégique de concevoir toutes les opérations à mener pour procéder aux réformes de structure qui sont nécessaires, et à déterminer comment doivent évoluer les techniques de management de l'entreprise.

5.2.2. Evaluation de la valeur de l'entreprise

La valeur d'une entreprise se détermine normalement à partir d'une évaluation des cash-flows que cette entreprise va être en mesure de générer, dans les années à venir. On recourt, pour ce faire, à la notion dite du « discounted cash-flow ». Cette méthode est,

scientifiquement, la plus correcte que l'on puisse imaginer puisque la valeur d'un bien dépend de ce qu'il peut rapporter.

La méthode du discounted cash flow consiste à évaluer les cash-flows que l'entreprise va être capable de générer chaque année, et à effectuer la somme de ces cash-flows prévisionnels, en utilisant un taux d'actualisation que l'on se donne a priori pour ramener ces différents flux annuels à une valeur présente. Cette méthode est séduisante : mais elle suppose que l'on soit à même d'évaluer sans grands risques d'erreur, les cash-flows à venir sur une période relativement longue, de l'ordre habituellement de huit à dix années en avance.

Certes on ne manquera pas de recouper cette estimation par des évaluations fondées sur d'autres critères. On recourt alors, en général, à la méthode du PER, (le « Price Earning Ratio) qui consiste à appliquer un multiplicateur au bénéfice de la dernière année connue.

L'audit de stratégie permet de traiter le problème de l'évaluation des cash-flows à venir, en procédant DAS par DAS. L'audit de stratégie aura permis de décomposer les activités de l'entreprise en différents DAS, que l'on aura identifiés et caractérisés correctement, et de diagnostiquer quels sont les avantages compétitifs de l'entreprise dans chacun de ceux-ci. En ayant une vision des taux de croissance probables de ces différents DAS, et en se fondant sur l'analyse qui aura été faite des avantages compétitifs de l'entreprise DAS par DAS, on se trouvera en mesure d'évaluer les cash-flows annuels que l'entreprise pourra générer dans les années à venir. La difficulté qu'il faudra surmonter, ici, tient à ce que les comptabilités des entreprises ne sont pas structurées, actuellement, pour fournir des résultats DAS par DAS.

L'évaluateur devra donc, après la réalisation de l'audit de stratégie, procéder à un éclatement des éléments comptables de l'entreprise pour se constituer une base de données DAS par DAS. On se contentera, bien sûr, ici, de simples évaluations, vu que dans des travaux de ce type on ne recherche pas une extrême précision. De toutes les façons, les prévisions qui seront faites ne pourront être qu'approximatives. Cette manière de procéder, qui est encore très rarement employée aujourd'hui, est infiniment préférable aux évaluations portant sur les cash-flows globaux que l'on peut supputer en se plaçant au niveau de l'entreprise prise dans son ensemble.

Indiquons qu'un audit de stratégie réalisé en vue d'un rachat aura, par ailleurs, le mérite de permettre à l'éventuel repreneur d'apprécier comment il va pouvoir corriger et amender la stratégie de l'entreprise à laquelle il s'intéresse. Connaissant les imperfections de la stratégie de l'entreprise qu'il envisage de racheter, il pourra argumenter avec pertinence sur les faiblesses de la stratégie qui est mise en oeuvre pour un tirer éventuellement argument dans ses négociations, et ramener le prix de la transaction vers le bas. Et en ayant analysé en détail la stratégie de cette entreprise il sera en mesure d'apprécier la manière dont il pourra lui-même développer cette affaire. L'éventuel acquéreur déterminera ainsi, le prix que cette entreprise vaut, réellement, pour lui, ce qui pourra éviter que l'affaire ne lui échappe si d'autres repreneurs en venaient à présenter des offres éventuellement plus satisfaisantes pour le vendeur.

Le test de Weston Agor

Le test de Weston Agor

Weston Agor est un chercheur américain, Professeur à l'Université du Texas, qui a développé des travaux qui font autorité sur le rôle de l'intuition dans les processus de décision des managers.

Ses travaux ont permis de mettre en évidence le rôle clé de l'intuition dans les décisions stratégiques.

Le Professeur Weston Agor a exposé les résultats de ses recherches dans un ouvrage publié en 1986 « Intuitive Management : integrating left and right brain management skills » (Editions Prentice Hall Press, New-York) d'où est extrait le test qui vous est proposé ci-après.

Les trois grands styles de management

Weston Agor classe les types de management en trois grandes catégories, selon la manière dont les dirigeants opèrent:

Les trois grands styles de management			
Caractéristiques Principales	**Style cerveau gauche**	**Style cerveau droit**	**Style intégré**
Processus	***Analytique***	***Intuitif***	Recours à l'un ou l'autre style indifféremment selon les cas
Mode de raisonnement	Déductif Fondé sur des faits	Inductif Repose surtout sur des intuitions	
Style d'organisation	Préférence pour une structure de type hiérarchique	Préférence pour une organisation de type collégial	
Mode opératoire	Procédures précises à respecter, tâches très planifiées	Procédures reposant sur des structures souples, fluides, favorisant la créativité	
Résolution de problèmes	Préférence pour des modes de résolution des problèmes consistant à procéder d'une manière analytique, séquentielle, en se fondant sur la logique	Préférence pour des approches à caractère global, en se référant à des modèles, et en faisant des estimations « à la louche »	

Selon les cas, le style de management que l'on trouve instauré dans une entreprise est de type :

. Style cerveau gauche..... L
. Style cerveau droit ..... R
. Style intégré..... I

Pour caractériser le style de management qui est implanté dans une entreprise, Weston Agor s'en réfère aux Mobius PSI-Q tests, qui ont été publiés dans « Omni Magazine » d'octobre 1981 par Stephen A. Schwartz et Rand de Mattei.

La structure personnelle du dirigeant

Weston Agor propose de soumettre les dirigeant à des tests permettant de mesurer leur degré d'intuition. Il se réfère pour cela au « Myers-Briggs Type Indicator » (MBTI), test bien connu des psychologues.

Ce test, tel qu'il vous est proposé plus loin, vous permettra de vous situer, en fait d'intuition, sur une échelle allant de 0 à 12.

Nous vous proposons donc maintenant de vous soumettre à ce test en vous demandant de répondre aux questions qui vous sont posées de la manière la plus sincère possible, faute de quoi les résultats de ce test n'auraient aucun intérêt pour vous.

Le test est à effectuer dans un délai de temps très bref : 10 minutes au maximum.

Sortez maintenant sur votre imprimante le questionnaire ci-après, et dotez-vous d'un chronomètre pour effectuer ce test.

Test sur le style de management d'un dirigeant
(à réaliser en 10 minutes maximum)

1. Dans la recherche des éléments qui peuvent me guider pour préparer une décision, je préfère m'intéresser :

a) à ce que je peux considérer comme des éléments vraiment sûrs, c'est-à-dire correspondant à des certitudes bien établies,
b) à des possibilités cachées, à des éléments éventuellement incertains mais que je soupçonne d'être dotés de potentialités importantes,
c) aux deux à la fois.

2. Lorsqu'il y a plusieurs tâches que je dois accomplir :

a) je les traite plutôt toutes de front,
b) je commence par l'une d'elles, d'abord, pour la traiter complètement, puis je passe ensuite à une seconde, et ainsi de suite,
c) il m'arrive aussi bien de me concentrer sur l'une d'elles que de les traiter toutes simultanément.

3. Quand je dois accomplir une tâche, j'ai plutôt tendance à :

a) tenter de la découper en plusieurs séquences qui seront à traiter successivement,
b) rechercher plutôt les relations pouvant exister entre les différentes phases, pour trouver des raccourcis,
c) ne pas avoir un penchant marqué pour une manière de procéder plutôt que pour une autre.

4. L'affirmation suivante s'applique parfaitement bien à mon cas :

a) je prends le temps qu'il faut pour m'organiser personnellement et pour planifier mes activités,
b) j'ai des difficultés, en fait, à m'organiser, et je prends souvent du retard,
c) je m'organise très bien, très facilement, et je fais toujours les choses à temps, très naturellement.

5. J'ai indéniablement plaisir à m'intéresser plutôt :

a) à l'amélioration, au perfectionnement de quelque chose d'existant,
b) à la création de quelque chose de nouveau,
c) j'aime aussi bien améliorer quelque chose d'existant que créer.

6. Je suis :

a) peu doué pour bien interpréter ce qui se dégage d'une personne, dans son expression physique : je m'en tiens plutôt à ce que les gens me disent réellement,
b) très doué pour percevoir les « non-dits » dans ce qu'exprime une personne par ses attitudes,
c) également enclin à me référer à ce qui m'a effectivement été dit, et à ce que j'ai pu déceler dans l'expression physique de mon interlocuteur.

7. J'ai :

a) une préférence très marquée pour les raisonnements concrets,
b) une préférence très marquée pour les raisonnements abstraits,
c) pas de préférence : je raisonne aussi bien d'une manière que de l'autre.

8. Je résous habituellement les problèmes :

a) plutôt d'une manière logique et rationnelle,
b) en me fiant à mon intuition,
c) à la fois en me basant sur le raisonnement, et sur ce que je ressens.

9. Lorsque j'ai à donner des instructions, à des employés par exemple :

a) je préfère expliquer oralement ce qui doit être fait,
b) je montre moi-même ce qu'il y a lieu de faire, et en fais une démonstration,
c) je suis tout autant amené à le faire par des explications orales que par une démonstration.

10. Lorsque j'ai à résoudre un problème :

a) je prends généralement cela plutôt comme un jeu,
b) j'adopte une démarche très professionnelle, et je le fais avec beaucoup d'application,
c) je prends cela à la fois comme un jeu, et comme un travail très sérieux.

11. J'aime que mon travail soit :

a) bien organisé d'avance, de façon à ce que je sache exactement ce que je vais faire,
b) pas planifié du tout, de manière à ce que je me sente tout à fait libre de me concentrer sur ce qui me plaît le plus,
c) organisé, certes, mais d'une manière extrêmement souple, pour que je puisse changer en cours de route.

12. Je pense pouvoir donner finalement le meilleur de moi-même :

a) lorsque je me trouve dans des situations où l'on fait appel à mon sens de la logique (c'est-à-dire à mes capacités de raisonnement),
b) lorsque je suis dans des situations où je dois réagir très rapidement et où les aspects émotionnels prennent une très grande part,
c) lorsque je me trouve sollicité à la fois sur le plan émotionnel et sur le plan intellectuel.

13. Je préfère apprendre :

a) en explorant moi-même les choses, c'est-à-dire en procédant d'une façon assez expérimentale,
b) en recourant à des ouvrages et/ou en suivant un enseignement,
c) à la fois en étudiant et en procédant par exploration pratique.

14. Lorsque je lis un texte sur un sujet nouveau pour moi j'en retiens :

a) surtout l'idée générale,
b) plutôt des faits précis et maints détails,
c) à la fois l'idée générale, et beaucoup de détails.

15. J'ai très nettement :

a) une préférence marquée pour exposer en détail un sujet plutôt que pour le synthétiser très brièvement,
b) une préférence marquée pour synthétiser plutôt que pour exposer en détail,
c) pas de préférence, en fait, pour l'une ou l'autre manière d'exposer.

16. Est-ce que vous faites bon ménage, plutôt :

a) avec des personnes qui sont idéalistes et qui vivent dans des rêves ?
b) avec des personnes qui sont très concretes, et réalistes ?

17. Lorsque vous faites quelque chose que beaucoup de personnes font aussi, est-ce que cela vous conduit plutôt :

a) à le faire de la façon classique, comme tout le monde ?
b) à trouver plutôt une manière personnelle, une façon originale de le faire ?

18. Qu'est-ce qui vous flatte le plus :

a) que l'on dise de vous que vous êtes un « visionnaire » ?
b) que l'on dise de vous que vous avez vraiment beaucoup de bon sens et de pragmatisme ?

19. Préférez-vous être considéré :

a) comme quelqu'un qui a le sens du concret, et les pieds sur terre ?
b) plutôt comme quelqu'un qui a beaucoup d'originalité, et d'imagination ?

20. Avez-vous plutôt comme amis :

a) des personnes qui arrivent toujours avec des idées nouvelles ?
b) des personnes qui ont beaucoup de sens pratique, et qui ont les pieds sur terre ?

Quel mot vous attire tout particulièrement dans chacune des alternatives suivantes :

21. Théorie - Certitude ?
22. Construire - Inventer ?
23. Etat de fait - Concept ?
24. Faits réels - Idées ?
25. Concret - Abstrait ?
26. Théorique - Expérimental ?
27. Littéral - Symbolique ?

Test de Weston Agor

- *Dépouillement du questionnaire* -

1. Identification de votre style de management

Questions 1 à 15 :

Style I : somme des (c)..... $\sum c$ = [ ]

Style R : sommes des (a) en 2,10,13,14 + somme des (b) en 1,3,4,5,6,7,8,9,11,12, et 15 .....$\sum a + \sum b$ = [ ]

Style L : 15 - (I + R) = [ ]

Quel est le meilleur score réalisé ?

Conclusion : style ⟶ [ ]

NB : I : Intégré
R : Hémisphère droit
L : Hémisphère gauche

Exemple : I = $\sum C$ ⟶ 5
R ⟶ 6
L = 15 - (5+6) = 4
Résultat ⟶ R

2. Identification de votre structure personnelle, en matière d'intuition

Questions 16 à 27 :

INTU : somme des (a) en 16,18,20,21,26 + somme des (b) en 17,19,22,23,24,25,27.....$\sum a + \sum b$ = [ ]

T = 12 - INTU [ ]

Quel est le meilleur score réalisé ?

Conclusion : structure ⟶ [ ]

La structure sera :

T = Thinking (cerveau gauche : analytique)
INTU = Intuitive (cerveau droit : intuition)

Exemple : INTU = $\sum a = 2$

$\sum b = \underline{5}$

Total = 7

T = 12 - 7 = 5

Structure ⟶ INTU

Score INTU = 7 (le maximum étant 12)

3. Interprétation du test

Ce test indique :

- d'une part quel est le style de management que vous pratiquez (I,L,R)
- d'autre part, quelle est votre structure personnelle (INTU, T)

En comparant les résultats fournis par chacune des deux parties de ce test, vous voyez apparaître comment le style de management que vous pratiquez se compare à vos talents personnels.

On peut avoir affaire à six combinaisons différentes :

I - INTU	R - INTU	L - INTU
I - T	R - T	L - T

Les travaux menés par Weston Agor, basés sur l'étude de plus de 2.000 cas de dirigeants d'entreprises, l'on conduit aux conclusions suivantes :

Associations les plus performantes	Associations les moins performantes
L -T	L - INTU
I - T	R - T
I - INTU	
R - INTU	

Selon les travaux effectués par Weston Agor l'association qui doit être considérée comme la plus « productive », dans le secteur privé, est l'association :

I - INTU

C'est-à-dire :

Style de management : Intégré
+
Structure personnelle : INTU

Au plan de la stratégie ces tests vous permettent de mesurer vos aptitudes en matière d'intuition, et vous guident sur la manière d'opérer.

Si votre score en matière d'intuition est élevé, vous pouvez vous fier à votre intuition, mais en ne négligeant pas, bien sûr, de rassembler en permanence sur votre environnement et sur son évolution toutes les informations voulues, car on ne peut faire de la stratégie sans informations. Les méthodes d'analyse stratégique qui vous sont proposées dans le cadre de la présente cassette guideront et stimuleront votre intuition, et ce qui vous est demandé c'est de combiner « méthode + intuition » pour obtenir les meilleurs résultats possibles en matière de décision stratégique.

Si votre score en matière d'intuition est inférieur à 6, vous êtes plutôt « cerveau gauche » : il vous faudra donc prendre les dispositions voulues pour vous faire épauler par des collaborateurs « cerveaux droits » qui sont, par nature, des créatifs. Vous aurez alors à gérer correctement, en recourant précisément aux concepts et aux outils de l'analyse stratégique, cette articulation avec vos collaborateurs « cerveaux droits », pour élaborer votre stratégie. Dans les entreprises qui sont importantes Weston Agor n'hésite pas à créer deux groupes de réflexion stratégique : l'un constitué de « cerveaux droits » qui génèrent toutes sortes de propositions, diverses et multiples, et l'autre de « cerveaux gauches » qui, se fondant sur les apports faits par le premier groupe, effectuent un « screening » très sévère de ces diverses propositions : ils les analyseront, et les évalueront soigneusement, pour ne retenir finalement que les meilleures. Ici, aussi, pour réaliser de tels travaux, les techniques et les modes de raisonnement de l'analyse stratégique sont essentiels. Sachez, néanmoins, que vous pouvez développer vos capacités d'intuition (ou les libérer), en recourant aux méthodes particulières existant pour cela.

Dans l'un et l'autre cas, il est recommandé, en matière de **réflexion stratégique** de travailler en groupe : celui-ci sera constitué du Président Directeur Général de l'entreprise assisté de ses collaborateurs les plus immédiats. Et, précisément, un tel travail en groupe est devenu possible, aujourd'hui, grâce aux méthodes de réflexion stratégique. Les différents membres du groupe devront posséder un minimum de connaissances en matière d'analyse stratégique, et c'est grâce aux concepts qui auront été bien assimilés qu'ils pourront, dans chaque phase de la démarche identifier et s'accorder sur les grandes orientations stratégiques qu'il convient de prendre.

Les sept concepts de base de l'analyse stratégique d'entreprise

Les sept concepts de base de l'analyse stratégique d'entreprise

L'analyse stratégique est fondée sur 7 concepts fondamentaux, dont il convient de bien saisir la signification profonde.

Ces sept concepts de base sont les suivants :

- objectifs
- croissance
- métier
- domaine d'activité stratégique
- gestion d'un portefeuille de domaines
- avantage compétitif
- manoeuvres stratégiques

Nous examinerons ci-après quelle est la signification exacte qui doit être accordée à chacun de ces concepts.

1.1. Le concept d'« objectifs »

Il s'agit, ici, des "objectifs fondamentaux" qui sont ceux de l'entreprise étudiée.

La stratégie a pour but de permettre à une entreprise d'atteindre ses "objectifs". Rappelons quelle est la définition donnée de la stratégie d'entreprise par un auteur comme Alfred Chandler :

> "La stratégie, c'est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées, et l'allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts."

Et, dans le domaine militaire, un stratège réputé comme le Général Beaufre donnait la définition suivante de la stratégie :

> "La stratégie est une méthode de pensée permettant de classer les évènements, puis de choisir alors les procédés les plus efficaces pour parvenir à l'objectif visé ».

Ces définitions, qu'il s'agisse du domaine militaire ou bien de celui des entreprises, soulignent très clairement que la stratégie a pour finalité de permettre d'atteindre des "objectifs". Pour les militaires, l'objectif final a été, dans les guerres que l'on a connues jusqu'ici, la reconquête de territoires perdus, ou bien la conquête de nouveaux territoires.

Pour les entreprises, les objectifs sont tout simplement ceux que définissent les actionnaires, ou que se fixe le chef d'entreprise s'il est, comme c'est souvent le cas dans les PME, le seul actionnaire.

Tout processus de recherche de stratégie dans une entreprise nécessite, par définition, que l'on s'interroge sur ce que sont les objectifs de cette entreprise. On doit constater que cette démarche initiale est rarement réalisée en pratique, car on postule qu'il s'agit avant tout pour une entreprise d'être pérenne, et de dégager des résultats "convenables". Mais négliger d'expliciter les objectifs qui sont fondamentalement ceux des actionnaires est une erreur grave, quoiqu'extrêmement fréquente.

Les actionnaires recherchent une rémunération convenable de leur mise. Mais faut-il encore préciser ce que l'on doit entendre par "rémunération convenable". Il pourra s'agir, soit de dividendes annuels, soit d'une plus value intéressante à réaliser lors de la revente des actions. Dans un cas, l'entreprise devra affecter chaque année une partie de ses résultats au service de dividendes, et elle se trouvera donc d'autant privée de moyens pour financer sa croissance. Dans l'autre cas, l'entreprise pourra effectuer une croissance plus rapide, ce qui amènera, à terme, une meilleure valorisation des actions. Les capitalistes occidentaux sont réputés préférer, généralement, un flux annuel régulier de dividendes; les japonais, par contre, sembleraient plus intéressés par l'évolution de la valeur de leur portefeuille d'actions. Selon que l'on opte pour l'une ou l'autre solution, le taux de croissance de l'entreprise s'en trouvera fortement modifié.

Autre point à élucider, également: le degré de risque acceptable pour les actionnaires. On sait que risque et rentabilité sont deux éléments étroitement liés. Ce sont les paris les plus risqués qui sont susceptibles d'amener les plus forts profits; mais *a contrario*, ils peuvent aussi conduire à des pertes importantes, voire à la ruine. L'actionnaire est-il prêt à prendre des risques, et quel degré de risque lui parait-il acceptable ? Il y a donc à se prononcer sur l'équilibre à trouver, dans chaque cas, entre risque et profit.

Harold Geneen qui avait fait d'ITT le plus gros conglomérat mondial, raconte dans ses mémoires [1] qu'il s'était engagé vis-à-vis du *board* des actionnaires, lorsqu'il fut recruté comme *Chairman Executive Officer*, à faire croître les profits, régulièrement, de 10% par an. Il tint cet engagement difficile pendant tout le temps où il demeura à la tête d'ITT. Pour y parvenir, il fut contraint de faire d'ITT un très gros conglomérat, ce qui est tout à fait différent d'une entreprise.

Dans le cas d'entreprises ayant un actionnariat réduit, et *a fortiori* d'entreprises à caractère familial, les objectifs financiers peuvent avoir beaucoup moins d'importance que dans celui des grosses entreprises: d'autres objectifs peuvent être pris en considération. Un chef d'entreprise créant sa propre affaire pourra, par exemple, se fixer pour objectif d'avoir une entreprise solide à transmettre à ses enfants lorsque ceux-ci se trouveront en âge de prendre sa succession. Ou, au contraire, il se fixera pour objectif de pouvoir revendre son entreprise assez rapidement pour se donner la possibilité de réaliser ensuite un autre projet. Dans un cas comme dans l'autre, pour ne prendre que ces seuls exemples, la stratégie à développer ne sera bien évidemment pas la même.

Généralement, on omet de s'interroger véritablement sur les objectifs fondamentaux d'une entreprise. On admet implicitement que la stratégie doit être conçue pour assurer la pérennité de l'entreprise, en permettant de dégager chaque année des résultats pouvant être considérés

---

[1] - Harold Geneen *"Managing"* (Avon Printing - 1985)

comme corrects par les milieux financiers. Ce sont, là, les postulats qui, dans la plupart des cas, tiennent lieu de définition d'objectifs.

1.2. Le concept de « croissance »

L'analyse stratégique range la croissance parmi ses concepts de base. Une entreprise, en effet, ne doit pas stagner: du moins la stagnation est-elle la manifestation d'une piètre stratégie.

Dans leur ouvrage [1] intitulé *Kaisha: la stratégie des entreprises japonaises*, deux consultants du BCG de Tokyo, James Abegglen et Georges Stalk expliquent que les entreprises japonaises qui réussissent ont adopté quatre principes fondamentaux :

- un parti pris de croissance,
- un intérêt systématique apporté aux activités de leurs concurrents,
- la création, et l'exploitation impitoyable d'un avantage concurrentiel,
- une stratégie financière, et une politique de personnel cohérentes avec les points précédents.

Pour les chefs d'entreprise japonais, on a donc l'égalité suivante :

SURVIE = CROISSANCE

Ces deux auteurs notent que, si pour des chefs d'entreprise occidentaux ce qui est dramatique c'est de voir les profits baisser, pour des chefs d'entreprise japonais il existe un risque beaucoup plus grand encore : c'est de se voir dépasser par un concurrent.

On doit donc considérer qu'une entreprise ne peut être menée au succès sans croissance : si elle stagne, les meilleurs éléments finiront d'ailleurs par la quitter. Les collaborateurs qui n'auront pas eu le courage de partir se trouveront démotivés. S'il n'y a pas de croissance, cela signifie soit que l'ensemble des activités développées par l'entreprise est situé dans des domaines parvenus en phase de maturité, ce qui augure mal de l'avenir, soit que l'entreprise régresse par rapport à ses concurrents dans des domaines qui se trouvent être en développement. Dans l'un et l'autre cas, la stagnation est un élément révélateur, particulièrement préoccupant, dans tout audit de stratégie.

Ainsi, pour des raisons tant de gestion des hommes que de pure stratégie, le concept de croissance s'impose de lui-même à tout chef d'entreprise qui veut mener son entreprise au succès.

1.3. Le concept de métier

Le concept de « métier » est venu se substituer, en analyse stratégique, au concept de "vocation" qui avait été développé initialement, et que l'on a fini par trouver insuffisant, voire souvent même dangereux.

Dans les tout débuts de la planification d'entreprise, les techniques d'élaboration d'une stratégie consistaient à définir d'abord la "vocation" ou la "mission" de l'entreprise, (ces deux termes étant employés indifféremment), puis à effectuer ensuite une analyse "points forts - points faibles, opportunités - menaces". En restant dans la ligne générale des activités relevant par nature de la "vocation", ou de la "mission, le chef d'entreprise devait saisir, en s'appuyant sur

---

[1] - Paris, Les Editions d'Organisation, 1985.

ses points forts, les opportunités décelées dans son environnement et s'organiser pour trouver des parades aux menaces. C'est ainsi que l'on conseillait à toute entreprise, à cette époque, de cheminer.

La détermination d'une "vocation" ou d'une "mission" nécessite une explicitation de la "philosophie" de l'entreprise, et la formulation d'un "credo". On a ainsi, en quelque sorte, un édifice à trois étages : philosophie d'abord, credo ensuite, puis vocation (ou mission). La figure n° 1 illustre la manière dont, en fait, on cheminait à cette époque, pour dégager la vocation (ou la mission) d'une entreprise :

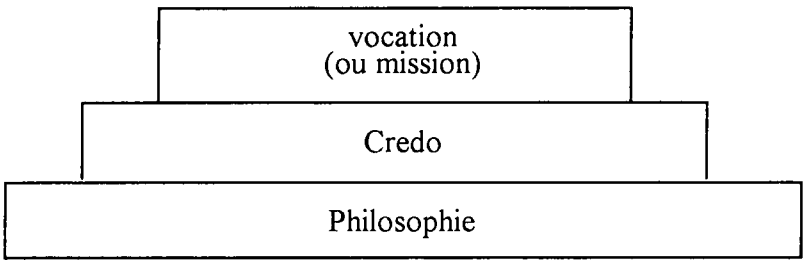


***Figure n° 1* : Les fondements de la "vocation" (ou de la mission) d'une entreprise**

Mais la philosophie, élément sous-jacent à toute définition d'une vocation ou d'une mission d'entreprise, était très rarement explicitée formellement; et le crédo, lui aussi, était généralement mal clarifié.

Un approfondissement de ce qu'était la philosophie de l'entreprise, et de la nature du crédo sur lequel reposait implicitement la définition de la vocation permettaient alors aux consultants ayant à aider les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie d'améliorer la formulation de la "vocation".

Dans ce type d'approche, et c'est en quoi cette méthode est dangereuse, toute la stratégie tient, finalement, dans la définition de la vocation, ou de la mission de l'entreprise. Une définition trop large ouvre par trop le champ des évolutions possibles, et conduit à des développements hasardeux. Une définition trop étroite limite, au contraire, par trop les possibilités de développement. Sentant ce piège, les chefs d'entreprise optèrent, très souvent, pour des définitions trop larges de la vocation de leur entreprise. Nous donnons, ci-après, à titre d'exemple, les définitions qu'IBM et Dupont de Nemours donnèrent, à cette époque, à leur vocation :

- I.B.M. : "Notre mission est de créer des machines qui aideront à résoudre des problèmes de plus en plus complexes, dans le domaine des affaires, de l'administration, de la science, de l'exploration spatiale, de l'éducation, de la médecine, et pratiquement de toute entreprise humaine"
- Dupont de Nemours : "Des produits meilleurs, pour un niveau de vie plus élevé, grâce à la chimie".

Il est bien évident que des définitions aussi larges n'enferment nullement les choix d'orientation d'une entreprise; elles sont donc inopérantes.

Par contre, d'autres entreprises se montrèrent plus raisonnables dans la définition de leur vocation. Citons, par exemple, Air Express International : "Transporter rapidement n'importe quelle quantité de fret, de n'importe quel point du globe à n'importe quel autre, en effectuant toutes les formalités". Une définition de la vocation aussi précise que celle-ci constitue, effectivement, un fil directeur intéressant pour développer une stratégie. Mais des définitions trop larges sont très vite dépourvues de contenu réel.

Le concept de métier, qui est bien plus analytique, et qui repose sur l'identification de données précises est apparu beaucoup plus tard. Le métier, dans une analyse stratégique d'entreprise, constitue l'élément de base qui est à prendre en compte dans la recherche d'une stratégie. On se fondera sur le, ou les "métiers" pour orienter l'entreprise dans ses développements, et l'on puisera dans le ou les "métiers" les éléments permettant de bâtir les avantages compétitifs qui donneront à l'entreprise la possibilité de lutter victorieusement contre la concurrence.

Il y a donc bien, en quelque sorte, filiation entre les notions de "métier" et de "vocation"; mais le concept de métier qui est utilisé, aujourd'hui, est beaucoup plus précis. Il repose sur la constatation d'éléments déjà acquis qu'il faut savoir observer avec un regard créatif et pertinent. *Un métier, en analyse stratégique, est un concept : il s'agit d'une combinaison de compétences et de savoir-faire qui, lorsqu'ils se trouvent réunis, constituent un "métier" bien déterminé.*

Une entreprise se trouvera ainsi, pour tout observateur effectuant une analyse stratégique, dotée de un, deux, trois... métiers différents, voire davantage encore si l'entreprise s'est laissée aller à réaliser plusieurs diversifications successives.

On peut représenter un métier par un empilement de plusieurs compétences et savoir-faire différents, étant entendu que pour exercer un métier il faut des compétences allant de l'acte d'achat à l'acte de vente, en passant par tous les stades des valeurs ajoutées fonctionnelles. On représentera donc, schématiquement, un métier par un empilage des différents éléments pertinents à retenir, les éléments sur lesquels les talents de l'entreprise sont tout à fait médiocres, voire simplement normaux ne méritant pas de figurer dans la représentation du métier, (car n'amènant rien de particulier dans la réflexion stratégique).

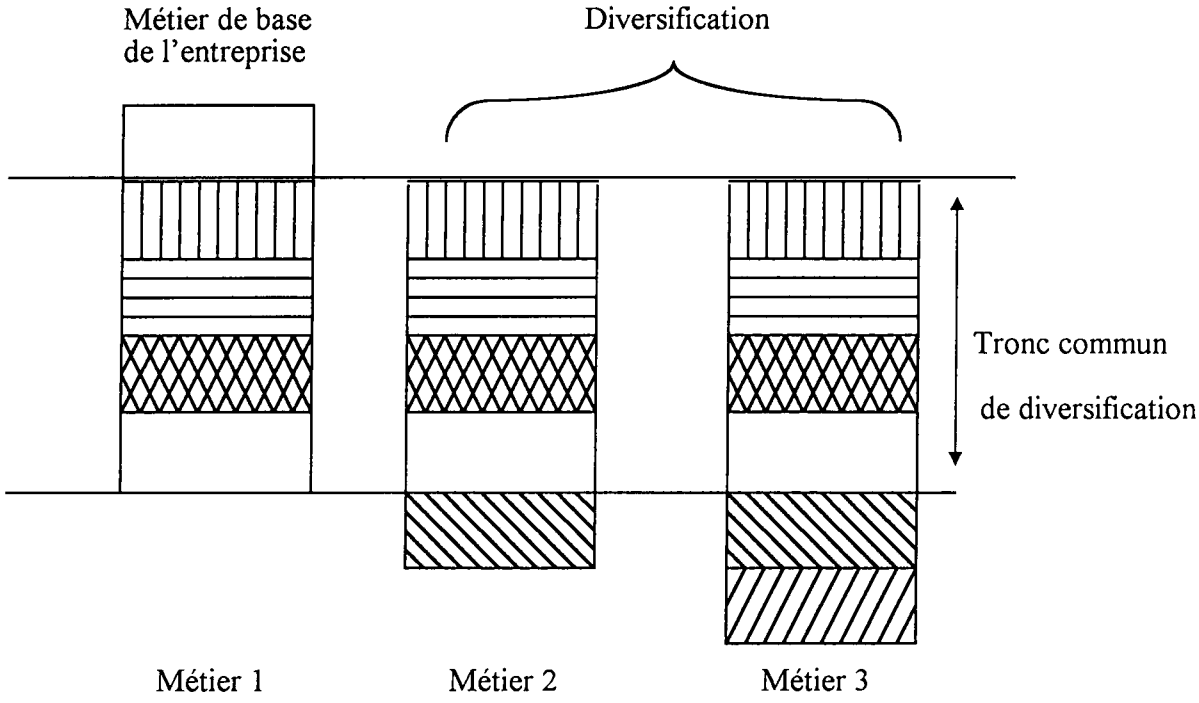


***Figure n° 2* : Le concept de "métier", dans la conception actuelle**

La figure n° 2 illustre le cas d'une entreprise possédant trois métiers ; cette entreprise a procédé, dans son évolution, à deux diversifications successives, qui ont été judicieusement menées. Les métiers 2 et 3 apparaissent ici, en effet, comme ayant de nombreux points communs avec le métier initial. Dans le métier 2, une compétence qui figurait dans le métier 1 a été abandonnée, et une compétence nouvelle a été rajoutée. Dans le métier 3, une compétence initiale a été abandonnée, (la même, ici, que précédemment), et deux compétences nouvelles ont été intégrées. L'on a eu, ainsi, chaque fois, affaire à des métiers différents. Ces métiers

possèdent un "tronc commun de diversification", ce qui est recommandé pour réussir dans ce type d'opération. Il n'est jamais conseillé, en effet, de s'éloigner par trop de ses savoir-faire et de ses compétences de base lorsque l'on opère une diversification des activités d'une entreprise.

Notons que l'on distingue, en analyse stratégique, une entreprise d'un conglomérat. On a affaire à un conglomérat lorsque les métiers n'ont entre eux aucun point commun. Il s'agit, par contre, d'une entreprise lorsque les métiers possèdent une parenté entre eux. Gérer un conglomérat ne nécessite d'ailleurs pas les mêmes talents que gérer une entreprise.

La notion de métier qui a été développée par des auteurs français, et notamment par Pierre Dussange et Bernard Ramanantsoa[1], rejoint la notion de "chaîne des valeurs ajoutées" qu'a proposée Michael Porter dans ses deux ouvrages de base "*Competitive Strategy*"[2] et "*Competitive Advantage*"[3]. Michael Porter s'attache à déceler dans la "chaîne des valeurs ajoutées" d'une entreprise les maillons où celle-ci manifeste le plus de talents; et c'est à partir de ces éléments là qu'il propose de rechercher les avantages compétitifs à développer.

Le concept de métier à pour objet de permettre, en analyse stratégique :

- d'identifier les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise va pouvoir exercer, normalement, ses activités
- de découvrir les sources possibles d'avantages compétitifs qu'il va être possible de développer dans chacun des domaines d'activité choisis,
- d'orienter, enfin, l'entreprise dans ses éventuelles aventures de diversification, si ce type d'évolution est à envisager pour assurer son développement.

La précision avec laquelle on détermine les compétences de base pour définir un métier varie selon les auteurs. Certains prônent des analyses extrêmement fines des compétences et des savoir-faire d'une entreprise, pour ne rien omettre. D'autres estiment que c'est plutôt affaire de pertinence dans l'analyse : on peut, en effet, saisir d'emblée ce qui est réellement important, et qui peut être porteur d'avenir, sans trop aller dans le détail.

Nous pensons, pour notre part, que c'est plutôt de cette manière qu'il convient de procéder, car trop d'analyse en vient à aveugler le stratège, et nuit à la créativité. La définition des métiers doit être considérée, avant tout, comme un acte stratégique : il faut donc laisser place au "génie" du stratège qui saura trouver, à partir de quelques compétences clés qui auront été identifiées avec une très grande pertinence, une formulation créative du ou des métiers de l'entreprise étudiée.

L'analyse stratégique ne doit pas, en effet, être considérée comme un substitut total à l'intuition : elle doit, au contraire, la susciter et la guider. On ne devra jamais oublier, en effet, que les bons stratèges sont avant tout de grands intuitifs.

1.4. Le concept de « Domaine d'Activité Stratégique »

Découper les activités d'une entreprise en différents "Domaines d'Activité Stratégiques", c'est-à-dire en DAS, est, sans conteste, l'opération la plus difficile à réaliser lorsque l'on procède à une analyse stratégique. D'autant qu'il va falloir attribuer à chaque DAS une dimension géographique précise.

L'opération de découpage des activités d'une entreprise en différents DAS s'appelle la "Segmentation stratégique". *Un Domaine d'activité stratégique, en analyse stratégique, est ce que les militaires appellent un "champ de bataille".*

---

[1] *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Nathan, 1983.
[2] *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1980.
[3] *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1985.

Jean-Pierre Detrie et Bernard Ramanantsoa [1] prennent le soin de préciser ce que l'on doit entendre par "segmentation stratégique":

> "**La segmentation stratégique** doit transcender la notion de couple produit - marché: elle vise à identifier au sein de l'activité globale de l'entreprise, qui se présente la plupart du temps comme un ensemble complexe de produits, de marchés, de technologies, d'outils de production... **des ensembles homogènes au point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation des ressources**, à partir desquels on pourra construire la réflexion stratégique".

Un DAS est donc caractérisé par :

- un ensemble homogène de biens, ou de services, destinés à satisfaire une demande spécifique,
- des concurrents bien déterminés,
- une aire géographique ayant des caractéristiques qui permettent de la considérer comme une entité dotée de spécificités bien déterminées.

Le découpage en différents DAS doit être conçu de façon telle qu'il y ait indépendance entre les DAS dans l'élaboration de la stratégie. L'entreprise va allouer, chaque année, des ressources aux différents DAS qu'elle exploite : normalement l'affectation des ressources qui est faite à un DAS doit se trouver sans effet sur les autres DAS.

Il faut, par ailleurs, concevoir la dimension des DAS d'une façon telle que l'entreprise puisse, éventuellement, exister en n'exploitant qu'un seul DAS

Voilà donc les principes qui doivent guider toute opération de segmentation stratégique. Comme on le voit, il s'agit d'une segmentation par type d'activité, doublée d'un découpage géographique pertinent qui recoupe le précédent. Une entreprise, une fois ce découpage effectué, va se trouver face à un certain nombre de DAS. Elle devra choisir, parmi cet ensemble, quels sont les DAS qu'elle décide d'exploiter; et pour les DAS qu'elle aura retenus, elle devra déterminer, chaque fois, une stratégie particulière pour réussir.

Faire de la stratégie, c'est accepter de faire des choix. Toute démarche d'élaboration consciente d'une stratégie est fondée sur la volonté de prendre soi-même son destin en main. Aussi, un ancien président de General Electric a-t-il intitulé l'ouvrage de stratégie qu'il a rédigé *"contrôlez votre destinée, ou quelqu'un d'autre le fera"*[1]. Le choix des DAS constitue, pour une entreprise, la décision stratégique la plus fondamentale qui soit.

Avec le découpage en DAS on se donne la possibilité de se prononcer sur le premier niveau de choix à effectuer : celui du ou des DAS à exploiter. Rappelons, ici, l'un des grands principes de Clausewitz en matière de stratégie militaire :

> "Il faut choisir le terrain sur lequel on va se battre, et y contraindre l'ennemi".

Un tel choix se fera compte-tenu des forces dont on dispose, et de ce que l'on a pu connaître des forces et des faiblesses de l'adversaire. Bien évidemment, si c'est l'adversaire qui impose ses choix, les terrains sur lesquels on va être amené à se battre ne seront pas les plus favorables. Mieux vaut par conséquent prendre soi-même l'initiative.

---

[1] Ibid

Chaque entreprise doit donc attacher une importance capitale à ce premier type de choix. Malheureusement, la segmentation stratégique n'est pas un exercice facile : aucune règle précise ne permet d'effectuer une segmentation stratégique tout à fait parfaite. En fait, la segmentation stratégique résulte à la fois de la vision que l'on a du jeu concurrentiel, et de paris que l'on va faire en matière de géopolitique. Le Brésil, l'Inde, la Chine sont, aujourd'hui, des enveloppes géographiques constituant tout naturellement des DAS, dans la plupart des activités, qu'il s'agisse de l'industrie ou des services. Les règles du jeu, dans ces aires géographiques particulières, sont déterminées d'une façon précise par les Etats. Mais faut-il considérer comme un DAS le Brésil, par exemple, ou l'Amérique latine dans son ensemble? cela dépend du pari qui est fait sur le succès des accords de coopération entre ces pays.

La segmentation stratégique doit être considérée comme un acte de stratégie : il faut donc admettre que des analystes différents ne fournissent pas nécessairement les mêmes réponses à ce type de questions, puisqu'il n'auront pas tous la même "vision" du jeu concurrentiel, ni la même perception des évolutions en cours.

1.5. Le concept de gestion d'un portefeuille de Domaines

Le concept de "gestion d'un portefeuille de Domaines", c'est-à-dire d'un portefeuille de DAS, a été introduit par le BCG, lorsqu'il proposa de recourir à sa fameuse matrice d'analyse stratégique.

Ce concept est aisé à comprendre. Une entreprise exploite, en général, plusieurs DAS : il est nécessaire alors que le portefeuille dont elle dispose lui permette à la fois de croître et d'avoir les moyens d'assurer cette croissance. Le BCG a montré, avec la théorie qu'il a développée, que la logique de la croissance, si l'on veut que l'entreprise conserve son indépendance, veut qu'une entreprise dispose à la fois de DAS pouvant jouer le rôle de "vache à lait", (c'est-à-dire générer du cash), et de DAS en pleine croissance, dans lesquels l'entreprise investit fortement pour préparer son avenir.

Le BCG a montré que, lorsqu'une entreprise est parvenue à acquérir une position dominante dans un secteur qui a cessé d'être en croissance, la forte position concurrentielle ainsi obtenue permet de générer des marges brutes importantes. Le cash-flow annuel est alors très élevé, bien supérieur aux besoins d'investissements propres au DAS considéré. En effet, l'entreprise se trouve déjà, dans ce cas, en position dominante; et le secteur n'étant plus en croissance il n'y a guère besoin de lancer de nouveaux investissements de capacité. Seuls sont à réaliser, dans cette phase de vie des DAS, des investissements de productivité et de maintien. Ces activités ont été baptisées par le BCG "vache à lait", car elles génèrent un surplus de cash. A l'opposé, les activités nouvelles, situées par définition dans des secteurs en croissance, absorbent de la trésorerie. On se trouve, là, dans une phase d'investissement: il faut élargir la gamme de produits, investir encore en R & D, développer largement l'outil de production, conquérir des parts de marchés plus rapidement que les concurrents et développer, pour le moins, l'activité au rythme où croît le marché. L'heure n'est donc pas au dégagement de marges importantes, et les besoins d'investissement sont très supérieurs au cash-flow dégagé.

Ce sont donc les activités "vache à lait" qui vont permettre d'alimenter les "jeunes veaux": et dans les activités qui préparent l'avenir, il est essentiel évidemment que l'entreprise puisse réussir. *La nécessité s'impose donc, à toute entreprise, d'avoir en permanence un portefeuille globalement équilibré, c'est-à-dire permettant une croissance régulière du chiffre d'affaires, et fournissant les moyens de financer une politique de croissance.*

Si le portefeuille est vieilli, c'est-à-dire essentiellement composé d'activités "vache à lait", ou "poids mort" les résultats annuels pourront être excellents et l'entreprise sera en mesure de distribuer de généreux dividendes. Mais l'avenir ne se trouvera pas assuré.

Si, au contraire, le portefeuille est constitué seulement d'activités en forte croissance, et tout particulièrement si de bonnes positions concurrentielles ne sont pas encore acquises, ce qui est

souvent le cas lorsque l'on se trouve dans des Domaines en phase de naissance ou de développement, l'entreprise aura de très belles perspectives d'avenir, mais elle sera incapable de financer sa croissance. On sait que beaucoup de PME, très innovatrices, se trouvent fréquemment dans cette situation. Elles perdent très souvent, ainsi, leur indépendance, à moins qu'elles ne freinent leur croissance, laissant à leurs concurrents la possibilité de conquérir à leur place les marchés.

Le concept de "portefeuille équilibré" s'impose, par conséquent, de lui-même. Il est donc souhaitable que toute entreprise puisse exploiter simultanément plusieurs DAS situés dans des phases de vie différentes, ce qui, par ailleurs, permet une répartition des risques, élément à ne pas négliger non plus pour pouvoir faire face à des évènements imprévus.

Toute la théorie de l'équilibre dynamique d'un portefeuille de DAS, élaborée par le BCG, repose sur les trois constats suivants:

- un Domaine d'activité stratégique passe, comme tout être vivant, par plusieurs phases de vie : naissance, développement, maturité, déclin. Dans les phases de naissance et de développement (phases I et II), la croissance des marchés est élevée. Puis l'on en arrive à la phase de maturité (phase III), qui peut durer parfois extrêmement longtemps; et vient, enfin, la phase de déclin (phase IV) qui, elle aussi, peut avoir une durée de vie très longue. Dans ces deux dernières phases, on a affaire à des marchés qui sont en stagnation, ou qui régressent. Exceptionnellement, on pourra voir apparaître dans des DAS se trouvant dans ces phases de vie, certains marchés qui se développent. Ce sont seulement des "segments" de DAS; et c'est là, précisément, que se situent ce que l'on appelle habituellement des "niches".

- une entreprise doit conquérir les marchés dans les phases I et II de vie des DAS. C'est dans ces phases, en effet, que les positions se prennent le plus aisément: les marchés sont en plein développement, et aucune entreprise n'a encore pu acquérir une position vraiment dominante. Mais pour acquérir une position concurrentielle forte, dans un DAS donné, il faut beaucoup investir, tant en matière commerciale qu'en matière industrielle.

- une entreprise, une fois parvenue à une position concurrentielle forte dans un DAS donné pourra se permettre de pratiquer une politique de prix lui laissant de très bonnes marges. Le cash-flow dégagé chaque année sera alors important, et très supérieur aux besoins d'investissement, d'où le terme imagé de "vache à lait" employé par le BCG, pour caractériser ce type de position.

En se fondant donc sur le postulat que tout "Domaine d'Activité Stratégique" passe, successivement par différentes phases de vie, le BCG a illustré de la façon suivante les trajectoires du succès, et de l'échec, dans un DAS donné :

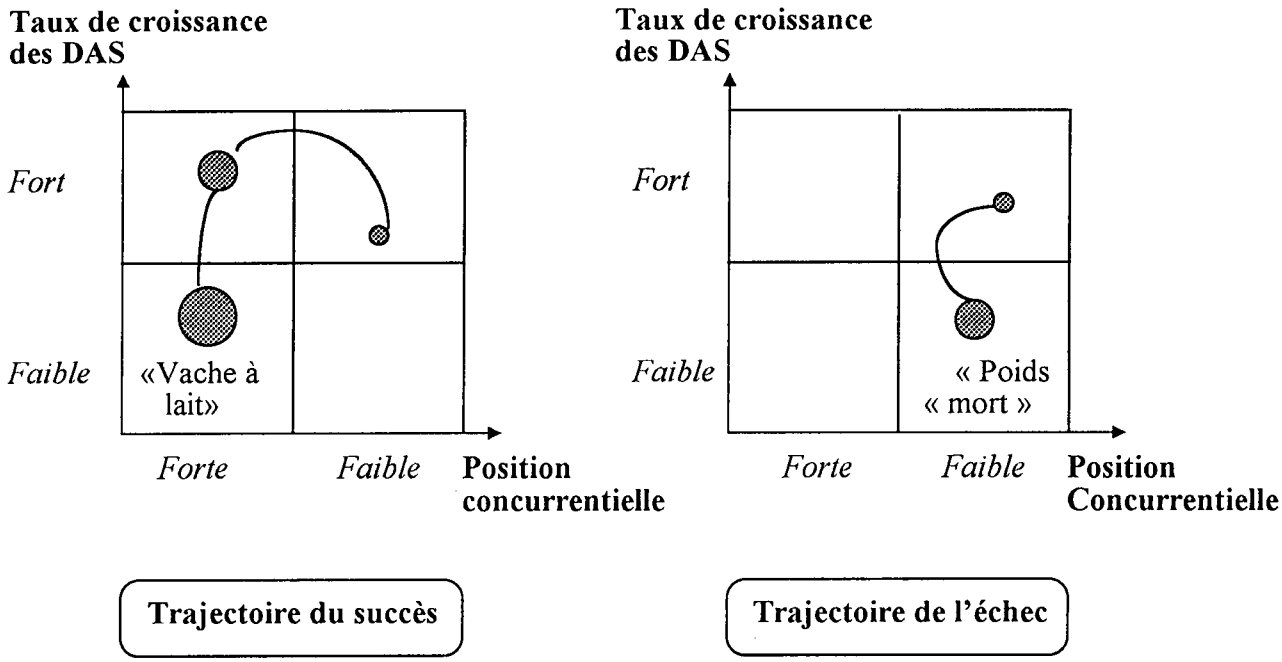


Figure n° 3 **: Le cycle du succès, et le cycle de l'échec, dans la vision BCG classique.**

Un DAS qui naît apparait, sur la matrice du BCG, au dessus du trait qui sépare horizontalement la matrice en deux. Si l'entreprise réussit à s'acheminer vers une position concurrentielle forte, on va la voir passer à gauche du trait vertical qui sépare les positions concurrentielles fortes des positions concurrentielles faibles. Et lorsque le DAS entrera dans la Phase III, l'entreprise chutera, tout naturellement, dans cette activité, en position de "vache à lait". Par contre, si l'entreprise ne parvient pas à passer à gauche de la matrice, et demeure indéfiniment en position concurrentielle faible, on la verra chuter dans la case "poids mort" le jour où le DAS entrera dans sa phase de maturité.

Le BCG a qualifié de "poids mort" les activités dans lesquelles l'entreprise à des positions concurrentielles faibles dans des DAS parvenus en phases de vie III ou IV. Ce qualificatif de "poids mort" traduit le fait que ce sont, là, des activités qui n'ont plus guère d'intérêt pour l'avenir, tant du fait que ces DAS sont en phases de vie '"maturité" ou "déclin", que du fait que des positions concurrentielles intéressantes n'ont pu être obtenues. Le postulat sous-jacent à cette analyse est le corollaire de celui que nous avons énoncé plus haut : il n'est pratiquement guère possible à une entreprise dans un DAS parvenu en phase de maturité (et, encore plus de déclin), de battre des entreprises qui sont parvenues à acquérir dans de tels DAS des positions concurrentielles fortes.

Cette vision, très lucide, de l'évolution des DAS, et la typologie des positions stratégiques qui résulte d'un croisement des phases de vie des DAS avec les positions concurrentielles possibles, est extrêmement éclairante pour tout chef d'entreprise. Le cycle du succès, et le cycle de l'échec, sont malheureusement des concepts que bon nombre de chefs d'entreprise ne possèdent pas suffisamment. On voit donc beaucoup d'entreprises tenter de conquérir des marchés dans des DAS déjà parvenus en phase de maturité (ou de déclin) : ce sont, là, des efforts généralement vains. La meilleure manière de procéder, dans de tels cas, est d'absorber d'autres entreprises situées dans ces DAS, afin d'acquérir d'une manière relativement économique des parts de marchés.

Beaucoup d'entreprises ne sont pas suffisamment conscientes du fait que c'est dans la phase II de développement des DAS que se conquièrent les parts de marché. Dans de tels DAS, le développement de l'activité d'une entreprise doit s'effectuer, au moins, au rythme où évoluent ces DAS; et plus rapidement encore, si l'on veut s'acheminer vers des positions concurrentielles fortes.

Encore faut-il que les chefs d'entreprise ne commettent pas d'erreur en ce qui concerne la dimension géographique réelle des DAS auxquels ils ont affaire. Car ils manqueraient d'appréhender alors dans leur vraie grandeur les problèmes stratégiques qui se posent à eux. C'est souvent, malheureusement, ce qui arrive lorsqu'on leur propose d'adopter pour fil directeur du développement de leur entreprise la notion d'"exportation". Le problème stratégique pour une entreprise n'est pas d'"exporter": il est de savoir comment acquérir une position concurrentielle solide sur un DAS donné. Le raisonnement pourra conduire, *in fine*, à effectuer des exportations; mais le fil directeur de l'analyse ne doit pas partir de cette réponse unique au problème stratégique posé que constitue l'acte d'exporter. Bien d'autres réponses, plus pertinentes souvent, existent, au problème de savoir comment acquérir sur un DAS donné une position forte, voire dominante. L'analyse stratégique situe le problème de l'exportation à un niveau second, alors que les idées reçues semblent vouloir faire de l'exportation une panacée. Il y a, là, comme c'est le cas pour beaucoup d'autres concepts considérés, à tort, dans le langage courant comme des concepts sûrs en matière de stratégie d'entreprise, à mener une lutte active pour combattre les idées reçues.

1.6. Le concept d'avantage compétitif

Le concept d'avantage compétitif n'est apparu que seulement dans le cours de la décennie 1960 : c'est le BCG qui a eu, là aussi, le mérite de le formuler d'une manière claire. Les chercheurs ont admis, par la suite, que ce concept était tout à fait fondamental, si bien que Michael Porter a été amené à donner de la stratégie d'entreprise la définition suivante :

> Buts de la stratégie :
>
> - assurer à l'entreprise une position stratégique défendable sur une longue période,
> - déceler les voies et les moyens selon lesquels l'entreprise va pouvoir s'assurer un avantage concurrentiel défendable, sur une longue période, dans chacun des domaines d'activité où elle décide d'être présente .

Michaël Porter

Le premier avantage compétitif important qui a été mis en évidence est celui du prix de revient : c'est ce que le BCG avait mis en avant avec sa fameuse théorie de la "courbe d'expérience". Le BCG a montré, en se fondant sur de très nombreuses enquêtes, que les prix de revient, dans l'industrie, baissent régulièrement à mesure que s'accroissent les volumes de production. Chaque industrie peut être caractérisée par une courbe qui exprime la relation existant entre les coûts et les volumes. Si bien qu'une entreprise, lorsqu'elle dispose d'un volume de production supérieur à ceux de ses concurrents immédiats bénéficie, en théorie, vis à vis de ceux-ci, d'un avantage compétitif certain. Celui-ci sera d'autant plus marqué que l'écart entre son volume de production et celui de ses rivaux sera important. L'écart de coût avec les concurrents dépendra, bien sûr, de la pente de la courbe liant dans cette industrie les coûts aux volumes. Il dépendra aussi, et on l'oublie parfois, de la capacité de l'entreprise à tirer de ses volumes de production tous les effets bénéfiques possibles en matière de productivité, ce qui n'est pas toujours le cas. Il ne suffit pas, en effet, d'avoir de gros volumes de production pour qu'automatiquement les prix de revient soient tirés vers le bas: cela ne se produit pleinement que si l'entreprise est vigoureusement gérée, notamment au plan industriel.

L'avantage compétitif basé sur les "prix de revient" peut parfois résulter d'autres facteurs: coûts de la main-d'oeuvre particulièrement favorables en certains points de la planète (cas aujourd'hui de l'Asie), facteurs locaux de production accessibles à des prix particulièrement intéressants

(matières premières, fiscalité...), ou procédé technique de production particulier dont une entreprise novatrice aura su se doter, et qu'elle aura pu couvrir par des brevets (cas, par exemple, du procédé *float-glass*, lorsque le groupe verrier Pilkington a adopté ce procédé pour la fabrication du verre plat, innovation qui obligea BSN a abandonner le secteur).

L'avantage compétitif constitué par des prix de revient inférieurs à ceux des concurrents est d'une solidité extraordinaire. C'est ce qu'ont fort bien vu les grandes firmes japonaises qui ont su, par une excellente ingénierie, tirer de volumes importants de production des prix de revient exceptionnellement bas, avantage sur lequel elles se sont fondées pour battre bon nombre de firmes occidentales qui se trouvaient déjà installées, de longue date, sur ces marchés. Pour mettre en oeuvre cette stratégie, les firmes japonaises ont vu qu'il était possible de mondialiser un certain nombre de marchés : motos, automobiles, biens de consommation durables divers (photos, électronique), machines-outils, etc... Elles se sont donc organisées pour s'attaquer simultanément aux principaux grands marchés mondiaux, (et notamment au marché américain) en pratiquant une politique de prix en avance sur l'abaissement de leurs prix de revient sous l'effet des volumes. En pratiquant des politiques de prix fondées sur de hardies anticipations elles sont parvenues à éliminer un certain nombre de firmes occidentales, ce qui leur a permis par la suite d'accéder à des positions dominantes sur ces marchés. En somme, les firmes occidentales qui ont été ainsi battues avaient, implicitement, affecté à leurs DAS des dimensions trop limitées, se situant au niveau de leur pays d'origine, ou, au mieux, au niveau seulement d'un continent (Europe, USA...). Les firmes japonaises ont eu de l'audace: elles ont su modifier la dimension des DAS, en en faisant des DAS mondiaux. En ayant été ainsi les premières à avoir cette vision, elles ont pu tirer de leurs volumes de production des prix de revient très inférieurs à ceux de leurs concurrents, ce qui a souvent été fatal à ceux-ci.

Incontestablement, pour une entreprise, l'avantage "prix de revient" est le plus solide que l'on puisse imaginer, qu'il soit basé sur des effets de volume, ou sur la mise en oeuvre d'un procédé de fabrication unique, inaccessible aux concurrents. C'est pourquoi le BCG a tellement privilégié cet élément, au point d'en faire l'avantage décisif, pour toute entreprise.

Mais, bien d'autres avantages compétitifs peuvent exister. Et c'est ce qu'a magistralement démontré par la suite Michael Porter. Ce sont ce qu'il a appelé les "éléments de différenciation". Une firme peut, en effet, adopter pour stratégie de rendre son offre unique, par rapport à la concurrence, en se différenciant des autres entreprises.

Il faut comprendre que Michael Porter se place, pour analyser les avantages compétitifs d'une entreprise, du côté de la demande. Qu'est-ce qui va entraîner l'acte d'achat d'un consommateur, ou d'un utilisateur, lorsqu'il a à choisir entre différentes offres concurrentes présentes sur le marché ? Ce peut être le prix, pour autant que le produit soit globalement satisfaisant, mais ce peut être aussi certains éléments d'ordre qualitatif qui feront accepter de payer plus cher. Ces éléments qualitatifs, qui distinguent les offres des différents concurrents engagés dans des stratégies de "différenciation", sont innombrables. C'est à chaque entreprise qui opte pour une stratégie de différenciation de déterminer ses propres paramètres. On conseillera, généralement, à une entreprise de combiner plusieurs paramètres de différenciation, l'expérience montrant que la position concurrentielle d'une entreprise est d'autant plus solide, dans ce type de stratégie, que se trouvent combinés entre eux différents paramètres. Le *package* des paramètres de différenciation choisis caractérise parfaitement l'offre d'une firme, et c'est sous cet angle qu'elle devra se faire connaître de ses clients.

Michael Porter ayant montré que les entreprises peuvent, selon les cas, s'intéresser à l'ensemble des "segments" d'un DAS, on a seulement l'un d'entre eux, à établi une classification qui croise le type de stratégie choisie, ("domination par les coûts" ou "différenciation"), avec l'option prise en ce qui concerne l'ambition d'embrasser totalement,ou pas, tous les segments de marché. Porter a constaté que c'était, là, la meilleure manière de procéder pour établir une typification des stratégies possibles. Il a donc distingué trois grands types de stratégies, que l'on appelle d'ailleurs, aujourd'hui, les stratégies génériques de Porter :

- la "domination par les coûts"

- la "différenciation"
- la "focalisation", avec :
  . *cost focus*
  . *ou differenciation focus*

Une entreprise qui, délibérément, décide de ne s'intéresser qu'à un seul segment de marché, et qui opte donc pour une "focalisation", retrouvera, là, les choix précédents : ou bien domination de ce segment par les coûts, d'où le nom de *cost-focus*, ou bien différenciation, d'où le nom de *différenciation-focus*.

Michael Porter a indiqué que les entreprises qui se trouvent dans des situations intermédiaires pour n'avoir pas choisi lucidement une option stratégique claire au départ, ont des positions très menacées. Les entreprises qui ont opté pour des stratégies couvrant par nature l'ensemble des segments de marché d'un DAS, et qui ont développé des stratégies claires, soit de domination par les coûts, soit de différenciation, parviennent à acquérir des parts de marché relativement importantes: et elles peuvent dégager des résultats financiers très substantiels. Celles qui ont opté pour des stratégies de focalisation, qu'il s'agisse de *cost-focus* ou de *différenciation-focus*, ont, par définition, des parts de marché réduites; mais elles sont en mesure de dégager, elles aussi, des résultats financiers intéressants.

Par contre, les entreprises qui se trouvent dans des positions intermédiaires dégagent des résultats faibles, voire très mauvais, et elles ne manqueront pas de se faire éliminer progressivement du marché par des concurrents plus habiles qui auront su concevoir et développer des stratégies plus précises.

Michael Porter a illustré les résultats à attendre des différents types de stratégie possibles, dans un DAS donné, de la façon suivante :

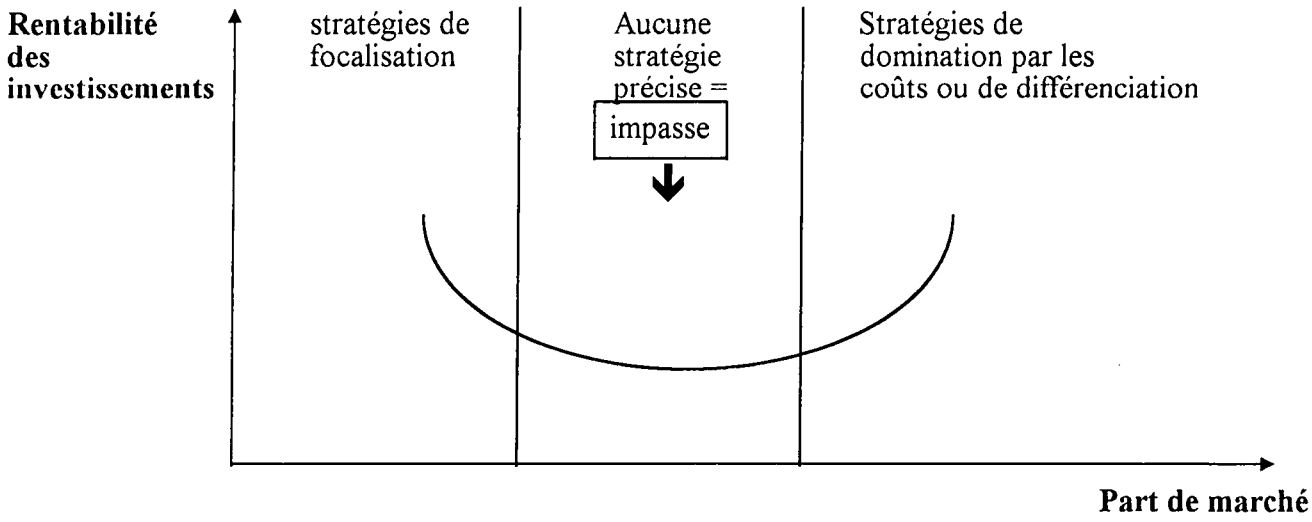


Figure n° 4 : **Les stratégies de Michael Porter: l'enlisement dans la voie médiane.**

Aussi en vient-on à avoir la vision suivante du jeu concurrentiel dans un DAS :

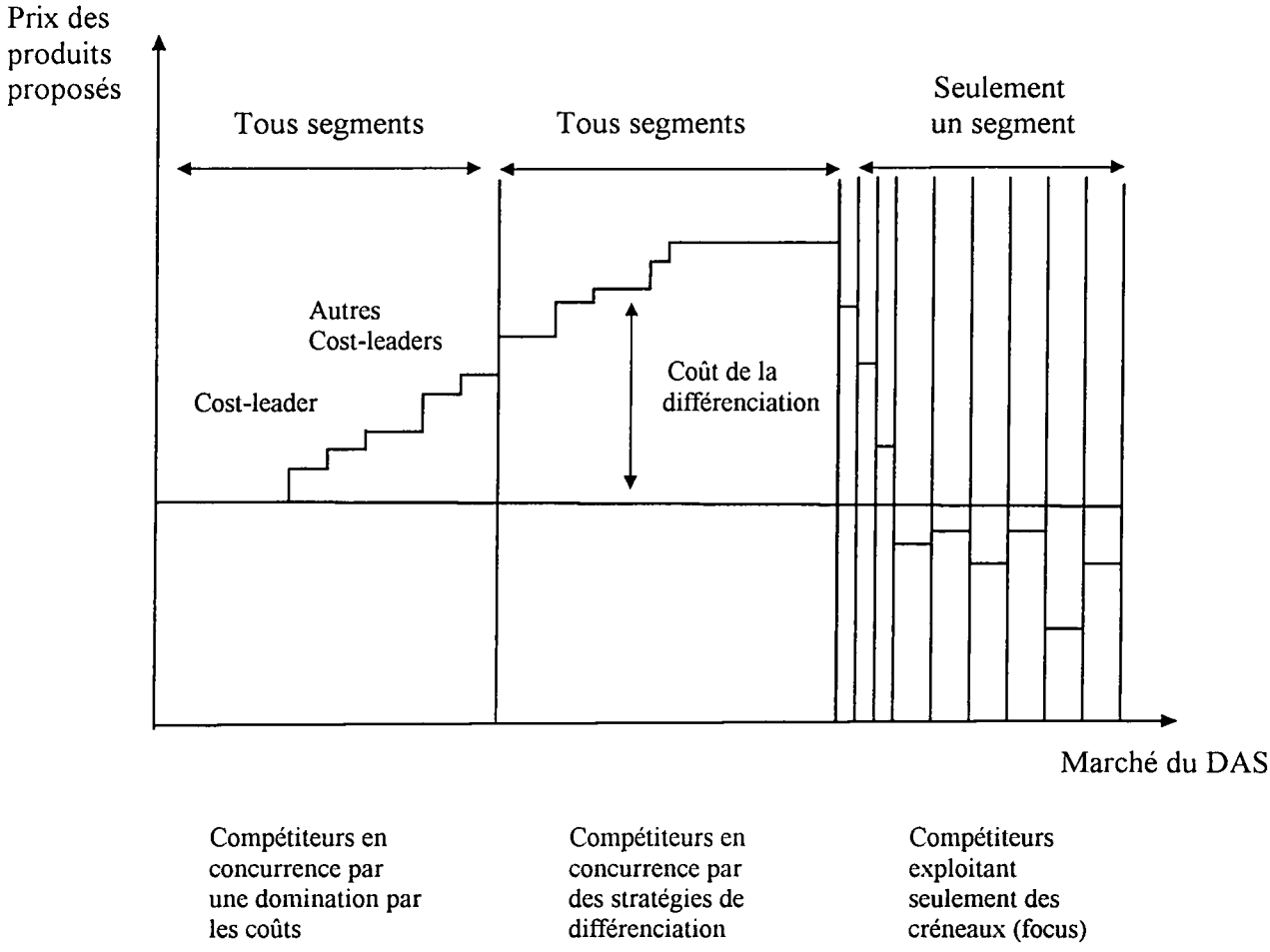


***Figure n° 5* : Le jeu concurrentiel dans un DAS, selon la vision de M.Porter**

Sur cette figure, on voit que plusieurs firmes se trouvent en compétition, dans le DAS considéré, en ayant opté pour une stratégie de domination par les coûts: l'une se trouve déjà en tête (*cost leader*), et cinq autres tentent de la rattraper. Puis, une partie du marché du DAS est occupée par cinq autres firmes qui ont opté, elles, pour des stratégies de différenciation; chacune peut exister durablement du fait que son *package* de paramètres de différenciation est original, et apprécié par la clientèle.

Enfin, un certain nombre d'autres entreprises, de plus petite dimension, occupent des positions fortes, mais seulement sur un segment particulier du marché du DAS. Certaines ont développé une stratégie de type *cost-focus* (elles ont alors des prix plus compétitifs que les entreprises déployant des stratégies de domination par les coûts "tous segments"). D'autres ont opté pour des stratégies de type *différenciation focus*, et les paramètres de différenciation dont elles se sont dotées sont chaque fois spécifiques au segment du marché choisi, donc très pertinents.

Sur ce graphique, qui conceptualise le jeu concurrentiel dans un DAS, n'apparaissent pas de firmes situées, au plan stratégique, dans des positions intermédiaires: ces firmes sont supposées avoir déjà été éliminées du marché du DAS. Cette vision quelque peu restrictive de Porter, se trouve, aujourd'hui, complétée par un élément nouveau apporté par un auteur américain, Robin Cooper.

Robin Cooper, professeur lui aussi à Harvard, a publié en 1995 un ouvrage sur les stratégies dites de "confrontation"[4]. Cet auteur montre, en se fondant sur l'analyse d'un grand nombre de cas d'entreprises japonaises qui ont réussi, que des entreprises qui se trouvent dans l'impossibilité d'être des *cost leaders* ou des « *differenciateurs* » ne sont pas forcément condamnées: elles peuvent opter pour des "stratégies de confrontation". On sait, par définition, qu'avec ce type de stratégie, elles ne pourront pas acquérir d'avantage compétitif permanent: on va donc leur conseiller de s'organiser pour gérer en permanence ce que Robin Cooper appelle leur "triangle de survie". Les produits proposés par une entreprise peuvent se définir par les caractéristiques qu'ils présentent sur trois axes : prix ("prix" pour les acheteurs, et "coût" pour l'entreprise), "qualité", et "fonctionnalité". Il est possible de faire varier en permanence ces trois paramètres, qui définissent les sommets du "triangle de survie" (*the "survival triplet"*). Une entreprise peut ainsi acquérir, momentanément, des avantages compétitifs certains; ceux-ci, certes, sont fugaces, et ils doivent donc être renouvelés en permanence. Robin Cooper montre que pour réussir dans ce type de stratégie, il faut que les entreprises observent continuellement l'évolution des marchés, et de la concurrence, et s'organisent pour avoir des structures légères, industriellement peu intégrées.

Ainsi Robin Cooper vient-il compléter la classification de base établie en 1980 par Michael Porter : les entreprises qui sont *stuck in the middle* (c'est-à-dire en position d'impasse) peuvent s'engager dans des stratégies de confrontation, en gérant vigoureusement leur "triangle de survie". Elles doivent jouer alternativement sur un ou plusieurs des paramètres qui déterminent les caractéristiques de leur gamme de produits : prix, qualité, et fonctionnalité de ceux-ci, pour se créer des avantages compétitifs leur permettant de battre leurs concurrents. C'est alors grâce à sa capacité à renouveler en permanence ses avantages compétitifs qu'une entreprise parviendra à se développer. On est amené, ainsi, à compléter la classification de M. Porter, en introduisant une quatrième stratégie générique : « la confrontation ».

La vision du jeu concurrentiel, dans un DAS donné, enrichie par les apports récents de Robin Cooper, est donc finalement la suivante :

---

[4] *Robin Cooper, When Lean Enterprises Collide,* Harvard Business School, 1995

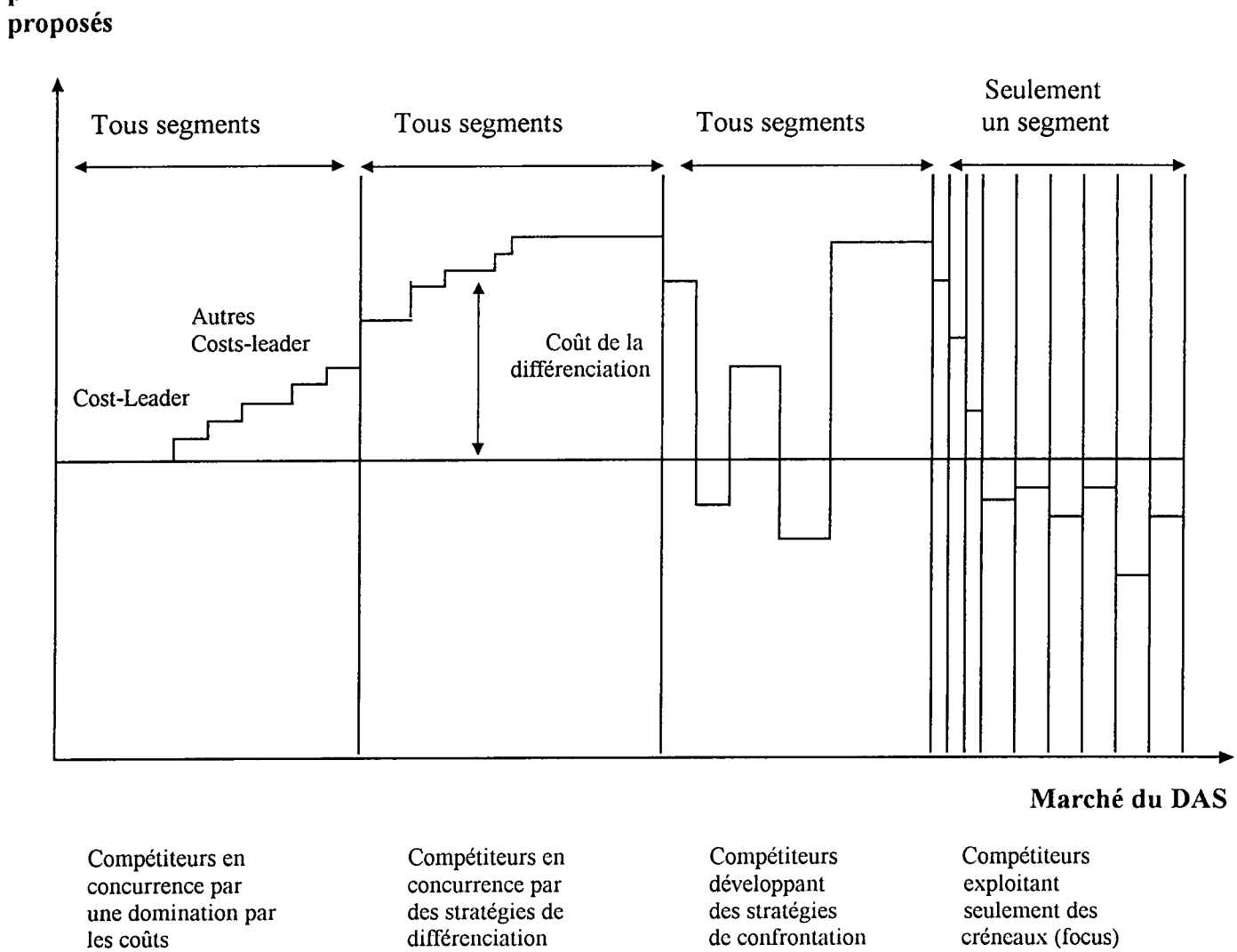


***Figure n° 6* : Le jeu concurrentiel dans un DAS : vision de M. Porter, complétée par Robin Cooper**

Mais, en fait, comme le souligne Robin Cooper, lorsque des firmes en viennent à réussir dans la mise en oeuvre de stratégies de confrontation, elles modifient complètement le champ concurrentiel du DAS dans lequel elles opèrent. Les firmes qui s'étaient fondées sur l'élaboration progressive d'avantages concurrentiels à caractère permanent vont voir disparaître peu à peu ces avantages. Leurs parts de marché ira en régressant, au profit des firmes qui se sont vigoureusement orientées sur des stratégies de confrontation, et l'on n'aura plus, à terme, dans le DAS considéré, affaire souvent qu'à deux grands types de stratégies: les stratégies de confrontation, d'une part, et les stratégies de focalisation de l'autre. Ces dernières, en effet, subsisteront toujours du fait des spécificités pouvant caractériser la demande dans certains segments de marchés particuliers.

1.7. Le concept de « manoeuvre stratégique »

La notion de "manoeuvre stratégique" est extrêmement floue dans le langage habituel du monde de l'entreprise. Elle n'a pu acquérir un sens précis que depuis que l'analyse stratégique d'entreprise s'est trouvée en mesure de fournir un cadre conceptuel clair, grâce auquel il est

possible d'identifier, et de classer, les différents types de positionnements stratégiques dans lesquels une entreprise peut se trouver placée. On peut alors cataloguer les positionnements de solides, moyennement solides, ou faibles, et différencier ces positions selon qu'elles sont acquises dans des secteurs en phase I, II III ou IV. Il devient ainsi possible de déterminer dans quel sens des manoeuvres stratégiques peuvent être opérées.

Grâce à l'analyse stratégique, on sait que les manoeuvres stratégiques s'analysent sur deux plans distincts, selon qu'il s'agisse du premier niveau de décision stratégique, celui du choix des domaines, ou du second, celui du choix de la stratégie à mener dans un DAS déterminé.

On distinguera donc les deux niveaux suivants :

- 1er niveau : choix des domaines = redéploiement
- 2e niveau : choix d'une stratégie précise par domaine = changement de stratégie.

a) ***Le premier niveau de choix stratégique: le choix des DAS***

Nous avons vu que la première grande option stratégique à prendre, pour tout stratège, était le choix des Domaines d'Activités Stratégiques à exploiter. Ce choix se fait en explorant et en évaluant les différents DAS possibles auxquels le ou les métiers de l'entreprise permettent d'accéder, et en procédant à une appréciation de l'intérêt que chacun d'eux présente. L'entreprise déterminera, en toute lucidité, quels sont les DAS qu'elle souhaite finalement retenir et elle se constituera, ainsi, un "portefeuille de DAS" à exploiter.

Dans le cas ou le ou les métiers qui sont ceux de l'entreprise ne peuvent plus guère permettre de déboucher sur des DAS encore en croissance, ou bien dans le cas où tous les DAS auxquels l'entreprise peut accéder se trouvent déjà effectivement exploités, se pose alors le problème de la diversification des activités.

Comme nous l'avons montré plus haut, en développant le concept de "métier", une diversification, en analyse stratégique, consiste à évoluer vers un nouveau métier. On s'ingéniera, si l'on procède prudemment, ce qui est toujours recommandé en cette matière, à faire en sorte que l'on retrouve, dans le ou les nouveaux métiers auxquels l'entreprise va accéder, bon nombre d'éléments déjà existants dans le ou les métiers de base, de façon à ce que l'on dispose d'un "tronc commun de diversification".

Le premier type de manoeuvre stratégique, pour une entreprise, consiste à accéder à de nouveaux DAS. Cela peut se faire soit en restant dans son ou ses métiers de base, soit en procédant à une "diversification", c'est-à-dire à l'acquisition d'un nouveau métier. Eventuellement, on profitera de ce mouvement vers des DAS en croissance pour se retirer de certains DAS en déclin ou qui, bien qu'étant intéressants, ne méritent plus que l'entreprise y conserve des activités du fait que la situation concurrentielle de l'entreprise est mauvaise , et ne peut plus guère être corrigée.

b) ***Le second niveau de choix stratégique : le choix d'une stratégie par DAS***

Le second niveau de choix possible, pour effectuer des manoeuvres stratégiques, consiste à procéder à des changements de stratégie dans un ou plusieurs DAS exploités par l'entreprise.

Une typologie des positions stratégiques possibles, pour ce qui est des DAS qu'une entreprise exploite, peut être établie en s'en référant à deux critères qui sont tout à fait déterminants :

- la phase de vie des différents DAS exploités par l'entreprise
- le type de stratégie développée par l'entreprise, dans chacun des DAS où elle est présente.

Phase de vie des DAS	Phases I ou II		Phases III ou IV	
Stratégie effectivement développée par l'entreprise / Position stratégique sur la matrice BCG	Position « vedette »	Position « dilemme »	Position « vache à lait »	Position « poids mort »
Domination par les coûts	- Renforcer davantage encore la position en demeurant dans la même stratégie. - Rajouter, éventuellement, quelques éléments de différenciation pour renforcer davantage encore la position.	- Voir s'il paraît plausible de passer en position « vedette ». Sinon, changer de stratégie en allant vers : . stratégie de différenciation, . ou stratégie de focalisation. - Ou bien opter pour une stratégie de confrontation ou bien abandon.	Veiller scrupuleusement au maintien de la bonne position acquise en : - tenant la gamme de produits bien à jour, - s'adaptant aux évolutions technologiques en cours, - effectuant tous les investissements de productivité nécessaires.	- Voir si, par des accords de partenariat, ou une fusion, il serait possible de s'acheminer vers une position forte. - Sinon, s'orienter vers : . une stratégie de différenciation, . ou une stratégie de focalisation (cas le plus probable). - Sinon abandonner.
Différenciation	- Vérifier que le *package* des avantages compétitifs pourra être maintenu dans la durée, et le renforcer davantage encore, si possible.	- S'interroger sur la pertinence du package de différenciation choisi, et modifier éventuellement ce package. - Sinon s'orienter vers une nouvelle stratégie: . soit domination par les coûts, . soit plus probablement focalisation (en particulier *différentiation-focus*), . soit opter pour une stratégie de confrontation.	Veiller scrupuleusement au maintien de la bonne position acquise en : - vérifiant la valeur du package d'avantages compétitifs choisis, - consolidant encore plus les paramètres de différenciation, - abaissant les coûts le plus possible.	S'orienter vers : - une focalisation *cost-focus*, - ou plus probablement une focalisation différenciation-focus. - Sinon abandonner.
Focalisation		- Vérifier que les paramètres de focalisation choisis vont pouvoir être maintenus, et poursuivre ainsi. - Sinon changement de stratégie, et plus probablement absorption par une autre entreprise.		- Examiner si la stratégie suivie jusqu'ici (cost-focus ou differentiation-focus) peut être maintenue. - Sinon se faire absorber par une autre entreprise ou abandonner.
Confrontation	- Voir si l'entreprise ne pourrait pas s'acheminer plutôt vers une stratégie plus sûre, soit : . domination par les coûts, . différenciation. - Sinon poursuivre de la même manière.	- Vérifier que l'entreprise est véritablement capable de mener une stratégie de confrontation : améliorer alors les capacités managériales. - Sinon opter pour une focalisation.		- Examiner si l'entreprise peut poursuivre indéfiniment dans ce type de stratégie. - Sinon opter pour une stratégie de focalisation, ou plus probablement se faire absorber, ou abandonner.

Tableau 1 : **Les mouvements stratégiques possibles dans le cadre d'une lecture moderne de la matrice BCG**

Cette manière d'aborder le problème des manoeuvres stratégiques permet d'identifier correctement chaque type de situation auquel on peut avoir affaire. Les différents mouvements possibles, apparaissent alors clairement. La classification des situations dans lesquelles une entreprise peut se trouver placée dans un DAS donné, et les évolutions possibles sont illustrées dans le tableau n°1. Celui-ci a pour clés d'entrée les positions stratégiques que caractérise la matrice du BCG, et le type de stratégie que l'entreprise a menée jusqu'ici, dans les DAS exploités. La matrice BCG a le mérite de permettre de jeter, sur un portefeuille d'activité, un premier éclairage qui est très simple à interpréter, et c'est pourquoi nous y recourrons, ici.

Le tableau n° 1recense les différentes situations stratégiques possibles, pour une entreprise, et il indique les principales orientations qui peuvent être prises, lorsqu'il s'agit, à ce niveau, d'envisager un changement de stratégie. Les stratégies de confrontation, récemment amenées par Cooper, sont prises en compte ici; ces stratégies existent effectivement, mais elles sont très difficiles à mener (ne fournissant pas d'avantages durables, elles nécessitent des remises en cause permanentes).

Ce tableau, comme nous l'avons mentionné plus haut, a pour première clé d'entrée les positions données par une matrice BCG : celles-ci, aujourd'hui, doivent s'interpréter de la façon suivante :

- *Positions étiquetées comme fortes sur une matrice BCG* : il s'agit des positions « vache à lait » et « vedette ».

Dans ces deux cas de figure, du fait que l'avantage concurrentiel auquel la matrice se réfère est, par construction, celui de la "domination par les coûts", (avantage, qui est, habituellement, lié aux volumes), la position obtenue peut être considérée comme effectivement très solide. Il n'y a donc pas lieu, dans de telles situations, d'envisager de changer de stratégie. La stratégie menée jusque là est, somme toute, bonne, et il suffit de poursuivre dans le même sens. La matrice BCG, ici, est tout à fait correcte.

Il faut noter, toutefois, que dans certains cas, certes relativement rares, on pourra trouver des entreprises placées en position "vedette" ou "vache à lait" sur une matrice BCG, (du fait des volumes de production qui sont les leurs), sans qu'elles aient voulu opter pour une politique de domination par les coûts. De telles firmes pratiquent, délibérément, des stratégies de "différenciation" : mais leur réussite commerciale est telle que, au plan des volumes, elles ont fait mieux finalement que celles qui ont choisi de développer des stratégies de domination par les coûts. La prise de conscience du type de stratégie qui a été développée va orienter l'analyste: le fait de se situer à gauche de la matrice signifie, de toutes manières, que les volumes existent, sans que ce soit nécessairement ceux-ci qui ont constitué initialement le fondement de l'avantage compétitif. Il suffira donc à ces entreprises de prendre clairement conscience des paramètres qui constituent le *package* des avantages compétitifs qui leur ont permis de se placer dans une position aussi intéressante. Si les avantages choisis sont de nature à pouvoir être maintenus dans la durée, il faudra évidemment qu'elles poursuivent, de la même manière qu'auparavant. Ces entreprises pourront prendre conscience qu'il serait intéressant pour elles de doubler leur stratégie de différenciation par une stratégie de domination par les coûts, ce qui ne pourra que renforcer encore davantage leur position concurrentielle. Si, par contre, les avantages compétitifs choisis sont à réviser, il faudra qu'elles s'ingénient à en déterminer de nouveaux qui soient de nature à mieux assurer l'avenir, ou bien qu'elles basculent vers une stratégie de domination par les coûts, stratégie qui, dans la durée, est plus sûre.

- *Positions étiquetées comme faibles sur une matrice BCG* : il s'agit des positions « dilemme » et « poids mort »

Ces positions traditionnellement étiquetées comme "faibles", sur une matrice BCG, ne le sont que pour autant que l'avantage compétitif qui est supposé avoir été mis en avant soit bien celui des prix de revient. A première lecture, elles posent problème sur une matrice BCG. Mais on devra s'interroger pour savoir quel est, en fait, le diagnostic correct qu'il faut porter. Dans un certain nombre de cas, on s'apercevra rapidement que le signal "dilemme" ou "poids mort"

donné par la matrice BCG est tout simplement une fausse alerte : lorsqu'il s'agit de stratégies de différenciation, de stratégies de focalisation, ou de stratégies de confrontation, le signal "dilemme", ou "poids mort", ne correspond pas, nécessairement, à des positions "faibles".

Il faut donc, dans la lecture que l'on fait, aujourd'hui, d'une matrice BCG, déceler quelle est la véritable stratégie qui a été mise en oeuvre par l'entreprise : s'il s'agit d'une différenciation ou d'une focalisation, il faudra apprécier la validité des avantages compétitifs qui ont été choisis. Si ceux-ci sont pertinents, et de nature à pouvoir être maintenus dans la durée, le signal "dilemme", ou "poids mort", n'aura été qu'une simple fausse alerte. Si, par contre, les avantages compétitifs choisis se révèlent, à l'analyse, peu pertinents, (ou *a fortiori* inexistants), on devra envisager, effectivement, un changement de stratégie. Il en est de même pour les stratégies de confrontation : ce que l'on devra apprécier, alors, c'est avant tout la capacité de l'entreprise à développer en permanence une stratégie de ce type qui nécessite, pour réussir, beaucoup de créativité, une extrême réactivité, et un management sans cesse à l'affût des évolutions de marchés et de la technologie.

Pour ce qui est des véritables positions "dilemme" ou "poids mort", qui résultent de stratégies qui seraient basées, effectivement, sur la recherche d'une domination par les coûts, un problème très sérieux se pose. En position "dilemme" on s'interrogera sur la manière de poursuivre, puisque le DAS est, par définition, intéressant. En position "poids mort" on cherchera à voir comment l'entreprise peut se retirer, en cédant l'activité concernée, ou en l'arrêtant tout simplement.

La matrice BCG, malgré ses graves imperfections congénitales, présente le mérite de permettre d'effectuer très rapidement un premier tri : mais il faut, bien sûr, savoir ensuite analyser les fondements des avantages compétitifs qui ont été développés par l'entreprise étudiée. Grâce aux stratégies identifiées par Michael Porter et avec les compléments apportés par Robin Cooper, les réponses aux questions que pose cette matrice sont bien plus variées que ne l'avait imaginé le BCG, au moment où il conçut cet outil d'analyse .

Pour ce qui est, donc, du deuxième niveau de choix stratégique, on retiendra que les manoeuvres stratégiques portent, cette fois, sur un changement de stratégie dans un ou plusieurs des DAS que l'entreprise exploite.

En conclusion, on voit donc que les "manoeuvres stratégiques" concernent bien les deux grands niveaux de choix possibles : elles peuvent s'effectuer sur un plan, ou sur un autre. Et des manoeuvres du premier type peuvent fort bien se combiner avec des manoeuvres du second type

Une fois déterminée la nature des manoeuvres à effectuer, se posera, très fréquemment, le problème de savoir si l'on va continuer à opérer seul, ou bien si l'on va devoir rechercher des alliances. Le fait de s'allier à un partenaire pour effectuer une manoeuvre stratégique ne constitue pas, en soi, une "manoeuvre stratégique": on se situe, là, simplement au niveau des moyens. Pourtant, dans le langage courant, on utilise très souvent le terme de "stratégies d'alliance": il s'agit d'un abus de langage, et il est plus correct de réserver le terme de "stratégie " aux deux grands types de manoeuvres que nous venons de décrire. On dira ainsi, par exemple, que l'on a fait alliance avec l'entreprise X... pour réaliser telle manoeuvre stratégique: conquête d'un nouveau DAS, trop vaste ou trop difficile pour qu'on s'y aventure seul, ou bien passage d'une stratégie de *differenciation-focus* à une stratégie complète de "différencation" embrassant d'emblée tout le DAS, en s'alliant à une autre entreprise (par un accord de partenariat, ou en réalisant une fusion-absorption), etc...

Toutes les manoeuvres susceptibles d'être effectuées par une entreprise relèvent de la typologie que nous avons établie plus haut. Les alliances, les opérations d'absorption, les fusions... sont simplement des moyens pratiques permettant de résoudre des problèmes de stratégie. Ce ne sont pas, à proprement parler, en soi, des "stratégies" que Michael Porter aurait omis de prendre en compte dans ses analyses.

Les outils de l'analyse stratégique

Les outils de l'analyse stratégique

Les outils de l'analyse stratégique sont divers et nombreux, et ils varient dans leur présentation selon les auteurs. Trop souvent, malheureusement, certains chercheurs proposent des sophistications inutiles et, en voulant par trop perfectionner certains de ces outils, ils les rendent inutilisables. Les outils dont on dispose aujourd'hui, en matière d'analyse stratégique, sont suffisamment au point pour qu'on ne cherche pas de sophistications supplémentaires : elles seraient inutiles.

Il ne faut pas, en effet, avoir la prétention de parvenir à éliminer complètement, dans l'élaboration d'une stratégie, la part revenant à l'intuition, et à la créativité. La stratégie d'entreprise ne sera jamais, il faut l'admettre, une science exacte. L'élaboration d'une stratégie fait nécessairement appel à l'intuition. Les outils ont pour rôle de permettre de débroussailler le paysage. Ils sont là pour fournir un premier éclairage au niveau des constats, et ils permettent ensuite de guider la réflexion, en suscitant et en canalisant l'intuition du stratège : et pour ce faire, il n'est nul besoin d'outils extrêmement sophistiqués.

Dans la réalisation d'un audit de stratégie, l'utilisation des outils est plus simple d'ailleurs que lorsqu'il s'agit d'élaborer une stratégie. Dans un audit, en effet, l'on va seulement se borner à dresser un constat. On se propose d'apporter, avant tout, des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales compétences, et quels sont les savoir-faire clés de l'entreprise ?
- Quels sont les domaines d'activité stratégiques dans lesquels l'entreprise exerce ses activités ,
- Quelles perspectives d'avenir s'offrent à l'entreprise dans chacun des domaines d'activité stratégiques dans lesquels elle se trouve engagée ?
- Quels sont les positions concurrentielles acquises par l'entreprise, dans chacun de ces différents domaines d'activité ?
- Quelle est la stratégie adoptée par l'entreprise dans chacun de ces domaines d'activité ? Et que valent, face à la concurrence, les avantages compétitifs que l'entreprise a choisi de développer ?
- L'entreprise va-t-elle être capable de maintenir dans la durée les avantages compétitifs qu'elle a développés ? (Et s'il s'agit de stratégies de confrontation, l'entreprise a-t-elle un management capable de mener à bien ce type de stratégie ?).
- Y a-t-il, enfin, compatibilité entre les moyens dont dispose l'entreprise et la stratégie qu'elle a entrepris de mettre en oeuvre ?

1 - Le repérage des compétences et des savoir-faire majeurs

Certains auteurs proposent des méthodes relativement sophistiquées pour procéder à une analyse des compétences et des savoir-faire d'une entreprise. Jacques Morin[1] , par exemple procède à l'analyse du potentiel technologique d'une entreprise en évaluant chaque technologie en fonction de ses "atouts" et de ses "attraits" :

Les « atouts » et les « attraits » d'une technologie (selon Jacques Morin)

➢ **Atouts**

- maîtrise de la technologie par l'entreprise
- degré de diffusion dans l'entreprise
- capacité du bureau de R & D
- protection par des brevets

➢ **Attraits**

- le potentiel de progrès
- la demande du marché
- l'élasticité de la demande par rapport au marché.

Pour Jacques Morin, les métiers d'une entreprise sont avant tout fondés sur la technologie : mais c'est là, une manière trop restrictive de déterminer les bases de compétences d'une entreprise.

L'arbre de compétences de Marc Giget

D'autres auteurs, comme Marc Giget du groupe Euro-Consult, proposent, comme outil d'analyse, l'"arbre des compétences" : tout comme un arbre, une entreprise possède des racines, un tronc et des branches. Les compétences et les savoir-faire de l'entreprise sont assimilés aux racines ; la manière dont ces compétences et ces savoir-faire sont mis en oeuvre, au niveau de l'appareil de production, constitue le tronc. Les branches de l'arbre sont les lignes de produits, et les fruits qui apparaissent sont les produits et services proposés à la clientèle. Cette manière originale de figurer une entreprise guide toute la démarche de recherche de stratégie. Dans l'approche qui est proposée par ce consultant, le processus de réflexion part des racines: il s'agit donc, fondamentalement, d'identifier de la manière la plus complète possible les savoir-faire et les compétences de l'entreprise pour être en mesure ensuite d'imaginer quelles sont les évolutions possibles. La méthode développée par Marc Giget et son équipe consiste à animer dans les entreprises (et il s'agit généralement de très grandes entreprises), des groupes de travail qui vont identifier dans le détail tous les savoir-faire et toutes les compétences de l'entreprise; on fera apparaître ainsi les diverses arborescences fonctionnelles qui vont des racines aux branches. Et c'est à partir de ce schéma que seront examinées les possibilités de développement de l'entreprise, compte tenu des évolutions technologiques en cours, d'une part, et des fertilisations possibles, de l'autre, par adjonction de nouvelles compétences sous des formes diverses : liaison avec des universités, achats de licences, absorption de sociétés maîtrisant bien des technologies nouvelles, etc.

Pour Marc Giget, l'identification correcte des compétences et des savoir-faire est, par conséquent, le point clé de toute démarche de recherche de stratégie. Pour des entreprises importantes, on pourra se trouver face à des inventaires comportant plus d'un millier d'éléments, qui sont à regrouper, et à combiner, d'une manière cohérente pour en arriver aux lignes de produits. Tout l'art de l'équipe de Marc Giget consiste à maîtriser ce type d'approche: aussi des logiciels spéciaux ont-ils été développés par Euro-Consult pour procéder à l'ordonnancement des arborescences à constituer, et voir comment ces arborescences fonctionnelles peuvent se modifier dans l'avenir.

---

[1]- Voir *"L'excellence Technologique"*, Paris, Publi-Union - 1985

Cette manière très analytique de procéder est à l'opposé de celle consistant à déterminer les "métiers" d'une entreprise d'une façon plutôt intuitive, en se fondant sur l'observation pertinente des talents particuliers qui font l'originalité de l'entreprise, et en faisant acte de créativité au moment de la formulation de la définition du ou des métiers.

Dans un audit de stratégie, une appréhension globale des métiers, effectuée à partir d'une perception pertinente des savoir-faire spécifiques les plus importants de l'entreprise, est la seule approche possible compte tenu des contraintes de temps dans lesquelles doit se réaliser une étude de ce type. Cela va se faire en procédant de la façon suivante :

- interrogation des responsables des différentes grandes fonctions de l'entreprise, et analyse des compétences du Bureau d'Etude, (quand il s'agit d'entreprises qui conçoivent elles-mêmes leurs produits),
- compréhension de ce qui a fait jusqu'ici le succès de l'entreprise,
- identification des avantages compétitifs réels qui ont été développés par l'entreprise,
- recherche des raisons pour lesquelles les clients s'adressent, aujourd'hui, à cette entreprise, préférentiellement à d'autres.

Pour faciliter cette recherche d'une bonne définition des métiers, il est commode de repartir du métier qui était celui de l'entreprise, à son démarrage. Une rapide reconstitution de l'évolution de l'entreprise, à partir de son métier initial, est très éclairante: elle permet de cerner quels sont, en fait, les "racines" de cette entreprise, et comment celle-ci a évolué.

Il y a, de plus, dans toute entreprise, une "culture". La compréhension des valeurs sur lesquelles est fondée cette culture est très utile pour saisir correctement la nature exacte des métiers de l'entreprise étudiée.

L'expérience montre qu'un observateur avisé parvient assez rapidement, s'il est suffisamment expérimenté, à déterminer quelles sont les compétences clés d'une entreprise, et ses principaux savoir-faire.

Certes, pour les entreprises, dont le métier est fondamentalement basé sur l'exploitation d'une ou de plusieurs technologies, ce qui est le cas des entreprises du secteur industriel, on devra analyser de façon relativement précise la maîtrise que l'entreprise possède de ces technologies, et comprendre où se situent les éléments clés sur lesquels on va devoir se fonder pour apprécier les chances d'avenir de l'entreprise. On n'échappera donc pas, pour de telles entreprises, à devoir saisir ce que Marc Giget appelle les "arborescences", qui vont des racines aux branches. Pour les entreprises à caractère industriel, les éléments de la technologie constituent, évidemment, des domaines où les compétences et les savoir-faire techniques sont réellement déterminants.

La chaîne des valeurs ajoutées de Michaël Porter

Les approches, basées sur l'analyse, comme celles proposées par Jacques Morin ou Marc Giget, ont un caractère inductif. Par contre, celles aux-quelles on doit recourir pour réaliser un audit ont un caractère déductif. C'est en particulier l'approche qu'a proposée Michael Porter, qui a développé début 1980 la notion de "chaînes de valeurs".

Michael Porter a proposé de décomposer la valeur ajoutée générée par une entreprise en une valeur ajoutée "improductive", et une valeur ajoutée "productive", cette dernière étant la seule véritablement utile à prendre en compte, celle pour laquelle les clients acceptent de payer. C'est seulement au sein de cette valeur ajoutée productive que l'on devra rechercher les compétences et les savoir-faire clés de l'entreprise.

Le schéma d'analyse proposé par Michaël Porter est le suivant :

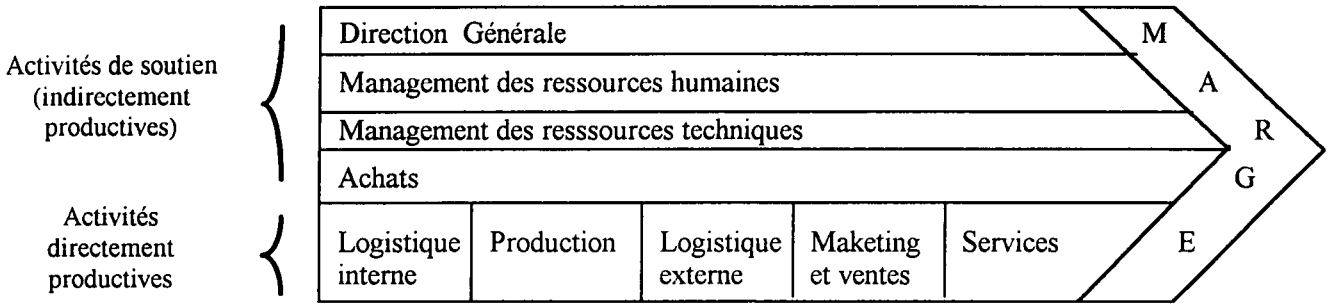


Figure n°1 **: La chaîne des valeurs ajoutées selon M. PORTER**

La reconstitution des divers éléments constitutifs de la valeur ajoutée s'effectue à partir des données de la comptabilité analytique. La marge qui apparaît sur le schéma de Michael Porter est le résultat brut d'exploitation : celui-ci doit, en fait, être ventilé entre les différents éléments constitutifs de la valeur ajoutée productive. En effet, sur le schéma présenté par Michael Porter, les éléments de valeur ajoutée productive sont des coûts: il s'agit donc d'une chaîne de « coûts ajoutés », présentée sous une forme fonctionnelle.

N.B. On peut aller plus loin et tenter d'attribuer à chaque case de la chaîne des coûts ajoutés la quote part qui lui revient dans la formation de la marge brute. On ne répartira, bien sûr, la marge que seulement sur les éléments productifs de la chaîne des valeurs, les fonctions non productives étant sensées n'apporter que ce qu'elles coûtent.

En effectuant cet effort de chiffrage, on cernera avec une assez bonne précision où se situent les compétences et les savoir-faire les plus utiles, qui sont précisément ceux qu'il est intéressant de recenser. Cette approche ne constitue qu'un premier cadrage : il faudra, bien sûr, comme dans les cas précédents, aller ensuite inventorier, dans chaque case, les compétences et les savoir-faire utiles qui sont générateurs de valeur ajoutée.

Il est à noter que le schéma d'analyse de Michaël Porter se situe au niveau de l'entreprise prise dans son ensemble. En fait, il convient de mettre en évidence les chaînes de valeurs ajoutées correspondant aux différents métiers de l'entreprise, car une entreprise a rarement un seul métier. On cherchera donc, à procéder à une analyse structurée par métier (figure n° 2)

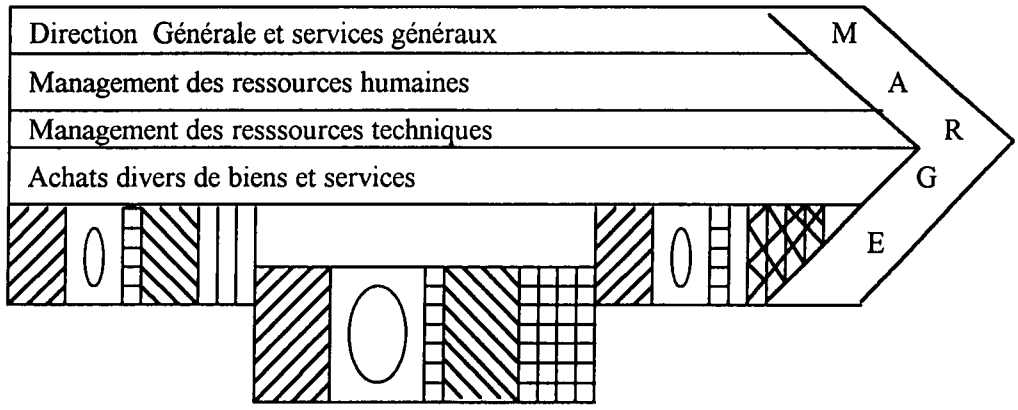


Figure n° 2

Dans le cas présenté ci-dessus, on a affaire à une entreprise structurée en trois métiers: ceux-ci sont représentés, sur le schéma, par les valeurs ajoutées productives qu'ils génèrent. Les trois métiers bénéficient évidemment des différentes fonctions de soutien qui sont au service de l'ensemble de l'entreprise, et que l'on englobe habituellement sous le vocable générique de "frais généraux".

2 - La segmentation stratégique

➢ Le découpage des activités en différents DAS

Pour procéder à un découpage des activités d'une entreprise en différents DAS, on doit se laisser guider par des considérations du type suivant:

- homogénéité de l'activité, dans un DAS, en comprenant bien quelle est la nature exacte des besoins que l'entreprise se propose de satisfaire,
- manière dont la concurrence a déjà structuré la demande, et l'espace ;
- indépendance des DAS, entre eux;
- dimension des DAS déterminée de façon telle que l'entreprise, dans le métier considéré, puisse normalement exister même si elle se bornait à n'exploiter qu'un seul DAS.

Rappelons qu'à partir d'un même métier, une entreprise est en mesure d'exploiter, la plupart du temps, plusieurs DAS. Dans chacun d'eux, elle aura besoin, pour mener ses activités avec succès, de puiser dans les composantes de son métier.

> Dans chaque DAS relevant d'un métier donné, on recourt pour exploiter chaque DAS à toutes les compétences et tous les savoir-faire du métier ; mais dans les différents DAS relevant d'un même métier, les ingrédients du métier seront utilisés avec des intensités variables.
>
> Par contre, dans des DAS qui ne relèvent pas d'un même métier, les compétences et les savoir-faire, pour exploiter ces DAS et réussir, ne sont pas les mêmes.

Un chercheur américain, Abel Dereck a montré comment il était possible de déterminer les contours d'un DAS [1]. Il faut, dit-il, s'en référer à un espace à trois dimensions : sur un axe on précisera quelle est la cible exacte de clientèle qui est visée, sur un second le besoin qui est à satisfaire, et sur un troisième les technologies alternatives disponibles pour produire le bien permettant de répondre au besoin à satisfaire, compte-tenu de la cible de clientèle visée.

Sur un graphique à trois axes orthogonaux, on verra donc apparaître un parallélépipède figurant le DAS que l'on étudie :

---

[1] Voir *Défining the business,* Prentice Hall International - 1980

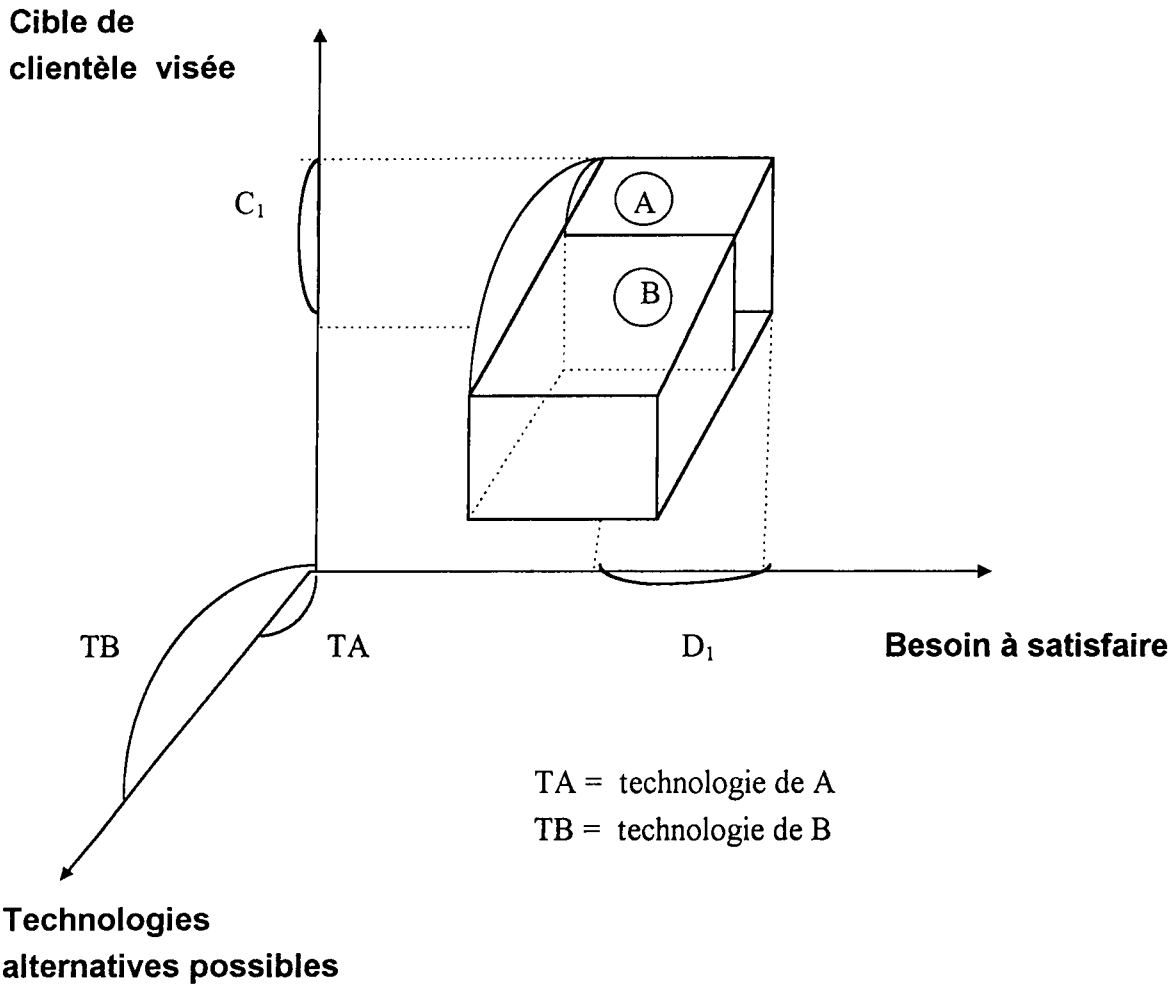


Figure n°3 **: Concurrence entre les firmes A et B : A et B sont dans le même DAS**

Sur ce schéma, on voit apparaître deux entreprises, A et B, qui sont en concurrence sur le même DAS: elles s'intéressent à la même cible de clientèle, et visent à satisfaire un même besoin pour cette clientèle ; mais elles recourent à des technologies différentes, l'une utilisant la technologie TA, et l'autre la technologie TB. Ces technologies ont des "dimensions" différentes, les dimensions portées sur l'axe des technologies traduisant les "masses critiques" de fabrication qui caractérisent chacune d'elles. La masse critique de la technologie TA est, ici, inférieure à celle de la technologie TB ; c'est donc la masse critique TB qui déterminera la dimension du DAS. La dimension du DAS est la même pour les firmes A et B. Ces deux firmes devront donc avoir du DAS la même vision, si elles veulent appréhender correctement leurs problèmes de stratégie.

On aboutira, finalement, à un schéma du type suivant, qui met en évidence l'articulation existant dans une entreprise donnée entre DAS d'un côté, et métiers de l'autre :

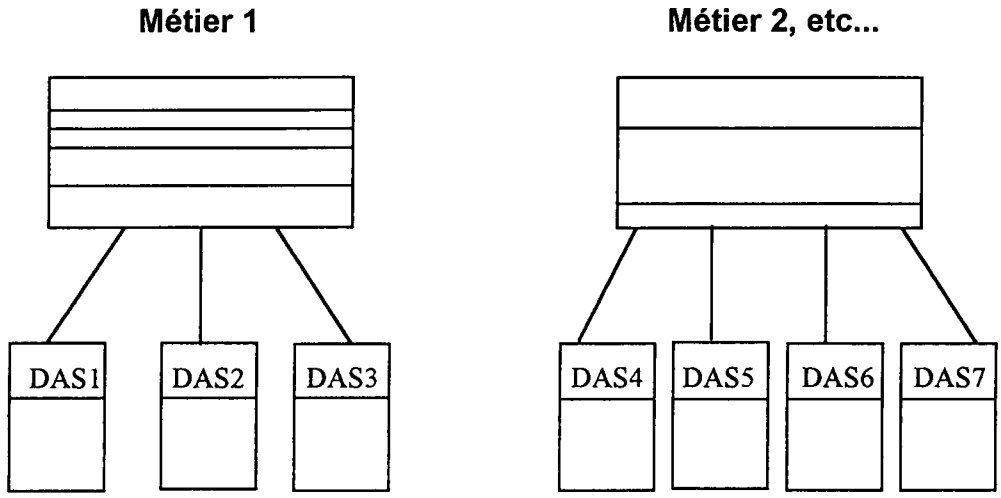


Figure n° 4 **: Firme à 2 métiers et 7 DAS**

Dans le cas de l'entreprise représentée ici, on a affaire à deux métiers et à sept DAS distincts. Les trois premiers DAS relèvent du premier métier, et les quatre suivants du second métier. Mais l'entreprise ayant évolué vers son second métier en s'appuyant sur plusieurs composantes de son métier initial, on retrouvera certains éléments communs aux deux métiers pour exploiter les différents DAS. En conséquence, tous les efforts qui seront faits pour développer des compétences et des savoir-faire communs aux deux métiers bénéficieront à l'ensemble des sept DAS. On aborde là un problème de synergie entre DAS ; et nous verrons, lorsque nous traiterons des problèmes de choix de portefeuille, qu'il est toujours vivement souhaitable que des synergies puissent exister.

➢ La typologie des DAS

Les DAS auxquels une entreprise a affaire peuvent avoir des dimensions très variées, et la taille des DAS ne dépend aucunement de la taille de l'entreprise considérée. Il s'agit de données exogènes, résultant d'un constat.

Pour caractériser un DAS, il est commode de se référer à une typologie qui classe les DAS en quatre grandes catégories :

Type de DAS	Dimension de l'Activité
Local	Niveau local, ou régional
National	Niveau de pays de la taille des grands pays européens
Continental	Europe, Amérique du Nord, Japon, Chine, Amérique latine ...
Mondial	Monde

Figure n°5 **- Typologie des DAS**

Selon les cas, une firme aura donc affaire à des DAS de dimensions locale, nationale, continentale, ou mondiale.

Ce qui est déterminant, c'est d'apprécier correctement, chaque fois, quelle est la véritable dimension des DAS exploités par une entreprise. Il s'agit, dans un audit de stratégie, d'appréhender lucidement la dimension réelle des DAS, et non pas de se fier à la taille que l'entreprise leur a attribuée. Les entreprises, en effet, évaluent généralement fort mal, elles-mêmes, la taille des DAS auxquels elles ont affaire, et souvent, d'ailleurs, elles n'ont même pas songé à le faire. **Cette confrontation entre la manière dont une entreprise a pris en compte - plus ou moins explicitement - la dimension des DAS sur lesquels elle a entrepris de se développer et la réalité constitue l'un des éléments clé dans tout audit de stratégie.**

Si une entreprise apprécie d'une façon erronée la dimension des DAS auxquels elle a affaire, elle aura, par définition, beaucoup de difficulté à développer dans ces DAS des stratégies gagnantes. Le dimensionnement correct des DAS, dans un audit de stratégie, est donc une opération déterminante.

Les DAS ont, à un moment donné, des dimensions qui résultent de la manière dont la concurrence a déjà structuré l'espace, et de ce que sont les "masses critiques" de production et de recherche dans le métier considéré.

Une entreprise ne doit donc pas faire d'erreur sur la dimension des DAS qu'elle exploite. Si une entreprise ayant affaire, par exemple, à un DAS continental se borne à mener une stratégie au niveau national, elle se trouvera inévitablement prise, un jour ou l'autre, à revers par des firmes qui auront su mettre en oeuvre des stratégies au niveau voulu. Une stratégie de domination par les coûts, par exemple, menée au niveau "national" se trouvera immanquablement battue en brèche par des stratégies de domination par les coûts menées, d'emblée, par d'autres firmes, à un niveau continental, si le DAS a bien cette dimension.

Une erreur de vision au plan du dimensionnement des DAS conduit inévitablement à l'échec. Et ce type d'erreur est fréquent lorsqu'une entreprise prend pour fil directeur de son développement la notion d'"exportation".

Ce n'est jamais, en effet, en termes d'exportation qu'il faut aborder les problèmes de stratégie d'entreprise, mais en termes de mode d'exploitation du ou des DAS auxquels une entreprise a affaire. Ainsi, lorsque l'on constate qu'une firme a développé des activités à l'étranger, la première chose à faire est de déterminer les types de DAS auxquels on a affaire, en prenant soin de ne pas commettre d'erreur sur leur dimensionnement.

Une entreprise qui a internationalisé ses activités est parvenue à ce niveau de développement à l'étranger de l'une des deux manières suivantes :

- soit par l'exploitation, naturelle, du ou des DAS considérés, si ces DAS sont par nature continentaux, ou mondiaux : ici le développement à l'international était une nécessité tout à fait évidente et cette vision s'est tout naturellement imposée, d'emblée à l'entreprise.

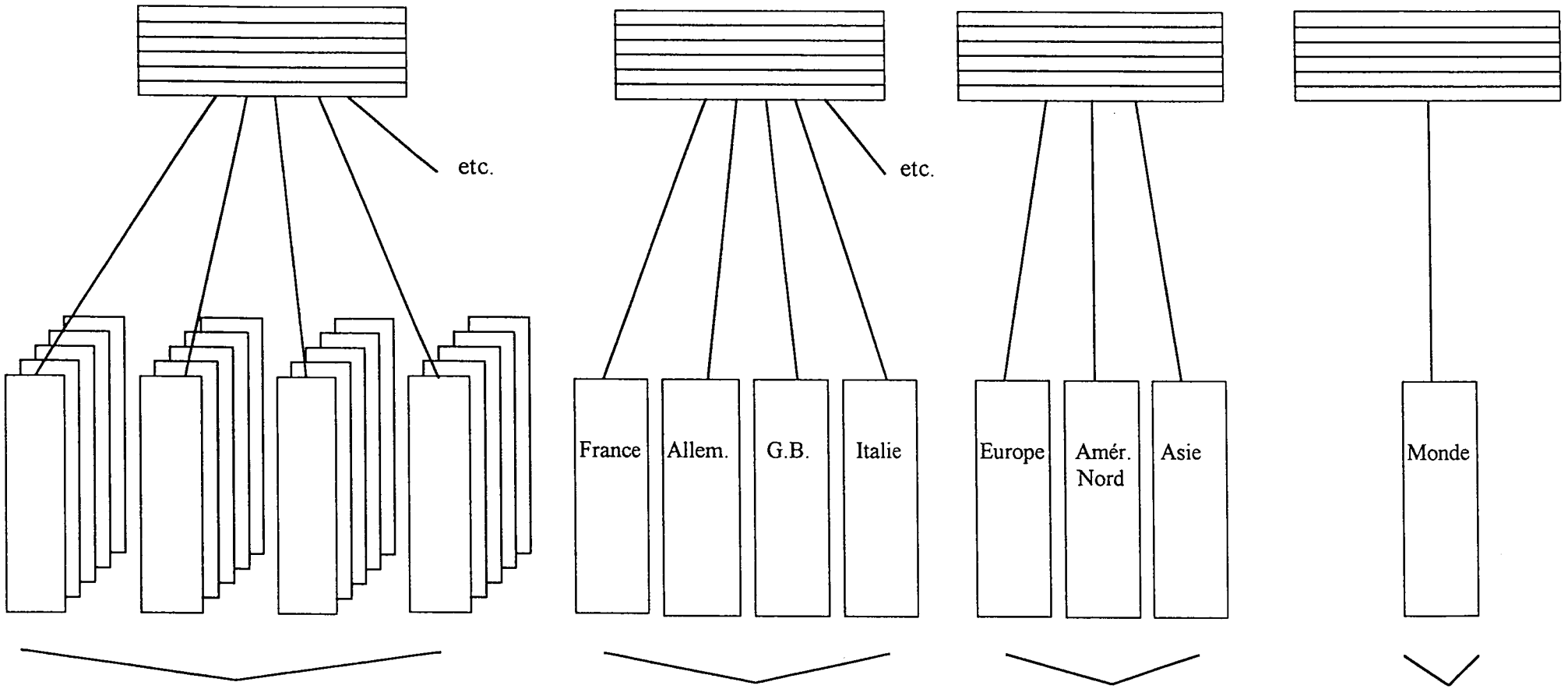
- soit par le développement d'une **stratégie de type multilocal** qui a consisté à aborder successivement plusieurs DAS nationaux. Dans ce cas, le développement à l'international n'était nullement imposé par la dimension des DAS : il a résulté d'une volonté délibérée de croissance de l'entreprise, et le manager de l'entreprise a procédé à un développement de type « multilocal », à l'étranger.

Quand une entreprise a affaire à des DAS continentaux, et *a fortiori* mondiaux, l'internationalisation des activités est une nécessité vitale : c'est la nature du ou des DAS qui exige le développement à l'international. Si, par contre, une entreprise a affaire à des DAS locaux, ou nationaux, l'internationalisation ne revêt aucun caractère obligatoire ; lorsqu'elle s'effectue, c'est simplement en raison d'une volonté de croissance du chef d'entreprise.

Il faut donc savoir faire très clairement cette distinction entre les deux grands types d'internationalisation, car une mauvaise compréhension de cette problématique est toujours fatale aux entreprises, à plus ou moins long terme. On n'exploitera pas, en effet, de la même manière un continent, (l'Europe par exemple), selon que les DAS auxquels on a affaire sont locaux, nationaux ou bien, d'emblée, de dimension continentale.

La figure n° 6 illustre les différents types d'internationalisation, selon la nature des DAS considérés et l'on voit que quatre cas de figure sont possibles.

Figure n° 6 : **Les différents types de DAS possibles**



Un très grand nombre de DAS locaux

Firme se développant par multiplication de DAS locaux

Plusieurs DAS nationaux

Firme se développant par multiplication de DAS nationaux

Les DAS de la triade

Firme se développant par multiplication de DAS continentaux

Un seul DAS : le DAS mondial

Firme se développant en exploitant le DAS mondial

On parlera de stratégies menées **selon un mode multilocal**, dans le cas de DAS locaux ou nationaux ; de stratégies menées **au plan continental** lorsque l'on a affaire, par exemple, aux trois grands DAS de la Triade. Et lorsque les DAS se trouvent être, d'emblée, de dimension mondiale, d'une **stratégie globale**.

Les problèmes d'exportation se situent, comme on le voit, à un tout autre niveau : on entend par exportation le fait d'expédier les marchandises produites dans une usine située sur le territoire national vers d'autres pays. Cette constatation ne fournit aucune indication sérieuse sur la qualité d'une stratégie, puisque, nous venons de le voir, ce qui est fondamental, pour concevoir correctement une stratégie, c'est la façon dont on structure le monde en DAS.

> L'exportation résulte de la manière dont on s'organise pour exploiter les différents DAS ; en aucune manière, ce concept ne peut constituer un fil directeur pour déterminer une stratégie. L'exportation n'est qu'un résultat. La véritable approche en analyse stratégique doit se faire par le recours au concept de DAS, et par la recherche du bon positionnement concurrentiel à adopter sur chacun d'eux.

Indiquons que, d'une manière tout à fait surprenante, on peut fort bien rencontrer des cas où un métier donné débouche sur des DAS qui ont des dimensions très variées. Tous les DAS relevant d'un même métier n'ont pas nécessairement la même taille, et cette notion est très importante pour effectuer, dans une recherche de stratégie, le choix des DAS à exploiter.

Nous prendrons deux exemples, puisés, le premier, dans un secteur d'activité tout à fait traditionnel, celui de la charcuterie, le second dans un secteur de haute technologie, celui du recyclage des catalyseurs chimiques dans l'industrie du raffinage.

• *Premier exemple : la société Bazin*

La société Bazin est installée à Luxeuil-Les-Bains, dans l'est de la France. Elle a été créée, il y a un peu plus d'une vingtaine d'années, par un entrepreneur de talent, qui a su, à partir d'une simple activité de boucherie de quartier, créer et développer une très belle entreprise de charcuterie industrielle de dimension nationale, qui emploie aujourd'hui un peu plus de 150 personnes. Cette société a une gamme de produits composée de la façon suivante :

- charcuterie (pâtés, saucisses...),
- jambon cru : le jambon de Luxeuil,
- jambon cuit,
- pâtisserie charcutière.

L'une des originalités de cette entreprise tient à ce que M. André Bazin, son fondateur, qui s'est révélé être un excellent stratège, a choisi comme domaine d'activité privilégié le marché des industriels, c'est-à-dire des grands fabricants de plats cuisinés, et il s'est doté, très tôt, de tous les éléments de succès pour réussir dans cette activité.

En quelques années, la société Bazin est ainsi devenue le premier fournisseur, en France, des fabricants de plats cuisinés. Les normes de qualité, dans ce type d'activité, sont extrêmement sévères ; et il faut, de plus, pour réussir auprès des industriels des plats cuisinés, manifester une souplesse extraordinaire afin de ne jamais mettre ses clients en rupture d'approvisionnement. Cette flexibilité, la société Bazin l'a obtenue par l'instauration dans l'entreprise d'un esprit d'équipe tout à fait exemplaire, M. André Bazin étant un vrai leader charismatique qui sait obtenir de son personnel des performances exceptionnelles.

L'histoire de cette entreprise a fait, que dans ses premières années d'existence, la société Bazin a été le fournisseur de plusieurs collectivités locales dans l'est de la France ; elle a, par la suite, conservé ce type de marché, en étendant quelque peu d'ailleurs sa zone d'action.

Cette entreprise a de plus une troisième activité : la production d'un jambon cru de très grande qualité, le jambon de Luxeuil, qui est un jambon fabriqué à l'ancienne, macéré au vin d'Arbois. Cette activité est due au hasard d'une localisation de l'entreprise en Haute Saône. La société Bazin est la seule, aujourd'hui, à pouvoir proposer, sur une grande échelle, ce type de jambon qui est un jambon de haut de gamme.

L'entreprise Bazin se trouve ainsi dotée de plusieurs Domaines d'Activités, et ses DAS, dans ces trois activités, n'ont pas tous la même dimension.

Le DAS « jambon de Luxeuil » a vocation à être un DAS de dimension européenne. On doit se battre, ici, contre divers autres jambons de pays, comme le jambon de Bayonne, le jambon des Ardennes belges, les jambons crus italiens ou espagnols, et la dimension du champs de bataille est bien l'Europe.

Le DAS des « industriels » est, quant à lui, de dimension seulement nationale : actuellement, seul le DAS « France » est exploité par la société Bazin ; mais les grands pays européens constituent autant de DAS potentiels à exploiter, chacun d'eux nécessitant bien sûr une approche stratégique spécifique.

Enfin, avec le 3ème DAS on se situe à un niveau régional : on peut considérer qu'il existe en France un grand nombre de DAS « collectivités locales ». Ces divers DAS régionaux représentent autant de « champs de bataille » différents auxquels on peut s'intéresser ; on décidera de s'intéresser à un, deux, trois... de ces DAS : mais il n'y a nulle obligation de s'intéresser à tous.

Le schéma d'articulation entre le métier de charcutier industriel, qui est celui de la société Bazin SA, métier qu'elle possède parfaitement, et les divers DAS qu'ouvre ce métier à l'entreprise est donc, le suivant :

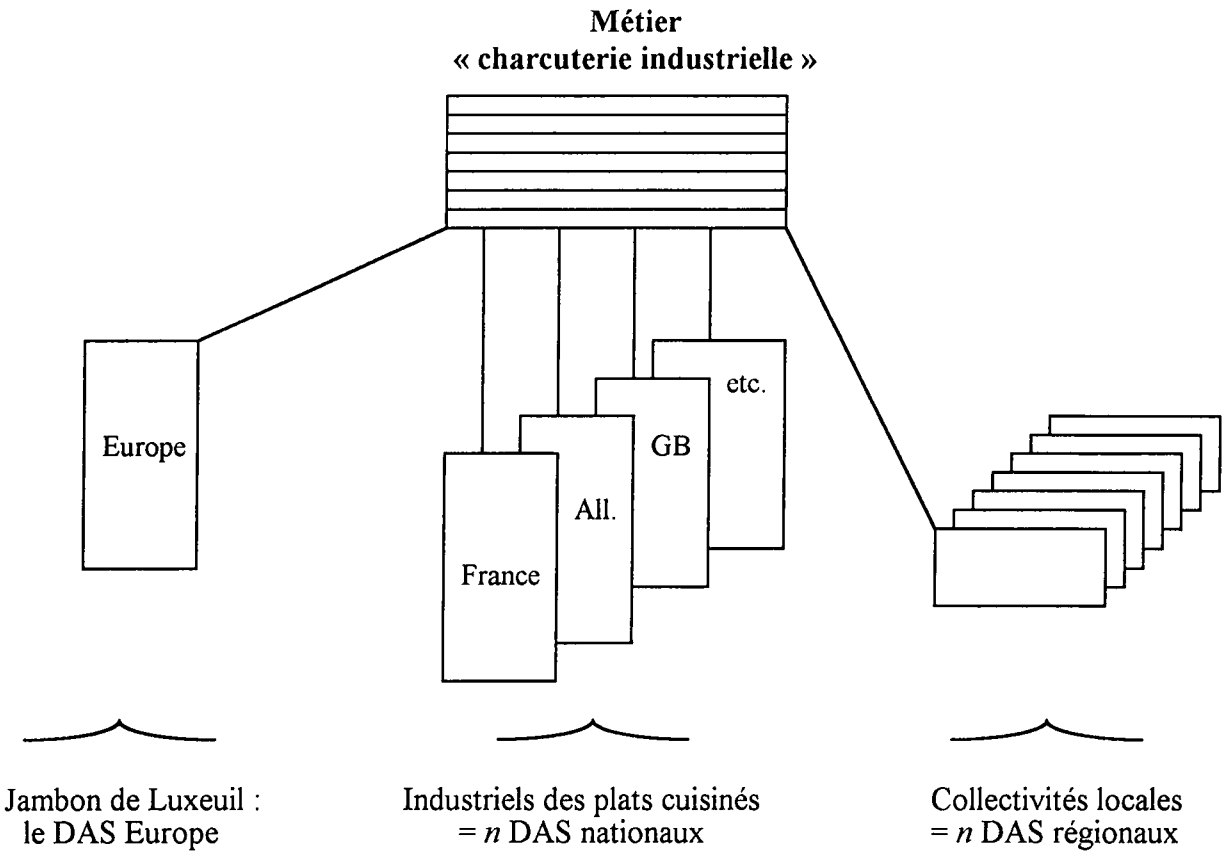


Figure n° 7 **: La segmentation stratégique dans le cas d'une grande entreprise de charcuterie industrielle : la Société Bazin**

L'entreprise peut envisager de se développer dans ces différents DAS, ou bien n'en choisir que quelques-uns seulement. Pour l'heure, l'entreprise Bazin n'exploite pas tous les DAS auxquels son métier lui permet d'accéder. Mais pour ceux dans lesquels elle a choisi d'opérer, elle a su concevoir et mettre en oeuvre une stratégie précise, fondée sur des avantages compétitifs qui ont été déterminés avec une grande lucidité. Aussi, cette entreprise connaît-elle une croissance régulière, et elle dégage chaque année une très bonne rentabilité.

• Second exemple : la société Eurécat

Cette société a été créée en 1978, par M. Georges Bérébi qui était un ingénieur chimiste de talent travaillant dans les laboratoires de recherche de l'IFP, à Paris. Georges Bérébi créa son entreprise en accord avec l'IFP pour exploiter des brevets portant sur la régénération des catalyseurs utilisés dans l'industrie du raffinage. Il installa son unité de production à la Voute (près de Valence) en profitant d'une friche industrielle disponible. Très vite, Eurécat a vu son chiffre d'affaires se développer, les pétroliers découvrant l'intérêt de régénérer, hors site, leurs catalyseurs. Puis, G. Bérébi mit au point un procédé de préactivation, hors site, des catalyseurs, par sulfuration, procédé qu'il put également breveter (procédé Sulficat). Enfin, G. Bérébi s'est attaqué (mais cela est tout récent) au problème du préconditionnement de catalyseurs destinés à l'industrie chimique, qui sont des catalyseurs beaucoup plus chers que ceux utilisés dans l'industrie du raffinage du pétrole. Cette nouvelle activité constitue une diversification des activités d'Eurécat.

Ainsi, Eurecat a-t-elle, aujourd'hui, trois métiers, et elle a développé une gamme d'activités très large, qui est constituée de la façon suivante :

- régénération de catalyseurs pour le raffinage,
- présulfuration de catalyseurs pour le raffinage,
- préconditionnement de catalyseurs pour l'industrie chimique,
- recyclage de déchets.

La dernière activité qui est mentionnée, ici, consiste à recycler des déchets et à revendre sur le marché international les matériaux nobles qu'ils contiennent.

Malheureusement deux concurrents sont apparus, qui sont l'un et l'autre américains : CRI et Tricat. Et ces concurrents viennent de s'installer en Europe. De son côté, Eurécat a créé une unité industrielle aux Etats-Unis, et elle vient de céder une licence de fabrication à une entreprise japonais de tout premier plan.

L'appréhension des problèmes de stratégie d'Eurécat doit se faire, comme c'est le cas pour toute entreprise, en se fondant sur une segmentation stratégique pertinente.

Dans ce type d'industrie, la segmentation stratégique se présente de la façon suivante :

- les activités de régénération doivent être considérées comme étant de dimension semi-continentale : il y a, dans le monde, aujourd'hui, une dizaine de DAS de dimension « semi-continentale ». L'Europe, par exemple, se décompose en deux sous-continents : l'Europe du Nord et l'Europe du Sud ;
- pour ce qui est de la présulfuration, les DAS sont carrément de taille continentale : il y a donc, au monde, aujourd'hui, trois grands DAS dans cette activité (et peut-être, quatre demain, avec la Chine) ;
- concernant le préconditionnement des catalyseurs chimiques, qui est pour Eurécat une toute nouvelle activité, le DAS doit être considéré comme étant d'emblée mondial, les prix de transport ne jouant guère ici (vu la haute valeur des catalyseurs ainsi préparés) ;
- enfin pour ce qui est de l'activité « recyclage », le DAS est, lui aussi, mondial : Eurécat, en effet, doit se battre contre trois ou quatre autres entreprises capables d'effectuer de tels recyclages, et le marché des produits recyclés est mondial pour chacune des entreprises en concurrence.

On a donc affaire à l'articulation suivante :

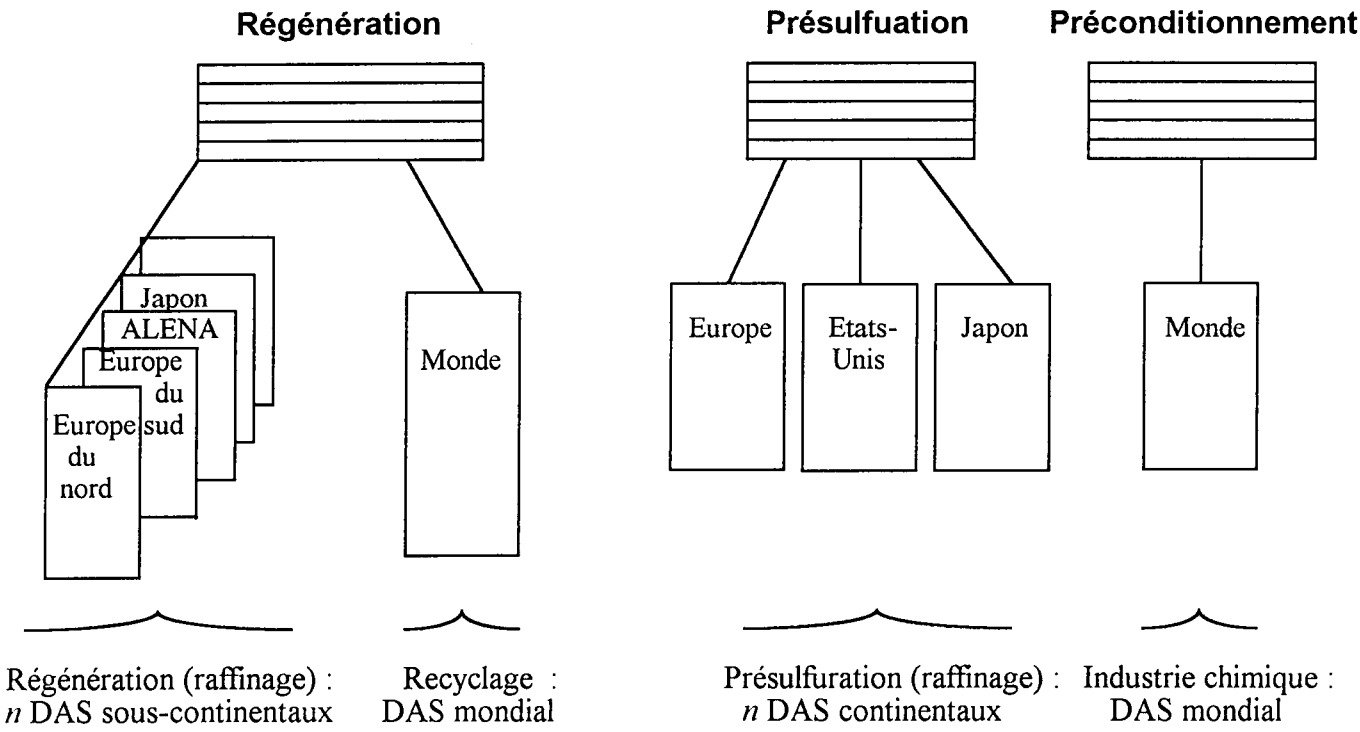


***Figure n° 8* : La segmentation stratégique dans le cas d'une entreprise de régénération de catalyseurs : la Société Eurecat**

Le problème pour Eurécat est de parvenir à développer très vite des stratégies gagnantes sur chacun des DAS auxquels elle souhaite s'intéresser. Mais embrasser tous ces DAS simultanément nécessite des moyens considérables : aussi M. G. Bérébi a-t-il dû décider tout récemment de céder ses parts à ses deux partenaires, l'IFP d'un côté et le groupe hollandais Akzo de l'autre, lui-même continuant à assumer la présidence d'Eurécat.

Il eût, en effet, été dommage que les deux concurrents américains, qui sont très puissants et disposent eux aussi de technologies tout à fait au point (et qui sont sensiblement différentes de celles d'Eurécat), aillent prendre les marchés qui s'ouvrent en Asie et dans l'Europe de l'Est, Eurécat devant se limiter, faute de moyens, à une partie de l'Europe (usine de Voulte) et au sud des Etats-Unis (usine des Houston).

La prise de contrôle d'Eurécat par l'IFP et Akzo va permettre à cette entreprise de se battre sur tous les DAS auxquels elle a affaire, à armes égales avec ses concurrents.

3 - La radiographie d'un portefeuille de DAS

Une fois déterminées la nature et la dimension des DAS, se pose un double problème : celui, d'une part, de l'appréciation de la position concurrentielle de l'entreprise étudiée dans les différents DAS exploités ; celui, d'autre part, de l'évaluation, des perspectives de développement qu'offrent ces DAS.

L'instrument d'analyse va être constitué, ici, dans un premier temps, par la "matrice d'analyse stratégique" du Boston Consulting Group, qui va permettre d'effectuer une véritable radiographie du portefeuille d'activités de l'entreprise. Cette matrice nous paraît être,

aujourd'hui, un outil encore intéressant, bien qu'elle ait été, depuis une dizaine d'années, fortement décriée. Il s'agit, bien sûr, de ne pas en faire la lecture trop simpliste qui était celle proposée par le B.C.G. à l'origine: on doit introduire, aujourd'hui, dans l'interprétation de cette matrice, les éléments nouveaux apportés par Michael Porter, et cela est tout à fait possible.

La matrice d'analyse du BCG a été fondée, rappelons-le, sur la prise en compte d'un seul type d'avantage compétitif : les coûts, liés aux volumes. Le BCG a démontré que, systématiquement, les coûts baissent à mesure que les volumes croissent, et qu'une loi d'abaissement des coûts en fonction des volumes caractérise chaque type de fabrication. Le BCG a donc considéré lorsqu'il a créé cette matrice que la position concurrentielle d'une entreprise, dans un domaine d'activité donné, était liée à son volume de production. Il suffit, par conséquent, dans le DAS considéré, de comparer le volume de production de la firme étudiée à celui du leader : le rapport des volumes fournit une mesure précise de la position concurrentielle de l'entreprise. C'est cette optique qui a été adoptée par le BCG, lorsqu'il mit au point sa fameuse matrice.

Dans une telle approche, la firme étudiée se compare, par définition, à celle qui domine le marché. Si la firme étudiée domine elle-même le marché, sa capacité concurrentielle se mesurera en comparant son volume de production à celui de la firme qui se place immédiatement derrière elle, dans le DAS considéré. On compare donc le leader à son suivant immédiat.

La matrice d'analyse du BCG place les positions concurrentielles en abscisse, et elle recourt, sur cet axe à une échelle logarithmique afin d'avoir des écarts constants pour marquer chaque doublement de volume. Sur cet axe, les positions concurrentielles se lisent de droite à gauche : les positions fortes se situent à gauche de la matrice, et les positions faibles à droite.

On aura donc, sur l'axe des abscisses, la graduation suivante :

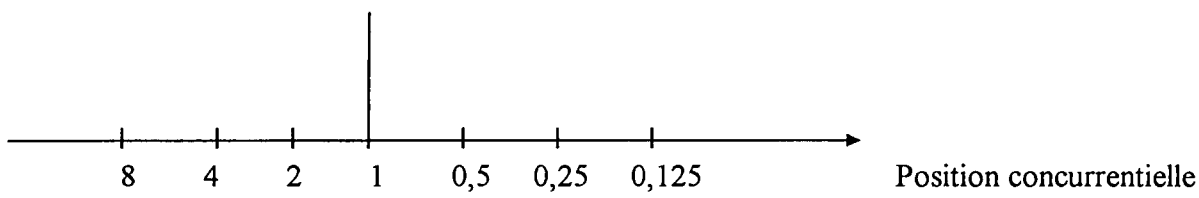


***Figure n° 9* : L'axe des positions concurrentielles sur une matrice BCG**

L'axe qui divise la matrice en deux, se trouve placé, sur l'échelle, en 1: à gauche de cet axe, il s'agit donc d'activités où la firme est leader (ce sont des positions concurrentielles fortes, avec des indices >1). A droite, on a affaire par contre à des activités où la firme se trouve en position "dominée", l'effet de domination étant d'autant plus accentué que l'on s'écarte de l'axe vertical qui sépare la matrice en deux (positions concurrentielles pour lesquelles l'indice ≤ 1).

Pour ce qui est des ordonnées, le BCG a adopté pour critère de l'intérêt présenté par les DAS leur taux de croissance annuel dans les années à venir. On sépare donc, à nouveau, la matrice en deux sur l'axe des ordonnées. Au-delà de cet axe se situent les activités ayant une croissance supérieure à la moyenne : en deçà, les autres activités. Le taux de croissance d'un DAS est un critère qui a l'avantage d'être extrêmement simple : il traduit bien la phase de développement dans laquelle se trouve le DAS. On a, en effet, des taux de croissance élevés dans les phases I et II ; et des taux de croissance nuls ou négatifs dans les phases III et IV. Et les situations concurrentielles ne sont pas les mêmes, selon que l'on se situe dans des phases de croissance, de maturité, ou de déclin.

Considérer le taux de croissance d'un DAS pour en évaluer l'intérêt est un moyen très simple de caractériser dans quelle phase de développement il se trouve. Une matrice comme celle d'ADL (Arthur D. Little), qui est plus sophistiquée, prend explicitement en compte la phase de croissance dans laquelle se trouvent les DAS ; il ne s'agit que d'un simple affinement du critère d'évaluation qu'a proposé le B.C.G.

On aura donc affaire, dans la conception du BCG, à une matrice à quatre cases qui permet de caractériser parfaitement les positions stratégiques d'une firme. Comme nous l'avons vu, les positions stratégiques se rangent en quatre grandes catégories : « vache à lait », « vedette », « dilemme » et « poids mort ».

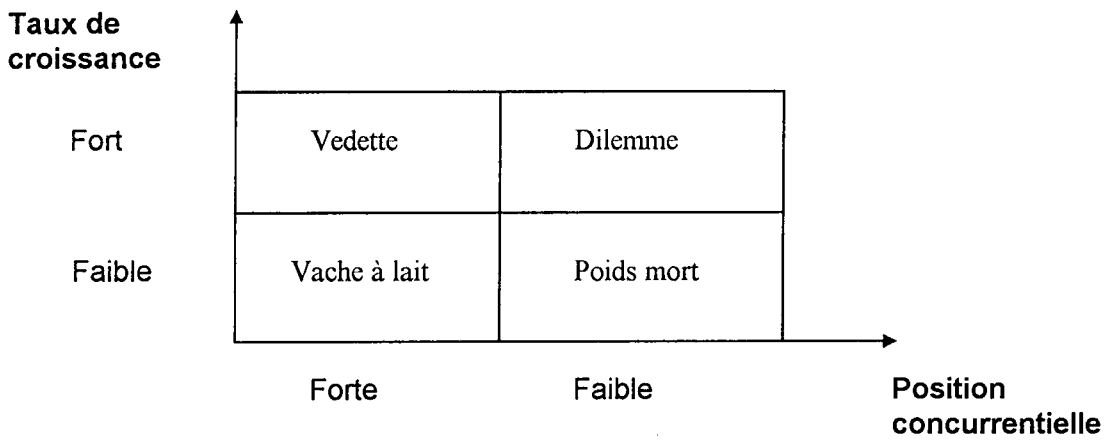
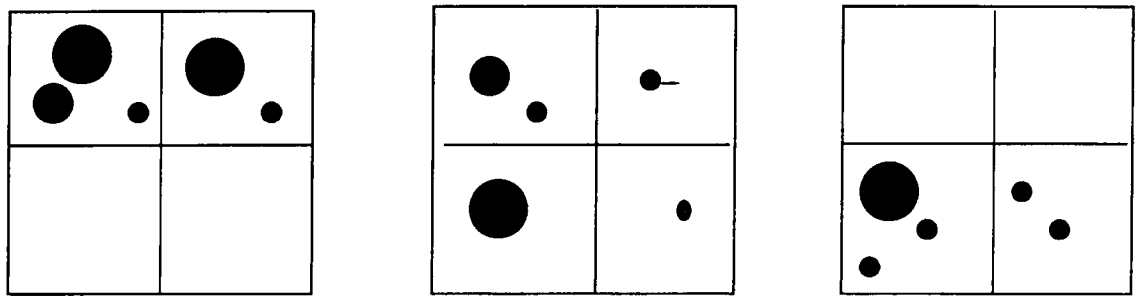


Figure n° 10 **: La matrice d'analyse du BCG**

On sait aujourd'hui que cette vision est trop simpliste, et qu'elle est dépassée. On a, en effet, identifié d'autres types de stratégies gagnantes possibles que la domination par les coûts. Toutefois, nous pensons que la matrice BCG, fondée sur la domination par les coûts, peut être conservée, en tant que premier instrument d'analyse. Elle permet de procéder à un premier dégrossissage : il suffit, pour l'interpréter correctement, d'enrichir la vision initiale qui était celle du BCG par une prise en compte des stratégies génériques de Porter.

➢ Appréciation de l'âge du portefeuille

Dans la vision BCG, un portefeuille constitué, par exemple, de cinq DAS, se présente selon l'une des trois manières suivantes :



Portefeuille juvénile (5 DAS) | **Portefeuille équilibré (5 DAS)** | **Portefeuille vieilli (5 DAS)**

Figure n° 11 **: Exemple de portefeuilles à cinq DAS**

Cette analyse de l'âge d'un portefeuille n'est en rien altérée par la façon dont il convient d'interpréter, aujourd'hui, les positions concurrentielles. Le critère porté en ordonnées est le taux de croissance des DAS, et ce critère n'est pas remis en cause. On n'a donc aucune raison de rejeter cette approche BCG, pour ce qui est de l'appréciation de l'âge d'un portefeuille. Le diagnostic "portefeuille juvénile" ou "portefeuille vieilli" garde toute sa signification. Un premier diagnostic global est ainsi porté sur les problèmes de croissance de l'entreprise. Un portefeuille juvénile posera fatalement des problèmes de financement : on aura soit un risque de déséquilibre financier, pouvant aller jusqu'à une crise grave de trésorerie, soit un risque de freinage de la croissance dans des domaines où celle-ci est forte. Une entreprise qui se trouvera incapable d'assurer le financement de sa croissance perdra des parts de marché et connaîtra donc un affaiblissement rapide de ses positions concurrentielles.

Notons qu'une appréciation correcte de l'âge du portefeuille ne peut résulter que d'une juste détermination des enveloppes géographiques que l'on attribue aux DAS. On retrouve par conséquent ici le problème crucial du dimensionnement correct des DAS, problème que nous avons déjà évoqué plus haut à plusieurs reprises. Les domaines d'activité stratégiques ne se situent pas, en effet, dans les mêmes phases de développement partout. En Europe, par exemple, on sait que l'Espagne et le Portugal, sont des pays qui se trouvent décalés, au plan de la croissance, par rapport aux pays de l'Europe du Nord. *A fortiori*, si l'on considère des DAS situés sur d'autres continents, leur degré de maturité est extrêmement différent. Un constructeur d'automobiles, par exemple, devra intégrer dans sa réflexion stratégique le fait que, dans cette industrie, il existe un certain nombre de grands DAS : les trois pôles de la triade de Kenichi Ohmae, plus quelques DAS comme la Chine, le Brésil, etc. Le DAS "Chine" se trouve actuellement en phase seulement de démarrage (phase I), et le DAS "Brésil" en phase de développement (phase II), alors que le DAS constitué par le pôle européen est déjà parvenu en phase de maturité (phase III), etc.

➢ Appréciation des positions concurrentielles dans une nouvelle lecture de la matrice BCG

Les positions concurrentielles sont à apprécier DAS par DAS : la nouvelle lecture qui doit en être faite de la matrice BCG est la suivante :

a) Positions concurrentielles dites "fortes" (optique BCG)

Pour les DAS dans lesquels la position concurrentielle de l'entreprise se trouve étiquetée comme "forte", dans une analyse BCG, il n'y a pas d'ambigüité. Les positions "vache à lait" et "vedette" ne posent aucun problème à l'analyste : l'entreprise a pu obtenir des positions

fortes, dans ces DAS, en développant des stratégies de domination par les coûts et l'on doit cataloguer, sans aucune hésitation, de telles positions comme effectivement solides.

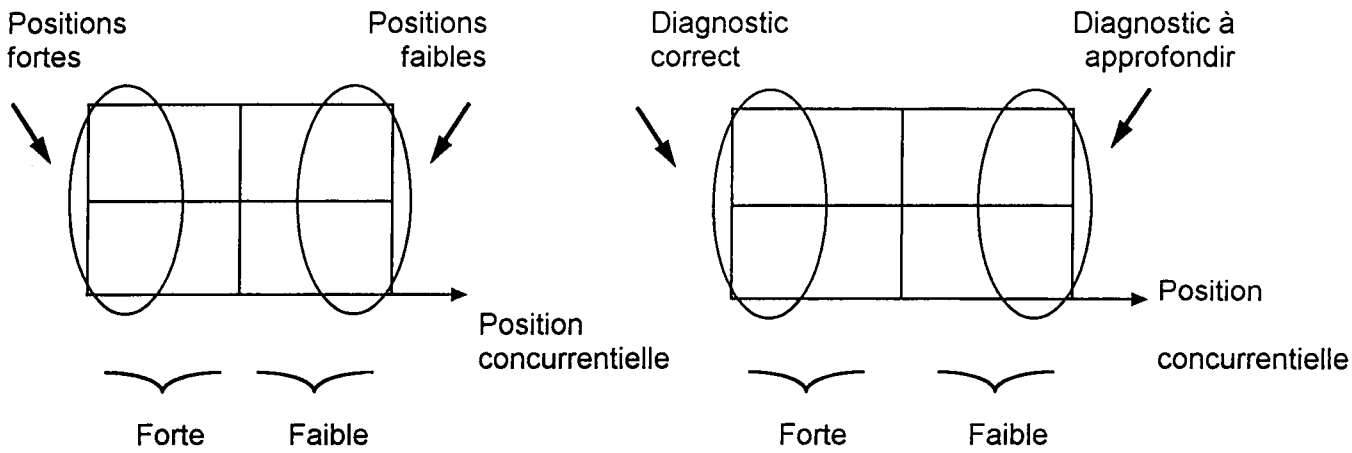
Il suffira, à l'avenir, dans ces DAS :

- de veiller à conserver la bonne position acquise dans les positions "vache à lait", en s'efforçant de tirer des volumes (qui sont importants) le maximum d'effets au plan des coûts. Il faudra, de plus, veiller en permanence à maintenir la gamme de produits à jour, en adoptant, pour taux de renouvellement de la gamme, celui imposé par les concurrents,

- de veiller à renforcer toujours plus, encore, les bonnes positions concurrentielles déjà obtenues, dans le cas d'activités placées en position "vedette". Mais ici, une préoccupation supplémentaire doit être prise en compte : celle de croître, dans ces activités, au rythme auquel se développent les marchés. On aura donc à se soumettre, ici, à un double impératif : celui du renforcement de la position concurrentielle de la firme, d'une part, et celui d'une croissance s'effectuant pour le moins au rythme du développement du DAS considéré, rythme à appréhender chaque fois au niveau de l'ensemble du DAS.

Les positions concurrentielles fortes mises en évidence par une matrice BCG peuvent donc continuer à être lues, aujourd'hui, de la même manière qu'autrefois

Par contre, c'est la lecture, des positions dites "faibles" qu'il faut réviser, car les positions "faibles" données par une matrice BCG ne le sont pas forcément. Une nouvelle lecture de cette matrice est donc à faire, (figure n° 8).



MATRICE BCG : vision classique **MATRICE BCG : nouvelle vision**

***Figure n° 12* : Nouvelle lecture de la matrice BCG**

b) <u>Positions concurrentielles dites "faibles"</u>

Les activités situées sur la matrice BCG en positions faibles ne le sont que pour autant que la firme ait véritablement choisi pour stratégie la "domination par les coûts".

Par contre, si la stratégie qui a été mise en oeuvre par l'entreprise est toute autre: différenciation, ou focalisation, voire confrontation, le qualificatif de "faible" va se trouver, souvent, erroné.

L'entreprise, au plan des volumes, se trouve effectivement dans la position qui est celle que lui attribue l'échelle établie par le BCG; mais les avantages compétitifs développés étant autres que ceux résultant de volumes importants, le signal "faible" peut être, ici, une fausse alerte. Il conviendra donc d'identifier, avec le maximum de justesse de vue, la valeur et la permanence probable des avantages compétitifs qui ont été développés. Si ces avantages compétitifs peuvent être considérés comme solides, et de nature à pouvoir être maintenus aisément dans la durée, il faudra considérer les signaux "dilemme" ou "poids mort" comme de faux signaux. Les positions peuvent même, parfois, être des positions concurrentielles fortes.

L'avantage de conserver la matrice BCG en en faisant une nouvelle lecture, tient à ce que cette approche permet de mettre en évidence d'emblée des positions concurrentielles fortes qui, lorsqu'elles se fondent sur une domination par les coûts, sont indiscutables. Pour ce qui est des positions cataloguées comme "faibles", il suffira de prendre la peine de décrypter le type stratégie qui est mis en oeuvre. Ces positions ne sont faibles que pour autant que les stratégies qui sont développées sont des stratégies basées sur une domination par les coûts. Dans les cas où il ne s'agit pas de ce type de stratégie, c'est seulement l'analyse des avantages compétitifs qui ont été développés par l'entreprise dans ces DAS qui va permettre d'établir le diagnostic exact.

Rejeter la matrice BCG au motif qu'elle ne prend en compte que les stratégies de domination par les coûts nous paraît donc absurde : cette matrice a une réelle utilité pour autant qu'on en fasse la lecture que nous venons d'indiquer.

4. L'identification des stratégies DAS par DAS, et l'analyse de la valeur des avantages compétitifs choisis

➢ Comment identifier la nature des stratégies menées

On se fondera, pour identifier les stratégies développées par une entreprise dans les différents DAS qu'elle exploite sur la typologie des stratégies établie par Michael Porter, et qui a été complétée, récemment, par Robin Cooper.

La typologie de Michael Porter prend en compte deux critères fondamentaux:

- la nature des avantages compétitifs qui sont développés par une entreprise dans un DAS donné,
- la cible visée, dans ce DAS, selon qu'il s'agisse de l'ensemble du DAS, ou bien d'un segment seulement du marché.

Michael Porter a illustré de la façon suivante les trois grands types de stratégies qu'il a identifiées :

		Avantage stratégique	
		Caractère unique perçu par l'acheteur	Prix faible
Cible stratégique	Tout le secteur	Différenciation	Domination par les coûts
	Un segment particulier	Focalisation	

Figure n°13 **: Les trois stratégies génériques de Michael Porter**

Michael Porter considère que toute entreprise, dans un DAS donné, se doit d'opter pour l'une de ces trois stratégies : les entreprises qui, par manque de sens stratégique hésitent, ou refusent d'opter, vont se trouver, dit M.Porter *stuck in the middle*. Elles sont dans le gué, et en viendront donc à être, à plus ou moins long terme, éliminées du marché.

Il exclut donc que des entreprises puissent subsister durablement sans être parvenues à développer des avantages compétitifs ayant un caractère durable. Cependant, l'observation de la réalité amène à constater qu'un certain nombre d'entreprises que Michael Porter considèrait, dans sa théorie, comme condamnées, peuvent non seulement perdurer mais aussi se développer avec succès, et en venir même à entamer sérieusement les positions des firmes ayant fondé leur développement sur la mise en oeuvre d'avantages compétitifs durables.

Robin Cooper, qui a procédé à une étude minutieuse des types de stratégies développées par les entreprises Japonaises, a montré tout récemment qu'il existe un quatrième type de stratégie, qu'avait négligé de prendre en considération Michael Porter : les stratégies de confrontation. Les entreprises qui optent pour ce type de stratégie sont bien conscientes que leur survie ne se fonde pas sur l'acquisition d'avantages compétitis susceptibles d'être maintenus dans la durée ; elles acceptent le pari de devoir se forger, en permanence, des avantages compétitifs n'ayant pas un caractère durable. C'est leur créativité, et leur forte réactivité qui garantissent leur survie. Et c'est la technologie qui, la plupart du temps, va leur permettre d'acquérir ce type d'avantage.

On en vient donc à une typologie des stratégies qui comporte quatre types de stratégies différentes, et non pas trois seulement comme l'avait indiqué Porter.

Type de stratégie	Nature du ou des avantages compétitifs	Cible visée
Domination par les coûts	Prix de revient	Tous les segments du marché du DAS
Différenciation	Avantages autres que le prix de revient (de type qualitatif)	Tous les segments du marché du DAS
Focalisation : - *cost focus* - *différenciation focus*	 Prix de revient Avantages autres que le prix de revient	 Un segment seulement du DAS Un segment seulement du DAS
Confrontation	Pas d'avantage compétitif durable, mais un renouvellement permanent des avantages compétitifs par la créativité.	Tous les segments du marché du DAS

***Figure n° 14* - Typologie des stratégies possibles, et nature des avantages compétitifs choisis.**

Les entreprises élaborent, dans la plupart des cas, une stratégie sans s'en référer véritablement à des concepts bien précis, (si ce n'est des concepts de marketing) ; aussi n'est-il pas toujours très aisé de caractériser la stratégie qu'elles mènent dans les DAS qu'elles exploitent.

Le premier critère, celui de la nature exacte du type d'avantage compétitif qui est choisi se trouve, bien souvent, difficile à caractériser, car, les entreprises tentent de combiner, plus ou moins consciemment, des stratégies de domination par les coûts avec des stratégies de différenciation. Beaucoup d'entreprises cherchent à avoir ce que l'on appelle dans la pratique, un bon rapport qualité-prix, et se trouvent dépourvues d'avantages compétitifs ayant, par nature, un caractère durable : autrement dit elles sont *stuck in the middle*, sauf si elles sont suffisamment avisées pour mener ce que Robin Cooper a appelé des "stratégies de confrontation".

Le second critère, celui de la cible visée, n'est pas toujours, lui non plus, très aisé, à identifier, car les entreprises développent des gammes de produits sans avoir la plupart du temps une vision très précise des DAS auxquels elles ont affaire, puisque la notion même de DAS est encore très peu répandue.

Nous examinerons donc quels sont les éléments qui permettent d'identifier la nature des avantages compétitifs qui sont développés par une entreprise.

a) Les stratégies de domination par les coûts

Le premier élément d'identification d'une stratégie de domination par les coûts est à rechercher dans la conception qu'a l'entreprise, de sa gamme de produits. Une entreprise qui mène une stratégie de domination par les coûts propose, obligatoirement, des produits destinés au plus grand nombre de segments de marchés. Ces produits doivent alors avoir été

conçus d'une manière qui manifeste la volonté de déboucher sur des prix de revient très compétitifs. C'est la notion de « design to cost » : il s'agit d'un premier élément d'appréciation tout à fait éclairant.

Pour ce qui est de l'élément qui caractérise normalement le mieux une stratégie de domination par les coûts, le prix des produits - ou des services - proposés, on constate que des entreprises qui, d'une manière plus ou moins explicite, se trouvent engagées dans des stratégies de domination par les coûts, bien souvent ne reflètent pas réellement dans leurs prix de vente, cette stratégie. A l'inverse, on voit certaines entreprises pratiquer des prix anormalement bas, alors qu'elles ne possèdent pas d'avantage compétitif réel en matière de coûts de production : ces entreprises ne doivent pas être considérées comme développant une stratégie de domination par les coûts, bien que les prix qu'elles affichent puissent le laisser supposer.

Dans le premier cas, celui où un réel avantage de prix de revient existe, les éléments d'une stratégie de domination par les coûts se trouvent réunis, mais ce type de stratégie n'est pas correctement mis en oeuvre : l'entreprise se contente de dégager de bonnes marges, supérieures à la concurrence, mais ne développe pas, en fait, une stratégie de domination par les coûts. Ce faisant, elle ne profite pas de son avantage compétitif pour éliminer ses concurrents; elle l'utilise seulement pour faire des profits immédiats. On ne peut pas dire alors qu'une telle firme mène une stratégie de domination par les coûts.

Dans le second cas, celui où l'entreprise pratique des prix inférieurs à la concurrence sans disposer d'un avantage compétitif réel, la stratégie de domination par les coûts ne repose sur aucun fondement. C'est donc une fausse stratégie de domination par les coûts, et l'analyste ne devra pas se faire piéger par les apparences, qui sont ici trompeuses. Une stratégie de domination par les coûts nécessite , en effet, que l'on ait bien discerné de quelle manière l'on va pouvoir parvenir à des prix de revient inférieurs à ceux des concurrents. Cela peut se faire par les effets de volumes, pour autant que l'entreprise s'acharne à tirer, en permanence, de ses volumes de production tous les effets de productivité possibles. Cela peut se faire, aussi, d'autres manières : exploitation d'un avantage compétitif particulier (prix particulièrement bas de l'un des facteurs de production) ou technologie de production inédite conduisant à des coûts de production inférieurs à ceux de la concurrence. Aussi, s'engager dans des stratégies de domination par les coûts sans qu'un facteur clé d'abaissement des prix de revient n'existe, n'a guère de sens.

N.B. : Pour ce qui est de l'abaissement des prix de revient sous l'effet des volumes, l'enjeu consiste à prendre l'avantage sur ses concurrents, en matière de volume : il faut donc, pour réussir dans ce type de stratégie, pratiquer bien souvent une politique de prix en avance sur l'abaissement des prix de revient. C'est bien d'ailleurs, ce que beaucoup de *kaisha* japonaises ont su faire pour battre leur rivales occidentales, ces vingt dernières années. La figure n° 14 illustre ce type de stratégie :

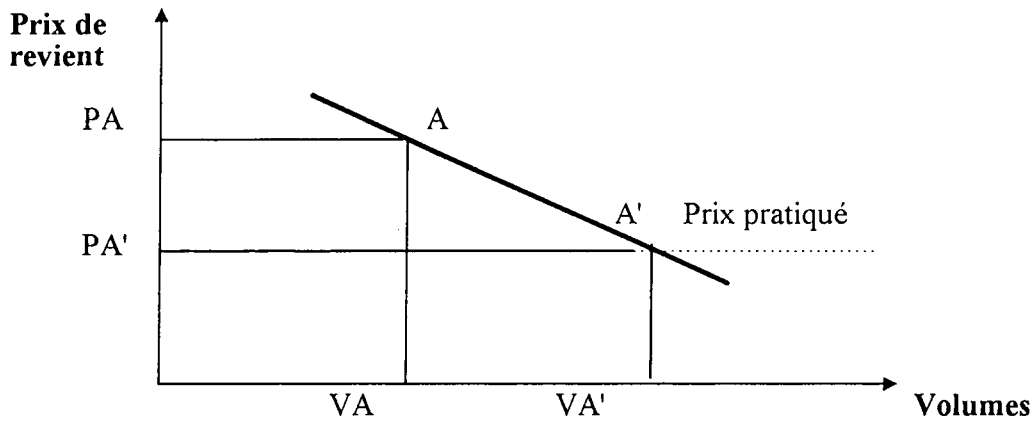


***Figure n° 15* : Stratégie de prix en avance sur les volumes**

La firme A, qui a un prix de revient P_A, fixe son prix de vente à un niveau A' qui correspond au prix de revient qu'elle obtiendra lorsque son volume de production aura été porté en $V_{A'}$. Entre temps, bien sûr, elle accusera des pertes dans cette activité ; mais lorsque le volume $V_{A'}$ sera atteint, les concurrents auront disparu du marché. Alors, la firme aura la possibilité de rehausser, éventuellement, ses prix de vente.

Un tel type de stratégie marketing, qui est la traduction d'une stratégie de domination par les coûts correctement menée, est tout à fait en opposition avec les principes de bonne gestion que les comptables appliquent scrupuleusement. En ce sens, une gestion fondée sur les prix de revient tels qu'on les établit traditionnellement encore, aujourd'hui, dans beaucoup d'entreprises se trouve être tout à fait antinomique par rapport à une gestion stratégique. Pour ce qui est des autres facteurs susceptibles de conduire à des coûts de production inférieurs à ceux des concurrents, l'identification des causes explicatives est généralement plus aisée.

Indiquons qu'en pratique les stratégies de domination par les coûts se trouvent souvent affaiblies par le désir d'adjoindre trop vite des ingrédients qui relèvent de stratégies de différenciation. Procéder de la sorte amène à des stratégies floues, dont on ne sait plus ce qu'elles sont. Michael Porter a montré qu'il faut choisir d'une manière non ambigüe la stratégie que l'on souhaite mener : on doit s'y tenir, avec rigueur, jusqu'à ce que l'on soit parvenu à acquérir une position véritablement forte. Alors, il deviendra possible, effectivement, de doubler une stratégie de domination par les coûts par une stratégie de différenciation.

Une firme qui est parvenue, grâce à une stratégie de domination par les coûts, à devenir leader peut se permettre, grâce aux volumes dont elle dispose, et qui sont très supérieurs à ceux de ses concurrents, d'intégrer des éléments de différenciation dans son offre (et en particulier dans sa gamme de produits). Le coût de ces éléments se trouvera être souvent relativement faible, en raison des volumes en jeu.

De même, une entreprise qui sera parvenue à acquérir une part de marché importante, sur un DAS donné, grâce à une stratégie de différenciation, pourra profiter des volumes de production qui sont les siens pour abaisser ses coûts de production, et donc, si elle le souhaite, ses prix de vente. Elle combinera, alors, elle aussi, les deux stratégies génériques de M.Porter : différenciation, et domination par les coûts.

Dans les deux cas, l'on aura affaire à une combinaison des deux grandes stratégies génériques de Porter, mais ce mixage ne doit se faire qu'une fois acquises de très fortes positions sur le marché. On doit l'exclure, dans les autres cas, car combiner trop tôt les deux stratégies nécessite des moyens considérables qui sont hors de portée des entreprises, dans la plupart des cas ; de plus, cela ne permet pas d'acquérir une image claire, au niveau des consommateurs ou des utilisateurs.

b) stratégies de différenciation

Le premier élément d'identification de toute stratégie de différenciation se trouve tout naturellement être celui des prix de vente pratiqués. Dans toute stratégie de différenciation, les prix sont, en effet, supérieurs à ceux des firmes qui développent des stratégies de domination par les coûts. Mais des prix de vente élevés ne sont pas toujours pleinement justifiés. Il faut qu'ils s'expliquent par des caractéristiques particulières données aux produits, (et à l'ensemble des éléments associés à l'offre), qui puissent justifier la politique de prix adoptée. En quoi l'offre de l'entreprise étudiée est-elle différente de celle des autres firmes? Ces différences se situent-elles au niveau de la qualité des produits, et quelles sont-elles alors? Se situent-elles, si les produits sont sensiblement identiques, au niveau des services qui accompagnent cette offre, et quelles sont alors.ces spécificités, etc... On cherchera donc à analyser s'il existe des raisons sérieuses justifiant un écart de prix par rapport aux firmes qui ont opté pour des stratégies de domination par les coûts. Et encore faudrait-il que les types d'avantages concurrentiels choisis puissent être considérés comme étant susceptibles d'avoir un caractère permanent.

Pour bien clarifier le type d'offre auquel on a affaire, quand il s'agit de stratégies susceptibles d'être du type "différenciation", il faut nécessairement s'en référer à l'offre qui est celle des firmes qui pratiquent des stratégies de domination par les coûts. C'est bien ainsi, d'ailleurs, qu'opèrent les acheteurs : en quoi l'écart de prix qui est demandé par telle firme est-il justifié?

Les paramètres de différenciation auxquels une entreprise est susceptible de recourir sont innombrables. Ils peuvent se situer au niveau de la conception même des produits : produits rendant de meilleurs services au consommateur, ou conçus pour une durabilité plus grande, produits nécessitant moins d'après-vente que ceux de la concurrence, ou ayant, s'il s'agit de biens d'équipement, une meilleure valeur de revente, etc. Ils peuvent se trouver aussi au niveau des services qui sont proposés et, là, l'éventail des possibilités de différenciation est extrêmement large : conseils associés à la vente des produits, qualité du service après-vente, rapidité d'intervention en après-vente, coût de celle-ci, crédits accordés au moment de l'achat, image flatteuse donnée à l'acheteur, etc...

La liste des services associés à une offre de produits s'allonge tous les jours, sous l'effet de la concurrence et grâce à la créativité des spécialistes du marketing. Dans le cadre d'un audit de stratégie, on devra donc s'attacher à parfaitement identifier le ou les avantages compétitifs que l'entreprise est supposée avoir développés, avantages qui constituent, normalement, le fondement même de sa stratégie de différenciation, et justifient la politique de prix qui est pratiquée.

Second point important du diagnostic : l'étendue de la cible visée. S'agit-il d'une focalisation, et quel est alors le segment de marché visé ? Ou s'agit-il d'une stratégie ayant l'ambition d'embrasser d'emblée, tout le DAS? Pour répondre à cette question on devra s'interroger sur la manière dont il est possible de segmenter le DAS. Il s'agira, ici, du type de segmentation qu'effectuent les spécialistes du marketing, c'est-à-dire d'une « segmentation marketing ». Les possibilités de segmentation marketing sont, on le sait, extrêmement nombreuses : catégories socio-professionnelles, âge des consommateurs (ou des utilisateurs), distinction : hommes - femmes, habitudes de consommation liées à des critères sociaux professionnels, ou ethniques, nature des activités des utilisateurs, etc. A tout moment, d'ailleurs, une vision créative nouvelle, en matière de segmentation marketing, peut bousculer l'équilibre d'un marché. Il faudra donc bien identifier si l'offre d'une entreprise qui

adopte une stratégie de différenciation est, par nature, destinée à pratiquement tous les segments du DAS, ou bien si elle a été conçue pour n'intéresser véritablement qu'un seul segment du marché.

Notons qu'un choix implicite de « focalisation » se trouve fait par les entreprises (généralement des PME), qui, exploitant des DAS devenus, aujourd'hui, européens, s'adressent seulement au marché français. Si l'offre a été conçue, effectivement, de manière à être spécifique au marché français, on a bien affaire à une stratégie de focalisation. Par contre, si l'offre ne se trouve pas être spécifique au marché français, il s'agit alors tout simplement d'une stratégie de focalisation qui, par définition, est mal conçue. De telles entreprises se trouvent menacées par des entreprises étrangères qui développent des stratégies embrassant, d'emblée, l'ensemble du DAS, c'est-à-dire des pays de la CEE. Le cas que nous venons d'évoquer est fréquent. Des firmes allemandes, italiennes... dynamiques, qui disposent du même type d'offre qu'une firme française, auront, elles aussi, les moyens d'exploiter correctement le marché français : la firme française, dans le cas que nous évoquons, se trouvera menacée sur son propre territoire par des rivales étrangères plus dynamiques

Il n'en est pas de même s'il s'agit, pour la firme française, d'une véritable stratégie de focalisation, car l'offre sera, cette fois, spécifique au segment de marché visé. Les caractéristiques des produits et des services offerts par les firmes concurrentes n'étant pas particulières au marché français, l'offre de la firme française aura alors toutes chances de pouvoir triompher face à celle des firmes étrangères.

La logique sous-jacente à chaque type de stratégie à été clairement mise en évidence par Michael Porter, et c'est en comprenant toutes les exigences de chacune de ces stratégies qu'il faut, dans chaque cas, que l'entreprise agisse. Une stratégie d'un certain type, dont la logique n'est pas comprise par l'entreprise, équivaut à une absence de stratégie. Et l'échec est inéluctable. Seules, les stratégies correctement conçues, et qui sont menées implacablement, conformément à leur logique, peuvent conduire au succès.

Soulignons qu'il ne suffit pas, pour une entreprise, d'avoir conçu une bonne stratégie pour que celle-ci conduise automatiquement au succès. Encore faut-il, en pratique, que l'entreprise soit déterminée à mettre en oeuvre la stratégie choisie, en respectant jusqu'au bout et avec lucidité (problème du management de l'entreprise) les exigences des choix qui sont faits. Sinon l'échec sera, là encore, au bout du chemin.

N.B. Les chefs d'entreprise, bien souvent, conçoivent une stratégie précise, mais faute de connaissances suffisantes en matière d'analyse stratégique, ils l'appliquent d'une manière très incomplète. Ce n'est pas, alors, au niveau de la conception de la stratégie qu'ils sont défaillants, mais au niveau de la mise en oeuvre. Les mérites de la théorie sont, précisément, de permettre de comprendre, très complètement, la logique profonde de chaque type de démarche stratégique qu'il est possible d'envisager.

c) Les stratégies de focalisation

Les stratégies de focalisation, rappelons-le, sont de deux types différents; il peut s'agir:

- soit de *cost-focus*, c'est-à-dire d'une focalisation doublée d'une stratégie de domination par les coûts, sur un segment particulier du DAS,
- soit de *différenciation-focus*, c'est-à-dire d'une focalisation, doublée d'une stratégie de différenciation, sur un segment particulier du DAS.

Une stratégie de type *cost-focus* consiste à s'organiser pour proposer une offre, inférieure en prix, à l'offre qui est celle des firmes développant des stratégies de domination par les coûts "tous segments". Le premier indice qui révèle une stratégie de *cost-focus* se trouve donc

donné par les prix pratiqués par la firme étudiée. On s'interrogera sur les éléments particuliers qui permettent de justifier une telle politique de prix. Les avantages pourront se situer au niveau de la conception particulière des produits eux-mêmes, ou des services, ou d'un coût particulièrement avantageux d'accès à un *input* de la fonction de production. Si un ou plusieurs de ces éléments existent, il s'agira bien d'une stratégie *cost-focus*. Si, par contre, ces éléments font défaut, on devra sérieusement mettre en doute la nature de la stratégie qui est développée.

Le second élément à prendre en considération est, bien sûr, la cible même qui se trouve visée ; dans une stratégie de focalisation elle doit être constituée par un segment du marché bien identifié et sur lequel l'entreprise décide lucidement de se centrer.

Une stratégie de type *différenciation focus* consiste à présenter une offre sensiblement plus chère que celle des firmes qui développent, sur ce DAS , des stratégies de domination par les coûts, en rendant cette offre spécifique au segment de marché visé. Une firme menant une stratégie de *différenciation focus* se trouvera, par conséquent, sur le segment de marché visé, en concurrence avec celles qui développent des stratégies de différenciation "tous segments". Le seul problème qui se pose dans le cadre d'un audit de stratégie sera, ici, de bien cerner la nature exacte des avantages compétitifs qui sont mis en avant, d'en déterminer la pertinence, et de vérifier que cette offre est bien spécifique à un segment de marché donné. L'interrogation sera donc la suivante : s'agit-il bien d'une offre construite pour être spécifique au segment de marché visé, et en quoi consistent ces spécificités? Et les avantages compétitifs choisis sont-ils susceptibles d'avoir un caractère permanent ?

Dans un cas comme dans l'autre, le problème sera de savoir s'il s'agit d'une offre concue spécifiquement pour un segment de marché donné, ou bien d'une offre qui s'adresse, par nature, à tous les segments; une firme peut fort bien limiter son action à l'exploitation d'un seul segment, pour des raisons fortuites, ou par manque de dynamisme, ou de moyens. Il ne s'agit pas nécessairement alors d'une stratégie de focalisation: seules les offres conçues spécifiquement pour un segment bien précis du marché relèvent de ce type de stratégie.

Sur le segment de marché considéré, plusieurs entreprises ayant opté pour une focalisation peuvent s'intéresser au même segment ; elles se trouvent donc en concurrence. Mais la concurrence viendra aussi des firmes qui ont pour cible l'ensemble du DAS, et qui mènent soit des stratégies de domination par les coûts, soit des stratégies de différenciation, soit des stratégies de confrontation. Les entreprises opérant "tous segments" auront, pour la clientèle du segment visé, des offres plus chères, ou présentant des caractéristiques moins intéressantes que les firmes ayant opté délibérément pour des stratégies de focalisation.

d) Les stratégies de confrontation

Les stratégies de confrontation sont des stratégies qui, comme nous l'avons indiqué au chapitre 2, se trouvent fondées sur des avantages compétitifs ne pouvant avoir un caractère permanent, mais que l'entreprise va s'ingénier à renouveler très souvent.

Robin Cooper, dans son ouvrage *When lean entreprises collide* indique que ces stratégies sont fondées sur un "triangle de survie" (sorte de "triangle des Bermudes") constitué par trois éléments qui caractérisent tout produit : le prix, la fonctionnalité et la qualité.

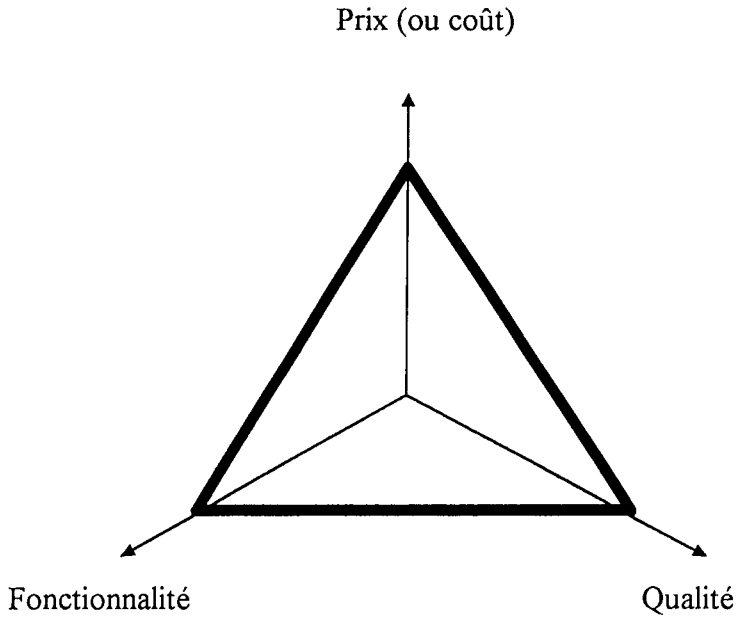


Figure n° 16 : **Le triangle de survie de R. Cooper**

Une entreprise engagée dans une stratégie de confrontation va s'ingénier à modifier très fréquemment la forme de ce triangle : pour un temps, et sur un des axes, elle se créera un avantage compétitif lui donnant momentanément une certaine avance sur ses concurrents. Ce sera tantôt les prix qui pourront être meilleurs que ceux des concurrents, tantôt la qualité, tantôt la fonctionnalité des produits.

Sur un schéma de ce type, on peut fort bien situer les entreprises qui pratiquent des stratégies de domination par les coûts, et celles qui sont orientées sur des stratégies de différenciation (figure n° 16).

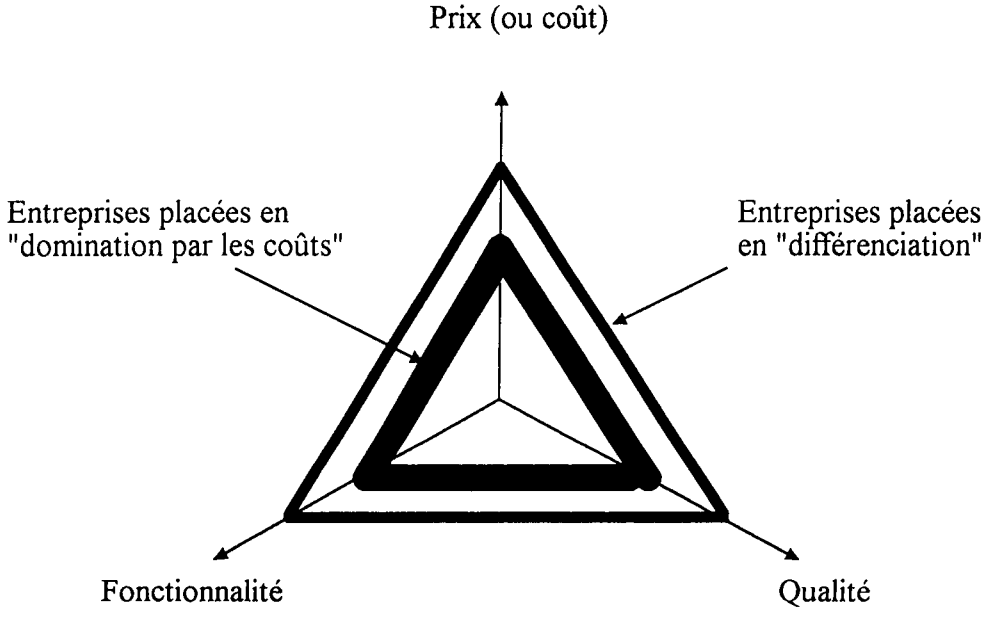


Figure n° 17 : **Le triangle de survie selon le type de stratégie adoptée**

Les stratégies de confrontation nécessitent de la part des entreprises qui s'y adonnent une certaine souplesse structurelle, un management dynamique et une capacité sans cesse renouvelée à créer de nouveaux avantages compétitifs.

On diagnostiquera donc qu'il s'agit bien d'une stratégie de confrontation lorsque l'entreprise étudiée, parfaitement consciente du fait que les avantages compétitifs qu'elle choisit de développer ne peuvent pas, par nature, avoir un caractère vraiment durable, s'attache à gérer en permanence son « triangle de survie » d'une façon telle que sur l'un des axes du triangle, son offre lui procure un avantage distinctif marqué. C'est cette nouvelle combinaison - prix, qualité, fonctionnalité - qui constitue alors l'avantage compétitif intéressant. Robin Cooper donne de très nombreux exemples de firmes japonaises ayant procédé avec succès à ce type d'exercice[1]. Il en conclut que ce type de stratégie, à condition que l'entreprise se soit organisée pour relever en permanence un tel défit, constitue bien une stratégie générique qu'il est parfaitement possible d'adopter. Cela nécessite beaucoup de lucidité, de combativité, de créativité, et un type d'organisation particulier.

➢ Comment évaluer la valeur des avantages compétitifs choisis ?

La position concurrentielle d'une entreprise, dans un DAS donné, sera d'autant meilleure que les avantages compétitifs sur lesquels cette stratégie est fondée se trouvent être :

- appréciés par la clientèle,
- non copiables,
- de nature à pouvoir être maintenus dans la durée.

Et s'il s'agit de stratégies de confrontation, on devra apprécier la capacité de l'entreprise à développer en permanence une stratégie de cette nature.

Pour évaluer la valeur des stratégies qu'une entreprise mène dans les DAS qu'elle exploite, il faut donc, après avoir effectué une identification précise des avantages compétitifs développés, procéder à leur évaluation.

Nous examinerons, ici, la manière dont il convient de porter un diagnostic sur les avantages compétitifs pouvant être développés par une entreprise, et sur la capacité de celle-ci à mener dans la durée le type de stratégie choisie.

a) Les stratégies de domination par les coûts

La nature de l'avantage compétitif choisi dans toute stratégie de domination par les coûts est l'obtention de prix de revient tels que l'entreprise soit, dans le DAS considéré, en mesure de pratiquer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents. On devra donc s'interroger sur le ou les paramètres qui, dans la constitution des prix de revient, permettent de parvenir à un tel résultat.

S'il s'agit des "volumes", on devra simplement s'assurer que l'entreprise a bien été capable d'en tirer un véritable avantage compétitif ; cela nécessite, toujours, une organisation extrêmement rigoureuse, un esprit d'économie très poussé, et une attention permanente attachée aux problèmes de productivité.

Si l'obtention de prix de revient très compétitifs repose sur d'autres éléments que les volumes, il faudra vérifier la réalité effective de ceux-ci. Il pourra s'agir de l'accès à un facteur de production dont le coût est manifestement moins élevé que celui des autres entreprises (énergie, par exemple, ou main-d'oeuvre, ou matière première...) ; ou de la mise

[1] Ibid

en oeuvre d'un procédé de production particulier permettant d'obtenir de meilleurs résultats économiques que les concurrents.

Pour que l'avantage compétitif "prix de revient" soit solide, il faut que les paramètres sur lesquels il est fondé ne soient pas aisément accessibles aux autres entreprises. C'est le cas, quand il s'agit des volumes, car une entreprise qui parvient à obtenir une position dominante sur un marché peut être difficilement rattrapée. Ce peut être le cas pour des facteurs de production particulièrement bon marché, si l'entreprise a une raison spécifique d'être seule à pouvoir y accéder. C'est toujours le cas lorsqu'il s'agit d'une innovation technologique couverte par des brevets, notamment si l'extension de ces brevets à l'étranger a été bien faite.

L'autre élément important pour juger de la pertinence d'une stratégie de domination par les coûts menée par une entreprise est la qualité de l'offre qui est proposée. En effet, celle-ci doit se situer à un niveau tout à fait acceptable, si l'on veut qu'un grand nombre de consommateurs ou d'utilisateurs puisse s'y intéresser. L'acharnement à abaisser les coûts de production ne doit pas avoir pour effet de déboucher sur une offre qui soit de nature à devenir inacceptable pour les utilisateurs. Dégrader la qualité de l'offre à un point tel que l'entreprise voit sa clientèle se détourner peu à peu de ses produits, ou de ses services, ne peut évidemment que conduire à l'échec.

Finalement, le jugement que l'on va porter sur la valeur d'une stratégie de domination par les coûts, dans un DAS donné, se fondera sur ces différentes considérations. Très souvent, on constatera qu'une entreprise ayant opté pour une stratégie de domination par les coûts ne s'acharne pas à dégager de ses volumes de production tout le bénéfice qu'elle pourrait en tirer, ou ne pratique pas une politique de prix traduisant, dans la pratique, la stratégie choisie.

Des entreprises qui luttent au coude à coude en développant des stratégies de domination par les coûts se trouvent placées dans des situations concurrentielles difficiles à soutenir sur des périodes de temps très longues. Et ces positions sont tout spécialement difficiles à tenir lorsqu'il s'agit de DAS qui se trouvent en phase de maturité : l'une d'elles parviendra à prendre finalement le dessus sur les autres, et à éliminer ses rivales ; mais il faut éviter que la guerre d'usure ne dure trop longtemps, ce qui est ruineux pour tout le monde.

b) Les stratégies de différenciation

Dans les stratégies de différenciation, les entreprises bâtissent chacune leur offre en donnant à celle-ci un caractère particulier, de façon à se différencier des concurrents. Les clients de ces entreprises acceptent de s'orienter vers elles, de préférence aux entreprises qui mènent des stratégies de domination par les coûts, car ils sont intéressés par la spécificité de ces propositions, et prêts à accepter l'écart de prix qui est demandé.

Une entreprise qui mène une stratégie de différenciation devra se doter d'un, voire, mieux, plusieurs éléments de différenciation de manière à donner à son offre une spécificité particulière encore plus forte. L'expérience montre qu'une stratégie de différenciation a d'autant plus de chances de fournir de bons résultats qu'elle se fonde sur plusieurs éléments associés. Il s'agira, chaque fois, d'un *package* original, donnant à l'offre de l'entreprise un caractère d'unicité.

Les éléments sur lesquels une entreprise va se fonder pour se différencier doivent répondre à un certain nombre de règles. Il faut que le ou les éléments de différenciation choisis puissent, à la fois :

- intéresser les utilisateurs, ou les consommateurs,
- être proposés à des prix acceptables,
- être de nature à pouvoir être maintenus dans la durée.

Il arrive fréquemment que les entreprises intègrent dans leur offre des éléments de différenciation auxquels l'utilisateur ou le consommateur se montrera finalement peu sensible, ou qui entraînent des différentiels de prix inacceptables, par rapport aux firmes qui opèrent en domination par les coûts.

Très souvent, également, les entreprises qui développent une stratégie de différenciation ne se trouveront pas à même de faire connaître à leurs acheteurs les paramètres de différenciation qui caractérisent leur offre. Toute stratégie de différenciation nécessite, en effet, des budgets de communication importants : il faut faire valoir auprès des acheteurs qui ne les découvriront pas toujours d'eux-mêmes les éléments qui différencient l'offre de l'entreprise de celle de ses concurrents, et en amplifier les mérites.

Une stratégie de différenciation menée sans que l'entreprise ne dispose des budgets de communication nécessaires pourra très rarement être couronnée de succès. Or, les entreprises sous-estiment généralement l'importance des besoins de communication qui sont inhérents à ce type de stratégie. On rencontre, dans la pratique, de nombreux cas d'entreprises ayant habilement conçu une stratégie de différenciation qui ont utilisé toutes leurs ressources pour mettre celle-ci au point : au moment du lancement de leur activité, elles en viennent à buter sur l'impossibilité de faire connaître leur offre faute de pouvoir financer des budgets de communication ayant la dimension requise. Bien évidemment, de telles entreprises ne peuvent alors qu'échouer. Par contre, d'autres entreprises qui disposent de moyens financiers non négligeables réussissent, effrontément, en amplifiant démesurément, par la communication, l'intérêt des paramètres de différenciation dont elles se sont dotées : elles misent essentiellement sur la communication pour réussir.

c) Les stratégies de focalisation

On retrouve, pour les stratégies de focalisation, les mêmes interrogations que dans le cas des deux types de stratégies précédents, mais en sachant que les avantages compétitifs développés ne concernent ici, par définition, qu'un segment de marché bien précis.

Les firmes optant pour des stratégies de focalisation se trouvent souvent menacées, à terme, par d'autres qui développent des stratégies embrassant d'emblée l'ensemble du DAS. En effet, celles qui ont opté pour une domination par les coûts sont parfois susceptibles d'obtenir finalement des prix de revient de plus en plus bas et elles concurrencent alors les entreprises qui, sur un segment particulier de marché, avaient entrepris de développer une stratégie de type *cost-focus*. Et celles ayant adopté des stratégies de différenciation peuvent en venir, en développant une politique d'amélioration permanente de leurs paramètres de différenciation, à annihiler les avantages compétitifs particuliers sur lesquels s'étaient fondées des firmes qui avaient opté pour des stratégies de *differenciation-focus*.

Face à des stratégies de focalisation, l'évaluateur devra donc s'interroger sur le caractère plus ou moins durable que présentent les avantages compétitifs sur lesquels se trouve fondée la stratégie de focalisation choisie par une entreprise.

d) Les stratégies de confrontation

Les stratégies de confrontation sont basées sur une capacité forte du management de l'entreprise à modifier en permanence les avantages compétitifs qui, à un moment donné, ont pû être développés : prix des produits, fonctionnalité de ceux-ci, ou qualité. Tout repose donc, dans ce type de stratégie, sur l'aptitude de l'entreprise à opérer de la sorte.

Cela suppose une attention permanente attachée à l'observation de l'évolution à la fois des consommateurs et des concurrents ; une capacité à modifier très rapidement son organisation, en matière de production (la clé du succès pour une entreprise développant ce type de stratégie, nous dit Robin Cooper, c'est d'être *lean* c'est-à-dire légère, souple) ; et, enfin, une forte créativité du bureau d'étude à qui l'on demande de faire évoluer sans cesse

les produits, dans le sens d'une amélioration de leur fonctionnalité et/ou de leur qualité, ou de la réduction des coûts de fabrication.

Le bureau d'étude devra, en permanence, avoir en réserve des innovations permettant de réagir très vite, en fonction de ce qui apparaît sur le marché ; et l'entreprise devra être suffisamment avisée, au plan du marketing, pour que sur l'une des trois caractéristiques du ou des produits, un avantage compétitif existe toujours, sans toutefois que l'on aille trop loin par rapport aux besoins des clients, et sans en venir à des situations où l'on réduirait à néant les marges bénéficiaires.

5. Les manoeuvres stratégiques

5.1. Diversification ou recentrage sur les métiers de base

La diversification, dans le vocabulaire de l'analyse stratégique, est une opération consistant à évoluer vers de nouveaux métiers. L'entreprise s'ouvre ainsi de nouveaux DAS à exploiter, et elle peut ainsi poursuivre sa croissance.

L'outil d'analyse proposé par l'analyse stratégique est tout simplement l'analyse pertinente des compétences et savoir-faire de l'entreprise qui débouche sur une vision claire des composantes essentielles du ou des métiers. Cette analyse permet de prendre conscience de ce qui peut être utilisé, valablement, pour bâtir de nouveaux métiers : on aura des éléments qui seront conservés, et ce seront eux qui composeront le "tronc commun de diversification". Il faudra y rajouter une ou plusieurs autres compétences nouvelles à intégrer, pour que l'on ait affaire à de nouveaux métiers. Les orientations à adopter, pour identifier les nouvelles compétences à acquérir, ne relèvent pas d'une méthodologie bien précise : on se laissera en général guider par le souci d'aller vers des Domaines d'Activité naissants, ou en développement.

Ici, la "vision" du stratège joue nécessairement un rôle fondamental. Elle peut naître spontanément, ou résulter d'études de prospective. Les outils en matière de prospective existent, et ils commencent à être utilisés par les grands groupes. Les apports de Michel Godet, Professeur au C.N.A.M., où il est titulaire de la chaire de Prospective industrielle, ont été déterminants. Les méthodes mises au point par ce chercheur permettent de conduire d'une façon méthodique des réflexions en groupe sur la prospective. Les outils proposés sont divers et multiples ; on retiendra parmi eux l'analyse structurelle et l'analyse morphologique.

- *L'analyse structurelle*

L'analyse structurelle a pour objet de mettre en lumière la structure des relations existant entre différentes variables, quantifiables ou non, qui caractérisent un système. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous les éléments constitutifs du système. Cette méthode permet d'étudier ces relations et de faire apparaître les variables essentielles.

Appliquée à la conduite d'une réflexion prospective portant sur un domaine d'activité stratégique et son évolution probable, l'analyse structurelle permet de déterminer les variables clés sur lesquelles doit porter en priorité la réflexion prospective. C'est cette utilisation prévisionnelle de l'analyse structurelle qu'a développé, tout particulièrement, le professeur Michel Godet, en distinguant plusieurs étapes :

- le recensement des variables,
- le repérage des relations dans la matrice d'analyse structurelle,
- la recherche des variables clés, par la méthode MICMAC.

Nous renvoyons donc les lecteurs intéressés par l'approfondissement de ces méthodes de réflexion prospective aux ouvrages que Michel Godet a consacré à ces problèmes, et en particulier à l'ouvrage intitulé *De l'anticipation à l'action*[1] .

• L'analyse morphologique

Michel Godet propose, comme méthode d'exploration du champ des possibles, l'analyse morphologique. Cette technique d'analyse permet de stimuler l'imagination d'un groupe de travail ; elle aide à identifier de nouveaux produits ou procédés jusque là ignorés, et aussi à balayer le champ des scénarios possibles.

Le principe de la méthode est extrêmement simple: "il s'agit de décomposer le système ou la fonction étudiée en sous-systèmes ou composantes. Ces composantes doivent être aussi indépendantes que possible, et rendre compte de la totalité du système étudié". Les domaines d'application sont multiples, nous dit ce chercheur, et concernent tous les problèmes d'innovation et de recherche d'idées nouvelles.

Michel Godet montre dans son ouvrage comment cette technique d'analyse doit être mise en oeuvre : il faut d'abord déterminer le "champ des possibles" puis faire des choix pour identifier les composantes clés afin d'en arriver à cerner un "sous espace morphologique utile" (en utilisant éventuellement la méthode multicritère MULTIPOL ou la méthode SMIC). Un logiciel spécial micro-informatique a d'ailleurs été mis au point par Michel Godet et son groupe (logiciel Morphol) permettant de mettre en oeuvre aisément la technique de l'analyse morphologique. Sur ce point, nous renvoyons de nouveau le lecteur aux travaux menés par ce chercheur.

5.2. Changement de stratégie dans un DAS

Des problèmes de changement de stratégie dans un DAS se posent dans tous les cas où l'entreprise constate que les avantages compétitifs qu'elle avait entrepris de développer sont de faible intérêt, fragiles, voire parfois même inexistants, ce qui se traduit alors pour cette entreprise par une position concurrentielle faible. Si l'entreprise considère que le DAS auquel elle a affaire est, néanmoins, intéressant, elle va tout naturellement s'interroger sur la possibilité d'y développer une nouvelle stratégie.

La typologie des stratégies établies par Michael Porter, complétée ensuite par Robin Cooper comme nous l'avons déjà indiqué, va constituer, ici, le guide à suivre pour effectuer une telle recherche.

La réflexion à mener va s'effectuer par étapes : on explorera d'abord les possibilités existant de forger (ou d'acquérir à l'extérieur) des avantages compétitifs à caractère permanent, dans le cadre de l'une des stratégies de Michael Poter. Puis, s'il apparaît que des avantages compétitifs à caractère permanent sont impossibles à développer, l'entreprise se trouvera contrainte d'opter pour une stratégie de confrontation, stratégie qui a, comme nous l'avons indiqué plus haut, ses propres exigences.

On aura donc à déterminer vers laquelle de ces voies il convient de s'acheminer :

[1] Paris, Dunod, 1991

Nature des avantages compétitifs choisis	Types de stratégie possibles
Avantages à caractère durable	- Domination par les coûts - Différenciation - Focalisation : . cost- focus . Différenciation-focus
Avantages non durables, par définition	Confrontation

Figure n° 18 : **Les quatre grands types de stratégies possibles**

Les mouvements les plus naturels, donc les plus aisés à réaliser, sont ceux indiqués dans la figure n° 18 :

Stratégie initiale développée sans succès par l'entreprise	Evolutions naturelles possibles
Stratégies basées sur des avantages compétitifs durables : - Domination par les coûts - Différenciation - Focalisation : . cost-focus . différenciation-focus	➢ Cost-focus ➢ Différentiation-focus ou confrontation Révision des avantages compétitifs spécifiques au segment, ou bien orientation vers une stratégie de confrontation.
Stratégies basées sur des avantages compétitifs non durables - Confrontation	- Cost-focus - Différentiation-focus ou bien poursuite d'une stratégie de confrontation en changeant profondément le management de l'entreprise

Figure n° 19 **- Les principales options possibles dans le cadre de manoeuvres stratégiques**

Certes, d'autres mouvements stratégiques que ceux indiqués dans ce tableau peuvent être envisagés : ils sont moins naturels, donc par nature plus difficiles à réaliser, et bien plus risqués. On voit rarement, en effet, des entreprises ayant échoué dans une stratégie de domination par les coûts être capables de mener avec succès une stratégie de différenciation. Ou des entreprises parvenues à un échec dans une stratégie de différenciation réussir, brillamment ensuite, dans une stratégie de domination par les coûts.

Quant aux entreprises qui ont échoué dans des stratégies de focalisation, on les voit rarement réussir dans des stratégies ayant vocation à embrasser, d'emblée, tous les segments d'un DAS. Elles n'ont généralement ni les moyens, ni les talents voulus pour effectuer de telles évolutions.

Par contre, une entreprise peut toujours envisager de se lancer dans une stratégie de confrontation : l'entreprise devra devenir une *lean enterprise*, c'est-à-dire s'alléger considérablement. Le management devra s'orienter vers le renforcement considérable des capacités d'innovation de l'entreprise, avec mise en place d'une veille extrêmement active de l'évolution de l'environnement, adoption d'un système de gestion stratégique des coûts[1], et une refonte complète des manières de procéder sur le plan interne, afin de pouvoir adapter, en permanence, l'entreprise au changement.

[1] Voir l'ouvrage de John K. Shank et Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des coûts*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1995.