

Entreprises & Stratégies

Le regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs. Quels choix et déploiements stratégiques pour améliorer la compétitivité.

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Jérôme CRUZ

Conseiller au travail de Bachelor :

Marc FORESTIER, Professeur de Stratégie

Genève, le 05 juin 2009

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière : Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. Parcours scolaire effectué à travers la filière « en emploi ».

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 05 juin 2009

Nom :

Prénom :

Signature :

Sommaire

Les objectifs de ce travail sont la description des différentes pensées et visions de la stratégie d'entreprise, l'analyse des parutions de Michael E. Porter de 1979 à aujourd'hui ainsi qu'une étude descriptive et analytique des stratégies génériques.

A travers les principaux stratèges et académiciens, les indispensables écoles de pensées sont décrites et commentées afin d'en distinguer les notions essentielles de chacune d'elles.

Dans un deuxième temps, l'accent est porté sur l'école du positionnement via les principales parutions de M.E Porter. Celles-ci sont analysées et synthétisées afin d'en ressortir les idées et concepts principaux. De plus, l'analyse porte sur la mise en comparaison des évolutions théoriques et pratiques de ces concepts.

Suite à l'analyse chronologique des parutions de M.E. Porter, une focalisation importante a été mise en exergue à travers le concept des « Stratégies Génériques » dont le regain a été facilité par leurs évolutions et leurs adaptations. Bien évidemment, ces stratégies ont subi depuis leur création en 1980 une certaine mutation suite aux changements structurels de l'économie en général comme développé, mais leurs réflexions stratégiques restent profondément ancrées dans les décisions des dirigeants d'aujourd'hui.

Table des matières

| | |
|---|--------------|
| DECLARATION | II |
| SOMMAIRE | III |
| TABLE DES MATIERES | IV |
| LISTE DES FIGURES..... | VI |
| 1. INTRODUCTION | 1 |
| 2. DÉVELOPPEMENT | 3 |
| Chapitre 1 – La Stratégie d’entreprise..... | 3 |
| 2.1.1 Définition de la Stratégie d’entreprise | 3 |
| 2.1.2 Détails des différentes pensées stratégiques et complément de définition | 5 |
| 2.1.2.1 Les acteurs, auteurs et expert en stratégie d’entreprise | 5 |
| 2.1.2.2 Les différentes pensées stratégiques..... | 7 |
| 2.1.2.3 Détails des neuf pensées stratégiques : | 9 |
| 2.1.2.3.1 L’école de la conception L’élaboration de la stratégie comme processus de conception..... | 9 |
| 2.1.2.3.2 L’école de la planification L’élaboration de la stratégie comme processus formel | 12 |
| 2.1.2.3.3 L’école entrepreneuriale L’élaboration de la stratégie comme processus visionnaire..... | 13 |
| 2.1.2.3.4 L’école cognitive L’élaboration de la stratégie comme processus mental | 14 |
| 2.1.2.3.5 L’école de l’apprentissage L’élaboration de la stratégie comme processus émergent | 17 |
| 2.1.2.3.6 L’école du pouvoir L’élaboration de la stratégie comme processus de négociation..... | 22 |
| 2.1.2.3.7 L’école culturelle L’élaboration de la stratégie comme processus collectif.... | 24 |
| 2.1.2.3.8 L’école environnementale L’élaboration de la stratégie comme processus de réaction | 25 |
| 2.1.2.3.9 L’école du positionnement L’élaboration de la stratégie comme processus analytique..... | 27 |
| 2.1.2.3.10 | Conclusion34 |
| Chapitre 2 - Les parutions et concepts de M.E. PORTER | 36 |
| 2.1.3 Introduction | 36 |
| 2.1.4 Postulat actuel | 38 |
| 2.1.5 Parution N°1 | 40 |
| 2.1.5.1 Les 5+1 Forces de M.E. Porter | 40 |
| 2.1.5.2 Cadre d’utilisation de cet outil stratégique..... | 44 |
| 2.1.5.3 Points forts du modèle des Cinq Forces : | 47 |
| 2.1.5.4 Limites du Modèle des Cinq Forces : | 47 |
| 2.1.6 Parution N°2: | 49 |
| 2.1.6.1 Synthèse de l’article | 49 |
| 2.1.7 Parution N°3 | 51 |
| 2.1.7.1 Détails des trois stratégies génériques selon M.E. Porter | 52 |
| 2.1.7.2 Les Stratégies de coûts, domination par les coûts..... | 53 |

| | |
|--|------------|
| 2.1.7.2.1 La Courbe d'expérience du BCG | 54 |
| 2.1.7.3 Les stratégies de différenciation | 57 |
| 2.1.7.3.1 L'offre de référence | 58 |
| 2.1.7.4 La stratégie de concentration | 61 |
| 2.1.8 Parution N°4 | 63 |
| 2.1.9 Parution N°5 | 72 |
| 2.1.9.1 Synthèse de l'article | 72 |
| 2.1.9.2 Détails de la stratégie de diversification | 73 |
| 2.1.9.3 Diversification – le plan d'action selon M. E. Porter | 76 |
| 2.1.10 Parution N°6 | 80 |
| 2.1.10.1 Synthèse de l'article | 80 |
| 2.1.10.2 Détails et analyse des idées de M.E. Porter | 82 |
| 3. VISION & CONFRONTATION | 85 |
| Chapitre 1 – La vision et l'évolution de la pensée de M.E. Porter | 85 |
| 3.1.1 Synthèse | 85 |
| 3.1.2 Une continuité stratégique à travers le temps | 88 |
| Chapitre 2 – Le modèle RBV vs M.E. Porter | 91 |
| 3.1.3 Le modèle « Ressource Based View » RBV | 91 |
| 3.1.4 RBV - Développement du concept | 92 |
| 4. RÉFLEXIONS & ANALYSES | 94 |
| Chapitre 1 – Les Stratégies Génériques | 94 |
| 4.1.1 Historique | 95 |
| 4.1.2 Détails et analyses | 98 |
| 4.1.3 Evolution et Variables pivots | 101 |
| 4.1.4 Contexte & enjeux d'aujourd'hui | 105 |
| 4.1.4.1 La gestion d'entreprise et la stratégie en temps de crise économique | 105 |
| 4.1.4.2 Le comportement des stratégies génériques face à la crise | 106 |
| 4.1.5 Synthèse & Réponses | 108 |
| CONCLUSION | 111 |
| BIBLIOGRAPHIE | 113 |
| ANNEXES | 115 |

Liste des Figures

| | | |
|-----------|--|----|
| Figure 1 | Analyse SWOT | 10 |
| Figure 2 | SWOT : Processus de Sélection des Stratégies | 11 |
| Figure 3 | Matrice du savoir, selon Nonaka et Takeuchi | 20 |
| Figure 4 | Matrice BCG (1)..... | 29 |
| Figure 5 | Modèle des 5 +1 Forces de M. E. Porter | 31 |
| Figure 6 | La chaîne de Valeur de M. E. Porter | 32 |
| Figure 7 | Représentation des co-citations entre les auteurs les plus cités..... | 34 |
| Figure 8 | Historique des parutions principales de M.E. Porter | 40 |
| Figure 9 | Modèle des Forces de M. E. Porter (Original) | 47 |
| Figure 10 | Schéma explicatif des Stratégies Génériques (1)..... | 54 |
| Figure 11 | Courbe de l'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle décimale | 56 |
| Figure 12 | Levier de l'expérience vs Gestion des coûts | 57 |
| Figure 13 | Courbe d'expérience | 57 |
| Figure 14 | Matrice BCG (2)..... | 68 |
| Figure 15 | Le modèle stratégique de la compétitivité | 71 |
| Figure 16 | Schéma explicatif des Stratégies Génériques (2)..... | 95 |

1. Introduction

Les stratégies génériques de Michael .E. Porter ont marqué la recherche dans le domaine du management stratégique. Elles sont aussi largement acceptées que critiquées mais malgré toutes les attaques dont elles ont pu faire l'objet, elles constituent toujours une base théorique de réflexion très forte.

Cette recherche a pour objectif final la mise en exergue des différents concepts stratégiques de Michel .E. Porter, de les reconsidérer dans les temps et évaluer leur légitimité et même leur regain dans l'économie actuelle. Les entreprises d'aujourd'hui en désir d'évolution stratégique se basent-elles toujours sur ce type de modèle afin de mener leur réflexion stratégique ?

Il s'agit de définir en premier lieu, de manière précise l'historique de la stratégie d'entreprise par les différentes écoles de pensées et leurs auteurs respectifs. De définir leurs impacts à travers le temps, les concepts associés, leurs utilisations et leurs viabilités actuelles.

Le second chapitre propose une analyse complète des principales parutions académiques de M.E. Porter dans le célèbre journal de la Harvard Business School, la « .Harvard Business Review ».

Une partie analytique développe la robustesse de la théorie relative au concept même des stratégies génériques et la possibilité que depuis la date de leur création en 1980 par M.E. Porter, elles aient évoluées, ou même changées de caractéristiques face à une économie mondiale en recherche constante d'avantages compétitifs.

Les objectifs de ce travail sont la description historique des stratégies génériques et leur mise en application à travers la confrontation d'exemples actuels. L'introduction et l'analyse des notions d'avantages compétitifs et de facteurs clés de succès. Ainsi que leurs rôles dans la compétitivité et la croissance des entreprises d'aujourd'hui. Le rôle des investissements nécessaires, la mise en application et le déploiement stratégique.

L'analyse porte aussi sur la mise en comparaison des évolutions théoriques et pratiques de ces concepts. L'émergence de nouveaux modèles semblable face à des notions de valeur perçue ou le sentiment du consommateur est aussi important que l'environnement.

En outre, l'analyse de ces modèles stratégiques dites des « stratégies génériques » portera sur leurs éventuels regains et l'explication de celles-ci dans une économie

ébranlée en manque d'investissement. Comment les entreprises actuelles vont faire face à une compétition accrue avec moins de ressources et qu'elle est actuellement la stratégie générique en vogue dans les changements stratégiques. Les entreprises tentent-elles toujours le choix de l'externalisation et de l'outsourcing ou pratiquent-elles plutôt des stratégies de recentrage.

Ce travail tentera de répondre à toutes ces interrogations à travers une partie de description théorique, d'analyse théorique, d'une mise en application et de confrontation d'exemple ainsi que l'utilisation de modèles et de concepts stratégiques.

Les synthèses, analyses et conclusion des différentes approches et modèles sont toujours appuyées par des exemples concrets de comportement et d'évolution d'entreprises.

Mots clés : Stratégies d'entreprises – Michael E. Porter – Ecole du positionnement -
Stratégies Génériques – Avantages concurrentiels

2. Développement

Chapitre 1 – La Stratégie d'entreprise

2.1.1 Définition de la Stratégie d'entreprise

Bien qu'il soit dans la nature humaine et surtout scientifique de chercher une définition pour chaque concept, on ne dispose pas d'une définition simple et unique de la stratégie. Les prémices de celle-ci ont été évoquées par Sun-Tsu¹, un célèbre stratège militaire chinois (220 Av. J.C) ayant pour la première fois émis des stratégies de guerre sous-forme de plans mais surtout de réflexion sur l'adversaire afin d'utiliser ces faiblesses pour le vaincre.

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. »

« L'art de la guerre, c'est soumettre l'ennemi sans combat. »

« La règle c'est que le Général qui triomphe est celui qui est le mieux informé. »

(Sun Tzu, L'Art de la Guerre)

Ces préceptes fondamentaux ci-dessus sont toujours actuels et ont été largement revisités en les déployant comme stratégie concurrentielle ou encore comme stratégie pour la gestion d'une nation. Des définitions un peu plus réalistes sur le monde des entreprises sont données par exemple par Chandler, économiste et historien des grandes entreprises américaines.

« La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ».

(Alfred Chandler, 1989)

Ainsi, cette définition indique que la stratégie engage l'ensemble des ressources de l'entreprise sur une longue période ; elle est d'abord détermination d'objectifs qui se déclinent en actions ; et elle détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour

¹ Sun Tsu (475-221 av. J.-C.), Œuvre : L'Art de la Guerre

atteindre les objectifs définis. Cette dernière définition peut être complétée en distinguant plusieurs types de Stratégies soulevé principalement par Mintzberg¹.

« Stratégie en avant et en arrière »:

Il s'agit de compléter la définition de « la stratégie projetée » celle qui consiste à concevoir la stratégie comme un plan orienté vers le futur, par celle de « stratégie réalisée » qui consiste à partir de l'expérience, du passé, à appliquer un modèle de réalisation. Par exemple, l'entreprise reproduit un modèle en lançant régulièrement sur le marché des produits spécifiques qui utilise toujours les mêmes attributs commerciaux, les mêmes forces concurrentielles et les mêmes canaux de distribution relativement robustes. Ce type de stratégie aussi appelée stratégie incrémentale logique suivent simplement le déroulement opérationnel de l'entreprise sans réelle prise de conscience. Les entreprises mettent au point des projets pour leur avenir et tirent des modèles de leur expérience passée qu'elles répliquent de façon logique comme une stratégie. Souvent ces situations proviennent d'un pouvoir politique très fort et d'une culture de l'innovation assez faible.

« Stratégie délibérée et émergente »:

La stratégie délibérée favorise la planification, l'étude du secteur et de l'entreprise afin de construire à terme un avantage compétitif durable. Délibérée car c'est une démarche volontaire des dirigeants. On distingue ensuite deux types de stratégies délibérée : la stratégie construite (Ecole du positionnement, M. E. Porter) et la stratégie déduite (RBV, Ressources Base View). La stratégie délibérée construite se focalise sur la recherche et l'exploitation d'un avantage compétitif qui sera dicté par les futurs besoins estimés de l'environnement et sera créer à travers les forces de l'entreprise. Alors que la stratégie délibérée déduite est en fonction des ressources de l'entreprise, des réelles capacités actuelles disponibles en interne. La RBV est constante bagarre idéologique avec l'école du positionnement, celle-ci préconise l'optimisation des ressources disponibles (tangible, intangible, compétences, etc.) au service de la recherche de l'avantage concurrentiel.

1 Henri Mintzberg, né le 02.09.1939, PhD du MIT, il a marqué la recherche en gestion, en management, en organisation et en stratégie. Il est aussi le principal représentant du courant de la sociologies des organisation appelé l'école de la contingence.

2.1.2 Détails des différentes pensées stratégiques et complément de définition

2.1.2.1 Les acteurs, auteurs et expert en stratégie d'entreprise

Malgré une grande littérature traitant de la Stratégie dans son ensemble et plusieurs écoles de pensée, il n'existe pas de recettes stratégiques fonctionnant correctement même si nous avons en possession la totalité des ingrédients. Il est très difficile à prendre en compte la mutation des marchés, les changements structurels, le désir et l'agissement des hommes, le comportement de l'environnement ou encore l'anticipation des changements technologiques de demain.

Cette partie traitant des différentes pensées stratégiques sont pour la plupart tirées des ouvrages des auteurs suivants :

Michael E. Porter

Célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel, parutions de concepts stratégiques reconnus dont les stratégies génériques, conseiller économique de la Maison Blanche. Il est l'auteur des ouvrages suivant : « Choix stratégiques et concurrence », « L'Avantage concurrentiel » et « L'Avantage concurrentiel des nations ».

John H. Freeman

Chercheur et grand professeur à l'Université de Cambridge et Harvard Business School., spécialisé en stratégie d'entreprise, il est l'auteur de l'ouvrage suivant : « Organizations and Social Structure » qui relate d'une approche théorique et empirique en sciences sociales surtout utilisée dans les études de management organisationnelles. John H. Freeman aborde des concepts d'organisation, d'économie et de sociologie, il emploie une analyse statistique pour tenter de comprendre les conditions dans lesquelles apparaissent des entreprises. De plus, il tente de définir des phases de croissance et de mortalité de celles-ci en intégrant la concurrence comme processus de sélection et de changements organisationnels.

Henry Mintzberg,

Auteur reconnu et primordiale en matière de stratégie d'entreprise, il publia entre autres les ouvrages suivants « Le Management » et « Grandeur et Décadence de la planification stratégique », il était professeur à la McGill University (Montréal) et à l'INSEAD.

Alfred D. Chandler

Professeur à la Harvard Business School, il est surnommé « l'historien des affaires », sa recherche se focalise sur le modèle de la construction de « l'entreprise moderne ». Il effectua d'importantes recherches sur l'évolution des grandes entreprises américaines et est l'auteur des ouvrages suivants : "Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise", "The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business", "Strategies and Structures of a company".

Igor H. Ansoff

Célèbre professeur, manager et mathématicien, il est un expert en stratégie d'entreprise. Igor H. Ansoff fut le consultant de plusieurs grandes entreprises telles que Philips, GM ou encore IBM. Etonnamment de patrie américaine, né en Russie, il est principalement connu et reconnu en Europe et au Japon. Il a entre autre écrit « The new Corporate Strategy ». Un succès d'hypothèses stratégiques formulées dans son dernier livre, afentreprise que la performance financière d'une entreprise est à son maximum à chaque fois que la stratégie et la capacité de gestion correspondent à la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

D'amples informations concernant ces sources susmentionnées sont indiquées dans la bibliographie en fin de rédaction.

2.1.2.2 Les différentes pensées stratégiques

Ce chapitre énumère brièvement à travers les champs d'expertises des experts en stratégies, leurs visions et les concepts des différentes écoles. Souvent, l'idée de base est similaire, après, chacun d'eux tentent de mettre une hiérarchie prioritaire. Ils établissent souvent certaines critiques sur les modèles précédents afin d'être publiés et tentent de mettre en avant leurs idées s'appuyant sur la mise à jour des contextes économiques.

Je présente ci-dessous neuf conceptions différentes du processus stratégique qui ont connu, les unes et les autres, un certain succès au fil des ans, et restent profondément ancrées dans notre réflexion actuelle. L'inconvénient de l'énumération des différentes écoles est qu'elles sont trop souvent sans lien entre elles. Les neuf écoles se répartissent en deux groupes génériquement différents. Le premier comprend les écoles essentiellement normatives telles que les écoles de la conception, de la planification et du positionnement (M.E. Porter). Elles insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que comment celles-ci vont se comporter et se déployer dans leur environnement. Le deuxième groupe s'intéresse essentiellement ou particulièrement la description des véritables processus d'élaboration de la stratégie (école entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, et du pouvoir) qui centre l'opérationnel et les ressources au cœur du débat. Toutes les différentes visions et écoles de pensées stratégiques sont tirées de ces trois ouvrages principaux qui sont :

- *Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel. 1998. « Strategy Safari », London: Prentice Hall.*
- *Jean-Pierre Detrie, Directeur d'ouvrage. Auteurs, LIPSE, collectif HEC Paris, « Strategor, » (1997), Politique générale de l'entreprise (3 ed.), Paris, Dunod.*
- *G. Johnson, K. Scholes. 1998, « Strategique », Financial Times/Prentice Hall and Pearson Education*

De plus amples informations sur ces ouvrages susmentionnées sont disponibles à travers le référencement des sources en fin de travail.

Il existe actuellement neuf écoles de pensées stratégiques comme dit précédemment, à chacun de sentir laquelle est la plus adaptée au secteur et produits vendus, au style de management désiré et pratiqué et surtout laquelle permettra la plus grande réalisation de richesse tout en diminuant les risques au maximum.

Postulat établis, je vous rappelle brièvement que M.E. Porter a marqué la recherche dans le domaine du management stratégique, de part son travail certainement qui a été à travers ses diverses publications des concepts toujours avant-gardistes, mais aussi par son image et son influence sur les grands noms et entreprises du vingtième siècle, il a pris part à l'évolution des écoles du positionnement et celle de la planification stratégique. Je commenterai le parcours et l'évolution de la pensée de M.E. Porter dans la suite de ce travail à travers l'analyse de ses principales publications.

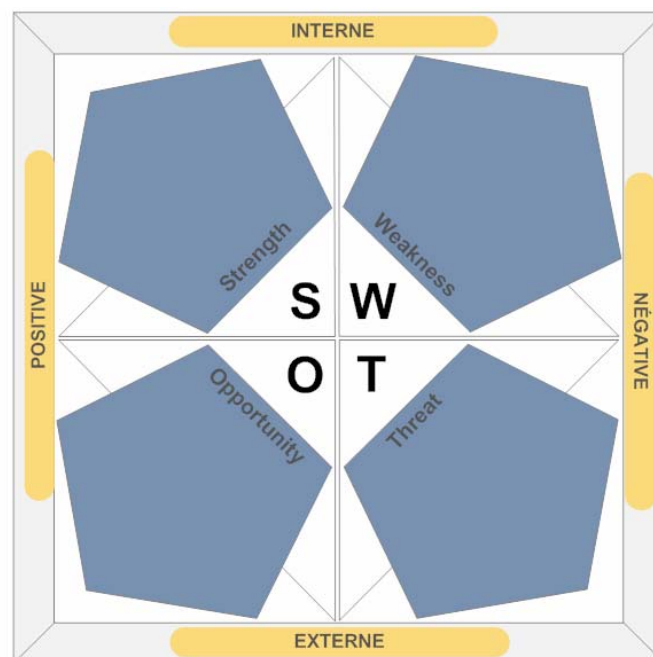
2.1.2.3 Détails des neuf pensées stratégiques :

2.1.2.3.1 L'école de la conception

L'élaboration de la stratégie comme processus de conception

Les origines de l'école de la conception remontent aux deux livres suivants : leadership in administration, (Philip Selznick, 1957, Berkeley) et Stratégies et structures de l'entreprise, (Alfred D.Chandler, 1962). Mais son véritable élan est du à la Business School de Harvard. Sa contribution essentielle est son apport contenu dans le traité de politique générale, E.P.Learned, C.R.Christensen, écrit par K.R.Andrews et W.D.Guth qui suggèrent que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes. L'analyse SWOT (acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats) propose un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique très intéressant. Cette analyse est un outil permettant de déterminer les options stratégiques envisageable au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS ou BU). Pour ceci, il est nécessaire de créer une liste cohérente de chaque force et faiblesse de l'entreprise afin de mettre en exergue la totalité des attributs internes. Il est aussi nécessaire d'établir un état des lieux de l'environnement en précisant les opportunités et les menaces découlant du comportement des acteurs, des impondérables régissant la structure de l'environnement ou encore les changements tendanciels.

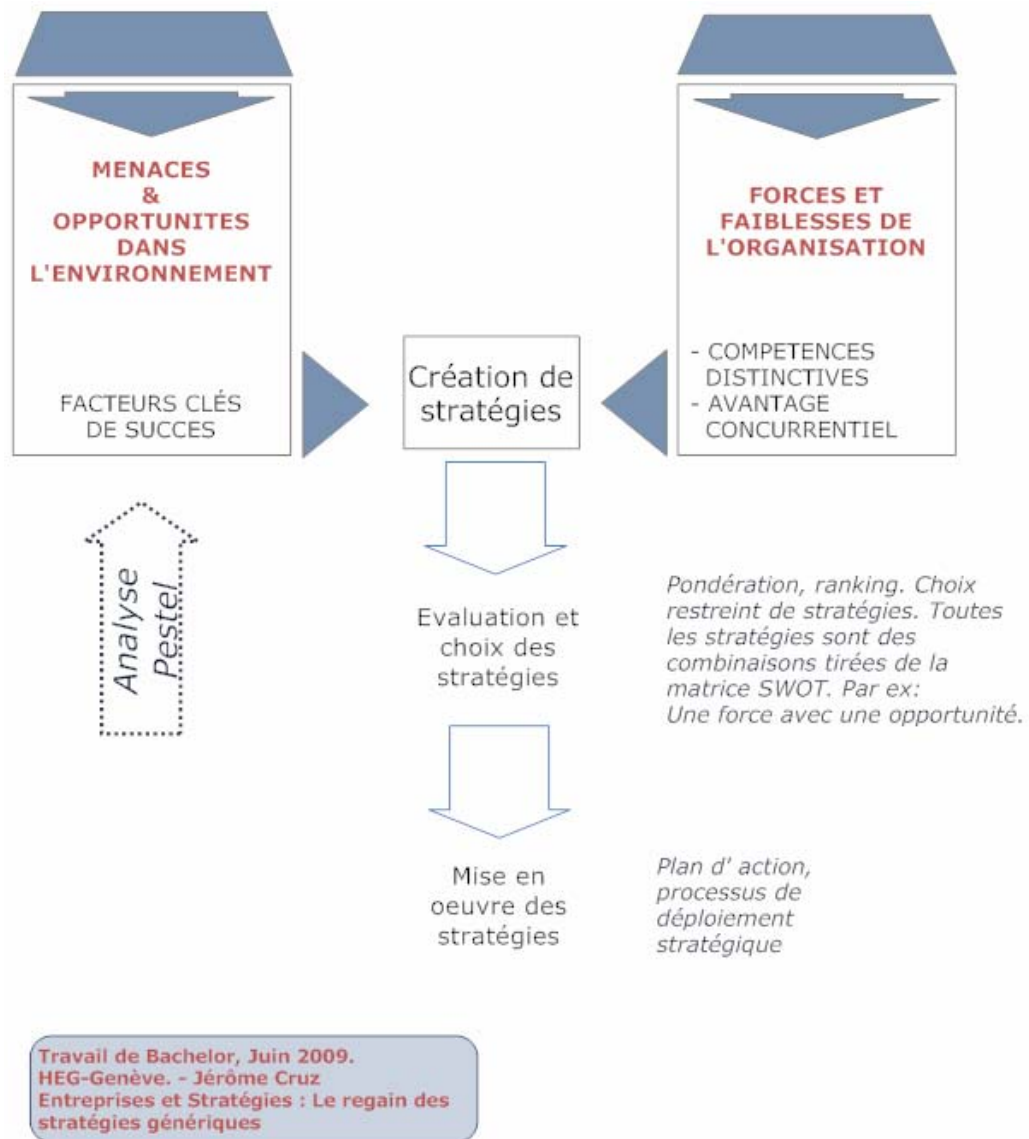
Figure 1
Analyse SWOT



Travail de Bachelor, Juin 2009.
HEG-Genève.
Entreprises et Stratégies : Le regain des
stratégies génériques

Analyse SWOT : Développé par : Learned,
Christensen, Andrews et Guth,
Harvard Business School Press. 1960

Figure 2
SWOT : Processus de Sélection des Stratégies



Dans le modèle SWOT, il est indispensable de déterminer quels sont les facteurs clés de succès d'une activité (FCS). L'entreprise doit connaître les facteurs clés de succès de son marché, les hiérarchiser, repérer les plus importants et ceux qui sont le moins bien contrôlés par les concurrents. Pour chaque FCS, l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements. Il est parfois nécessaire de concilier des FCS qui apparaissent contradictoires et qui évoluent avec le temps. A partir de ce modèle, les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous. La formulation stratégique

arrive à son terme lorsque la stratégie est formulée comme une perspective. Cette approche a dominé le processus stratégique jusqu'à dans les années 70, et certains prétendent que c'est encore le cas aujourd'hui. Ceci est principalement dû à son influence implicite sur la plupart des méthodes d'apprentissage dans les business schools du monde entier.

L'une des critiques de cette école repose sur le fait que la pensée consciente joue un rôle moteur et sépare la phase de l'élaboration de la stratégie à celle de sa mise en œuvre. De ce fait, elle nie certains aspects fondamentaux de l'élaboration de la stratégie notamment le développement opérationnel, les stratégies émergentes qui vont découlées d'un changement de pratique, l'influence de la structure existante sur la stratégie et la pleine participation des acteurs qui sont au centre des décisions. L'école de la conception adhère pleinement à la thèse de Chandler parût en 1962 qui consiste à déterminer la structure à partir de la stratégie, autrement dit la structure suit la stratégie. Et pourtant, quelle entreprise peut faire table rase de sa structure en changeant de stratégie ? Le travail stratégique est un système intégré entre la stratégie et la structure qui soutiennent toutes deux l'entreprise. Cette école très académique propose des cadres de réflexion, mais ne propose en aucun cas des solutions innovantes permettant de mettre en place une nouvelle stratégie et de gérer en parallèle un changement de structure. Par contre, la possibilité de gérer sa structure lors de remaniement stratégique peut se faire à travers le concept suivant : Faire fondre la structure existante, la rendre liquide, et la solidifier quand les changements structurels sont prêts à être opérationnels. Les travaux de Kurt Lewin (1951) abordent pour la première fois ce concept. Ce dernier est détaillé à travers l'école entrepreneuriale.

2.1.2.3.2 L'école de la planification

L'élaboration de la stratégie comme processus formel

L'école de la planification est née au même moment que l'école de la conception. Son livre le plus influent, *Corporate Strategy* d'H.Igor Ansoff, fut publié en 1965. Cette approche a eu une influence considérable dans la pratique du management stratégique dans les années 70. Depuis, elle a essuyé des revers importants et a pratiquement disparue. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de conception en décomposant son élaboration en étapes distinctes et en lui donnant, sous forme de check-lists, une formalisation plus rigoureuse. Reprenant l'évaluation des possibilités externes et internes de l'entreprise, elle quantifie les orientations stratégiques de l'entreprise par des plans stratégiques à long terme, moyen terme et court terme. Parallèlement, les objectifs, budgets et programmes d'action sont suivis aux niveaux de l'entreprise par domaine d'activité et fonctions. Le maître mot qui domine cette idéologie est le souci de la planification dans le détail avec comme corollaire le contrôle. Cependant, cette école se démarque de l'école de la conception, en introduisant dans l'élaboration stratégique, des planificateurs. En clair, l'équipe de « *planning stratégique* » remplace, de fait, les dirigeants dans la phase de conception.

La planification stratégique a commencé à chanceler dans les années 80 lors d'une pseudo-bataille entre les planificateurs « *bureaucrates* » et la direction qui se trouvait parfois court-circuitée ainsi que les cadres intermédiaires soumis à des contrôles centralisés. Pour les auteurs, la critique de cette école ne porte pas sur le processus de planification mais sur l'illusion qu'elle prétendait entretenir en voulant recréer une sorte d'entrepreneur de génie dans son élaboration stratégique. Des procédures formelles, si complexes soient-elles, ne permettront jamais de prédire des discontinuités, d'informer une hiérarchie sur les signes avant-coureurs, ou de créer des nouvelles stratégies. Il ne faut pas pour autant rejeter l'intérêt que peuvent présenter les planificateurs dans l'analyse des données en vue de préparer la réflexion stratégique ou l'examen des stratégies produites en aval. Ils peuvent servir également de catalyseurs à la promotion de la planification formelle. Il faudrait à la fois des planificateurs qui encourageraient la réflexion créative, les stratégies émergentes et d'autres qui se préoccuperaient de la programmation formelle.

2.1.2.3.3 *L'école entrepreneuriale*

L'élaboration de la stratégie comme processus visionnaire

Parallèlement, sur d'autres fronts, des conceptions radicalement différentes faisaient leur apparition. A l'instar des écoles normatives, l'objectif est de comprendre comment se déroule une stratégie. Le concept fondamental axe le processus stratégique sur la vision du dirigeant de l'entreprise qui sait et connaît implicitement le futur déroulement et déploiement de sa stratégie.

La démarche stratégique est enfouie dans les mystères de son intuition. Les stratégies ne sont plus, des plans ou des positionnements précis, mais des visions, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Cette approche est soutenue, notamment, par l'étude d'Amar Bhide¹ qui a interrogé les entreprises américaines à la croissance la plus soutenue : 67 % n'avaient pas de plan ou seulement sommaire. L'élaboration de la stratégie entrepreneuriale est à la fois délibérée et émergente : délibéré d'un point de vue de la vision globale et émergente par la façon dont les détails de la vision se déploient. Les travaux de Kurt Lewin (1951) essaient d'expliquer les changements de vision de l'entrepreneur selon trois phases : dégel, changement, gel. Le dégel suppose de remettre en cause les idées reçues concernant le fonctionnement du secteur et de déceler des opportunités de croissance. Le changement exige un nouvel état d'esprit. La transformation, le changement s'amorce avec la détermination de l'entrepreneur à mettre en œuvre sa nouvelle vision, et la dernière étape, le gel ou la décristallisation dans la mesure où les phases précédentes ont fonctionné permet l'harmonisation de la nouvelle stratégie et des nouvelles méthodes. Ces méthodes très semblables et je pense reprises plus tard pour déterminer les phases de changements opérationnels lors d'une restructuration sont très efficaces si l'ensemble ou au moins la majorité des collaborateurs sont derrière les dirigeants. Il faut du soutien et surtout des leaders d'opinion afin de générer un maximum de groupes favorables aux changements. Les zones de compétences critiques sont celles touchant aux systèmes informatiques, au marketing et à la stratégie « front » en lien direct avec la clientèle. Cette école s'applique de loin

1 Amar Bhide : travailla pour les facultés de Harvard Business School (de 1988 à 2000) et l'Université de Chicago Graduate School of Business. Un ancien Senior de « Engagement Manager » chez McKinsey & Company et Vice President chez « EF Hutton », Bhide servi pour le personnel de la Commission Brady qui a enquêté sur l'effondrement du marché boursier. Bhide a obtenu un DBA (1988) et un MBA de haute distinction en tant que Baker Scholar (1979) de Harvard. Il a obtenu un Bachelor Technologique de l'Indian Institute of Technology en 1977. [Source : www.bhide.net/bio.html]

principalement à des start-up œuvrant dans un contexte bien particulier, à des acteurs positionnés sur des marchés de niche, ou à des sociétés en cours de redressement. L'inconvénient de cette école, c'est que l'élaboration stratégique est indissociable de la personnalité de l'entrepreneur. La plupart des sociétés ayant pratiquées une telle stratégie se trouvait très souvent dans une phase croissance de l'économie en générale ou les possibilités commerciales étaient décuplées. Je pense dans un ordre historique à l'ère industrielle des « trente glorieuses » des années 1945-1975 à l'explosion des pays émergents au début des années 1990 et bien entendu à la bulle internet des années 2000, révélant au monde des entrepreneurs de qualité avec comme outils stratégique principale, leur vision du monde de demain. Cette école stratégique entrepreneuriale est sans nul doute un modèle de réussite incontestable, outre le fait d'agrégats économique favorable comme expliqué ci-dessus, il faut principalement un entrepreneur leader qui prend des risques sans avoir peur de l'avenir. L'avenir c'est demain et non dans dix ans.

"[In the McKinsey Quarterly interview, Rumel¹ told the story of how he had asked Steve Jobs, the boss of Apple, in 1998, just after Jobs had successfully turned Apple around, what his longer-term strategy was. Jobs, he recalled, "just smiled and said, 'I am going to wait for the next big thing.' ... he was waiting until the next moment for that predatory leap, which for him was Pixar and then, in an even bigger way, the iPod. That very predatory approach ... is what distinguishes a real entrepreneurial strategy."]"

[Sources : http://www.economist.com/business/management/displaystory.cfm?story_id=12677012]

2.1.2.3.4 L'école cognitive

L'élaboration de la stratégie comme processus mental

Avec l'école cognitive, les chercheurs se sont intéressés à ce qui se passe dans la tête du stratège. Ils se sont inspirés des travaux de Herbert Simon et de March (1947, 1957, 1958) qui ont vulgarisé l'idée que le décideur avait une rationalité limitée. Tversky et Khaneman en 1974 et Makridakis en 1990 ont emboîté le pas en menant des recherches sur « les partis pris » ou nos tendances : à préférer l'information récente à l'information plus ancienne, à voir des relations de cause à effet entre des variables qui n'ont pas forcément de correspondance, la force des illusions, les convictions sans

1 Richard Rumelt : informations supplémentaires en page 33 de ce travail.

fondement ou les idées toutes faites. Ils ont étudiés la connaissance des processus mentaux qui alerte sur le risque des plans stratégiques vis-à-vis de leur adaptabilité à l'entreprise. Il tente plus synthétiquement de comprendre la rationalité des entrepreneurs visionnaires dans leur processus de décision.

Cette école tente avant tout de comprendre la construction d'une stratégie plus que l'établissement de celle-ci. Cette pensée est par contre une source de renseignements importante lors d'une réflexion stratégique. Elle permet de mettre en exergue rapidement d'éventuelle erreur d'analyse ou encore de comportements trop individualistes de la part du stratège.

Cette école met en exergue quatre phases fondamentales correspondant aux erreurs dues à l'état d'esprit du stratège.

- « l'analogie » qui reproduit des situations qui ont fonctionnées et qui ne sont plus adaptées,
- « l'illusion de la maîtrise » en sous estimant par exemple les difficultés du rachat d'une entreprise avec une culture d'entreprise différente,
- « l'escalade dans l'engagement » comme la guerre au Vietnam, ou plus économiquement, comme le comportement actuel de l'industrie du disque incapable de muter son business modèle.
- « postuler sur un seul résultat » comme liquider ou céder un domaine stratégique défaillant en pensant s'impliquer sur un unique DAS en déployant une stratégie de concentration.

Sur le même thème de l'analyse du comportement du stratège, il existe, l'instrument de Myers-Briggs (1962) qui nous démontre la multiplicité des comportements que les stratégies peuvent adopter selon leurs styles cognitifs et leurs profils psychologiques. Cet auteur propose quatre jeux de dimensions opposées :

- Extraversion (E) – Introversion (I)
- Sensation (S) – Intuition (N)
- Réflexion (R) - Emotion (M)
- Jugement (J) – Perception (P)

La combinaison de ces modèles conduit à seize types de profils. Les profils des stratégies de type ESRJ ou ESMP pourraient se rapprocher de ceux des écoles de

positionnement ou de l'apprentissage. Si c'était le cas, le choix de la méthode stratégique pourrait être lié au profil psychologique du stratège.

Dans leur modèle de traitement de l'information dite « parallèle », Corner, Kinicki et Keats (1994) soutiennent qu'un individu et une organisation procèdent selon les mêmes principes suivant le processus suivant : encodage de l'information, stockage et récupération de l'information analysée et pour terminer processus de choix et de décision.

L'encodage permet de donner du sens à l'information. En encodant, on structure l'information à partir d'un cadre commun d'interprétation qui représente une connaissance collective. Souvent utilisé grâce à des modèle de type matrice ou scorecard. Les différents acteurs et parties prenantes sont triés par catégories afin de déterminer aux mieux quelles valeurs ajoutées va être distribué à quel interlocuteur.

Le stockage met en jeu un réseau d'associations entre différentes données. Dans l'entreprise, les associations sont concrétisées sous formes de règles, de procédures afin d'anticiper les méthodes de prise de décision. Les méthodes d'associations peuvent prendre la forme de benchmarking afin d'établir des minimaux de rentabilité ou de marges opérationnelles à travers les activités de l'entreprise par exemple.

Le choix précède les mouvements d'aller et retour avant la délibération. Dans l'entreprise, la décision n'est que la finalisation de processus ou d'actes d'engagements incrémentaux entre les individus. Plus l'engagement des individus est fort, plus la cohérence des décisions sera en phase avec l'objectif recherché.

Pour conclure, cette école a une vision moins déterministe que l'école du positionnement et plus personnalisée que l'école de la planification mais sa contribution passe plus par son potentiel à réunir de bons éléments en termes de personnes que par ses contributions effectives en termes d'outils à disposition.

2.1.2.3.5 *L'école de l'apprentissage*

L'élaboration de la stratégie comme processus émergent

Parmi toutes les écoles descriptives, celle de l'apprentissage a été une sévère critique de la séparation entre la formulation et la réalisation défiant ainsi les écoles normatives omniprésentes. Cette école remonte à l'article provoquant de Charles Lindblom (1959) « la science de la débrouillardise » et aux premiers travaux sur l'incrémentation de Brian Quinn, 1980, « Stratégies for change : logical incrementalism ». Les stratégies se dégagent au fur et à mesure que les gens agissent, le plus souvent collectivement, ils assimilent ainsi progressivement les données de la situation, en même temps que les moyens dont ils disposent pour traiter ces données. Finalement après plusieurs discussions et même réunions des plusieurs équipes travaillant sur le sujet, ils tombent d'accord sur un plan d'action qui fonctionne.

L'école de l'apprentissage se forme en réalité à travers plusieurs étapes dont les individus entrant en action sont les acteurs principales. Ils suivent tous une ligne directrice façonnée de manière morcelée afin de ne pas anticiper l'étape suivante nécessitant les informations du processus précédent. Les décisions sont prises selon un processus par lequel la résolution des problèmes actuels est un objectif plus important que l'objectif déployé et livrable en fin d'étude. La coordination des différentes décisions à chaque étape formulera la décision finale. Ces stratégies dans le but d'atteindre un objectif commun ou le savoir de tous est la clef d'une réussite, s'inscrivent dans une nouvelle dynamique lancée depuis la fin des années nonante qui se nomme plus singulièrement le « Knowledge management ». Dès le début des années quatre-vingts, cette pensée était aussi suivie par des économistes tels que Barney ou Wernerfelt présents à travers le concept de la RBV.

Dans les années 1980, James Brian Quinn reprend une thèse en considérant que la stratégie se fait en marchant et que les petits pas sont tous orientés dans la même direction. Il parle alors « d'incrémentalisme logique ». Pour Quinn, le rôle du management stratégique consiste à faire coordonner les décisions prises dans les sous systèmes de l'entreprise dans un schéma cohérent. Les sous systèmes sont reliés entre eux par des routines, modèles d'action, mesures de corrections, structure d'information et de reporting, canaux de communication, qui confèrent la stabilité à l'organisation complexe de l'entreprise. L'intégration d'une nouvelle situation, entraîne la modification de routines existantes et par cascade la modification de la plupart des

routines. C'est pourquoi dès le départ d'un éventuel souhait de changement, les collaborateurs de l'entreprise doivent être impliqués.

Dans la même perspective, Peter Senge (1990) a popularisé le concept suivant :

« À savoir que les entreprises capables d'apprendre de leur propre expérience obtiennent de meilleurs résultats que celles qui se contentent de s'adapter à leur environnement »

(Peter Senge, 1980)

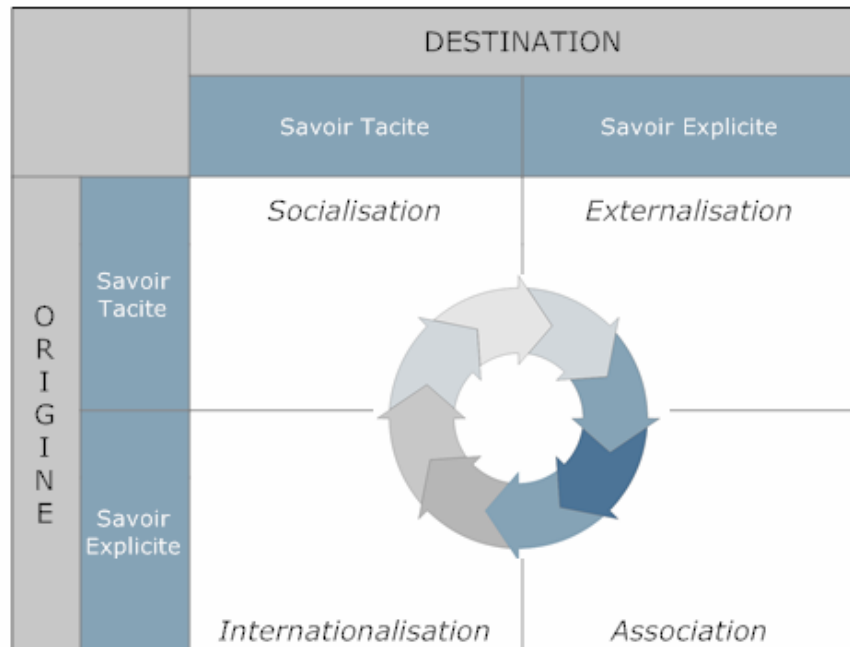
D'où l'idée que l'objectif stratégique majeur se trouvait dans la création de savoir dans l'entreprise et par logique être capable d'utiliser cet apprentissage cumulatif et auto-renouvelé à des fins de décision stratégique.

L'ouvrage sur « la création, créatrice du savoir » de Nonaka et Takeuchi (1995) a lancé le courant extrêmement populaire sur cette idée. Pour eux, les dirigeants doivent admettre l'importance du pouvoir tacite et comment il diffère du pouvoir explicite. Le savoir tacite est individuel, lié à l'apprentissage personnel, et de ce fait il est difficile à formaliser et à communiquer, alors que le savoir explicite de par sa formalisation ou sa codification est transmissible. Les cadres moyens jouent un rôle clé en transformant le savoir tacite des ouvriers en savoir explicite et en l'incorporant dans les techniques et les produits nouveaux.

La clé du savoir se trouve dans « la spirale du savoir » mis en exergue selon le modèle suivant parut dans l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1995) intitulé : La création, créatrice du savoir¹.

1 Nonaka et Takeuchi, « La création, créatrice du savoir » (1995), Oxford University Press, New York

Figure 3
Matrice du savoir, selon Nonaka et Takeuchi



Travail de Bachelor, Juin 2009.
 HEG-Genève. - Jérôme Cruz
 Entreprises et Stratégies : Le regain des
 stratégies génériques

Adapté de : La spirale du savoir
 Développé par Nonaka et Takeuchi (1995)

Les étapes d'apprentissage sont la socialisation, l'externalisation, l'association, et l'internalisation.

La socialisation permet de partager implicitement le savoir tacite sans user du langage par exemple en expérimentant.

L'externalisation convertit le savoir tacite en explicite au moyen d'analyses et de métaphores.

L'association ou la combinaison transmet le savoir codifié d'une personne à une autre.

L'internalisation permet d'intérioriser le savoir explicite en tacite en « apprenant en faisant ».

La stratégie consiste à développer les capacités organisationnelles en vue d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter le savoir. Mais, dès lors, que le savoir n'est créé que par des

individus, l'entreprise doit faciliter cet apprentissage en stimulant l'apprentissage individuel, en le cristallisant et en veillant à ce qu'il se transmette au niveau du groupe.

L'apprentissage individuel favorise l'apprentissage collectif en passant du niveau du groupe et à celui de l'entreprise. Pour Mary Crossan, Henry Lane et Robert White (1997), ils ont définis « un cadre unificateur » de l'apprentissage en entreprise avec quatre processus reliant ces niveaux entre eux¹. Ils sont appelés :

- « *L'intuition* qui est subconscient au niveau de l'individu (expériences, images, métaphores,...) »
- « *L'interprétation* qui est un processus qui sélectionne cette connaissance individuelle et le répand au niveau du groupe (langage, carte cognitive, conversation,...) »
- « *L'intégration* qui permet de faire partager cette connaissance au niveau du groupe et la relayer vers l'entreprise. (convictions partagées, ajustement mutuel, systèmes interactifs,...) »
- « *L'institutionnalisation* qui incorpore ce savoir à l'entreprise en le greffant sur ses systèmes, ses structures, ses routines et ses pratiques (plans, routines, normes, procédures et règles,...) »

Dès lors, le management stratégique est un processus « d'apprentissage collectif » visant à développer et à exploiter les compétences clés.

Pour eux, les racines de l'avantage concurrentiel sont dans les compétences clés. En utilisant la métaphore de l'arbre, la force d'un concurrent ne se trouve pas dans les fruits ou les feuilles mais dans ses racines. Les compétences clés doivent fournir un accès potentiel à une grande variété de marchés, apporter une contribution significative aux avantages que trouve le consommateur au produit final et elles doivent être difficilement imitables. Tampoe (1994) a établi une liste détaillée des caractéristiques d'une véritable compétence. Elle doit être indispensable à la survie de l'entreprise, invisible aux yeux du concurrent, difficile à imiter, spécifique à l'entreprise, un mix de talents, de ressources et de procédés, capable de durer dans le temps, plus

1 Sources et citations : Mary Crossan, Henry Lane et Robert White, "Organizational Learning And Knowledge Management- Vol1, Managing Learning and Knowledge", Édité par : William H. Starbuck, Professor in Residence, University of Oregon, US

grande que la compétence d'un seul individu, indispensable pour le développement des produits, pour la réalisation du dessin stratégique de l'entreprise. Elle doit être rare, vendable et apporter de la valeur ajoutée.

Hamel et Prahalad¹, ont décrits deux autres concepts : le destin stratégique et celui de tension et de levier. Le destin stratégique permet de motiver les ressources de l'entreprise sur une victoire ou sur un objectif qui doit être simple à comprendre et pouvant être représenté par une métaphore.

La tension est la distorsion entre les ressources de l'entreprise et ses aspirations. L'effet de levier permet de valoriser ces ressources de différentes façons :

- en les concentrant sur un point stratégique
- en les accumulant plus efficacement en tirant du savoir de leur expérience ou empruntant des ressources à d'autres entreprises
- en complétant chaque type de ressource en y incorporant plus de valeur
- en les conservant aussi longtemps que possible
- en les récupérant rapidement du marché

Dans leurs écrits récents, ils plaident pour la mise en œuvre de l'apprentissage par une stratégie révolutionnaire, en créant une rupture, en brisant les règles. Dans le même ordre d'idée, Nonaka (1988) et Stacey (1992) soutiennent que le chaos et le désordre sont des caractères intrinsèques de l'entreprise qui est en déséquilibre permanent. Le rôle du dirigeant est même d'injecter du trouble pour créer du savoir.

1 Gary Hamel et C.K. Prahalad : Célèbres chercheurs académiques en finance et en management, ils introduisent de nombreux concepts tels que la valeur ajoutée des hauts dirigeants, la fin du progrès continu ou encore le cœur de compétence en 1990 parût dans la HBR.

2.1.2.3.6 *L'école du pouvoir*

L'élaboration de la stratégie comme processus de négociation

Il s'agit d'un courant de pensée peu développé, mais finalement très logique dans son fond au vu des démarches managériales actuelles. Cette école axe l'élaboration de la stratégie en fonction du pouvoir dans deux sens différents. Le micro-pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le macro-pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises, joint-venture et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son propre intérêt et celui de son partenaire.

Bolman et Deal (1997) avancent au sujet de l'univers politique des entreprises, les propositions suivantes¹ :

- « Les entreprises sont des coalitions entre divers individus et groupes d'intérêt »
- « Entre les membres d'une coalition, il existe des différents durables concernant les croyances, les valeurs, l'information, les intérêts et la perception de la réalité² »
- « Les décisions les plus importantes impliquent l'allocation de ressources rares »
- « La rareté des ressources et la permanence des différents donnent au conflit le rôle essentiel dans la dynamique de l'entreprise, et font que le pouvoir est la ressource principale »
- « Les objectifs et les décisions émergent du marchandage, de la négociation et de l'intrigue entre les différents partis concernés »

Ces différentes propositions nous invitent à considérer l'élaboration de la stratégie comme l'affaire d'une équipe et non d'un seul homme. La stratégie dominante dans l'entreprise sera celle des groupes les plus puissants. L'entreprise en tant

1 Sources : Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass

qu'organisation, semble par essence, politique. Une « arène » ou la stratégie s'élabore par interaction, par la persuasion ou la négociation, parfois par la confrontation directe, sous la forme de jeux politiques, entre des intérêts de clochers et des coalitions changeantes, sans que personne ne l'emporte pour une période durable. Comme l'autorité veut que la chaîne de commandement soit unique, dans presque toute organisation, le pouvoir est légitime et officiellement reconnu.

Il existe trois systèmes de pouvoir : l'autorité formelle, la culture établie et l'expertise certifiée. Cependant ces moyens légitimes peuvent être détournés pour être utilisés à des fins partisans. La politique, en tant que système d'influence, peut faire en sorte que les membres les plus forts de l'entreprise soient portés en position de pouvoir. La politique peut assurer que tous les aspects d'un problème seront débattus alors que les autres systèmes d'influence n'en examineront qu'un seul. La politique peut se révéler utile pour promouvoir un changement nécessaire mais bloqué par un système d'influence qui n'est plus légitimé.

Dans ce contexte, le processus politique tend à définir la stratégie comme un processus émergent plutôt que délibéré et à revêtir la forme de positions plutôt que celle de perspective.

Le macro pouvoir estime que l'entreprise assure sa bonne santé en contrôlant d'autres entreprises ou en coopérant avec elles, par le moyen de manœuvres stratégiques aussi bien que de stratégies collectives, comportant diverses sortes de réseaux et d'alliances.

L'analyse des parties prenantes représente une tentative de traiter les forces politiques selon une approche rationnelle. Freeman (1984) rassemble certaines de ces idées dans un modèle « processus de formulation de la stratégie des parties prenantes » avec trois étapes :

- Analyse du comportement de la partie prenante. Il existe au moins trois sortes de comportement : le comportement actuel du groupe, le potentiel coopératif qui lui permettrait à l'entreprise d'atteindre son objectif à l'avenir et la menace compétitive qui pourrait l'empêcher d'atteindre son objectif.
- Bâtir une explication logique du comportement de la partie prenante,
- Analyse de coalitions possibles entre plusieurs parties prenantes

Freeman indique quatre stratégies pouvant résulter de ce processus de formulation : stratégie offensive (chercher à peser sur les objectifs de la partie prenante), défensive

(rattacher à d'autres que la partie prenante voit de meilleur œil), camper sur ses positions ou changer de règles.

Ainsi, l'on voit que l'école du pouvoir a contribué pour sa part au vocabulaire du management stratégique avec des notions comme « coalition », « jeux politiques » et « stratégies collectives ». Il ne serait guère raisonnable de décrire l'élaboration stratégique comme un processus où le pouvoir serait absent. Elle a également mis en lumière qu'au sein de l'entreprise, il existe des coalitions avec des forces, des pouvoirs établis qu'il s'agit d'affronter pour promouvoir le changement. La politique est aussi un facteur de résistance au changement.

2.1.2.3.7 L'école culturelle

L'élaboration de la stratégie comme processus collectif

En effet, la culture est devenue une grande préoccupation du management, après l'impact extrême du management japonais dans les années 80. L'influence de la culture sur le développement économique des entreprises est primordiale. Pour l'essentiel, la culture est une interprétation du monde, avec les activités et les rites qui la reflètent. Les interprétations sont partagées collectivement dans un processus social. Il n'existe pas de culture privée, certaines activités peuvent être individuelles mais leur signification est collective. La culture d'entreprise est une connaissance collective de croyances partagées, d'habitudes, de traditions. Pour Pettigrew (1985), la culture d'entreprise est un « tissu social expressif ».

Par analogie au corps humain : la culture est la peau qui relie les os ou la structure de l'entreprise aux muscles qui correspondent aux processus.

(Pettigrew, 1985)

La force d'une culture pourrait se mesurer au fait qu'elle échappe à la conscience claire. Elle est faite de préjugés tenus pour acquis, de la manière dont les employés se parlent, des histoires qu'ils se racontent et qui enracinent le présent dans l'histoire de l'entreprise. L'idéologie fait partie de la culture d'entreprise avec un ensemble de convictions fortes et partagées avec passion.

Avec cette école, l'élaboration stratégique devient la gestion d'un savoir collectif. Le risque, c'est qu'en prônant la gestion par la constance, elle favorise la stagnation. Elle décourage le changement car les ressources sont enracinées dans la culture, dans la tradition. En effet, la réticence aux changements due à une culture d'entreprise trop forte fera échouer très vite, et surtout depuis l'intérieur de l'entreprise les éventuelles ambitions de changements.

2.1.2.3.8 *L'école environnementale*

L'élaboration de la stratégie comme processus de réaction

Alors que les autres écoles considèrent l'environnement comme un facteur à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie, l'école environnementale, le considère comme le véritable acteur. L'entreprise doit réagir à l'environnement. Ce courant englobe ce que l'on appelle la « théorie de la contingence », l'« écologie des populations » et les « théoriciens des institutions ».

La théorie de la contingence décrit les rapports entre les spécificités de l'environnement et certaines dimensions de l'entreprise. Autrement dit, contrairement aux théories du management classique, il n'existerait pas qu'une seule façon de gérer une entreprise « one best way » mais plusieurs, en fonction de la taille de l'entreprise, de son métier et de ses techniques, de ses ressources et bien entendu de son environnement. Mintzberg a classé quatre états principaux de l'environnement : La stabilité (celui ci peut être dynamique), la complexité (exigeant de l'entreprise beaucoup de savoir), la diversité du marché (intégré ou diversifié), l'hostilité (dont la férocité de la concurrence). La théorie de la contingence a dressé un ensemble de réponses à ces divers aspects.

Hannan et Freeman dans l'article « The population Ecology of Organisations » (1977) considèrent que les adaptations progressives des entreprises restent des changements superficiels car la structure de base et le caractère de l'entreprise sont fixés peu de temps après leur naissance. Ils utilisent le modèle écologiste bien connu : variation, sélection, conservation. Une nouvelle entreprise introduit une variation au sein de la population des entreprises. L'innovation, lui confère un avantage mais sa survie dépend de sa capacité à se procurer les ressources adéquates dans un environnement où elles sont limitées. Les entreprises les plus fortes survivent, mais contrairement à l'idée défendue par Porter, non pas parce qu'elles ont su développer un avantage concurrentiel mais parce qu'elles ont acquis les compétences exigées par l'environnement. C'est l'environnement qui décide de leur niveau de d'aptitude et de leur sélection. Cette conception a fait l'objet de nombreuses critiques notamment celles qui consistent à considérer que les entreprises ne sont pas des structures de pierres mais qu'elles sont capables de s'adapter à l'environnement qui est bien souvent réceptif aux changements qu'on lui propose.

La théorie des institutions traite des pressions institutionnelles que subit une entreprise dans son secteur. La théorie institutionnelle considère l'environnement comme recelant deux types de ressources : les ressources de nature économique (l'argent, la terre, les

équipements) et les ressources symboliques (la notoriété, le prestige et l'image). La stratégie consiste à trouver le moyen de convertir les unes vers les autres. Les agents qui agissent sur le marché développent des normes de plus en plus complexes et doivent acquérir progressivement les mêmes pratiques. La théorie institutionnelle utilise le terme d'isomorphisme institutionnel pour décrire cette convergence résultant de l'imitation. Elle en distingue trois types :

- L'isomorphisme coercitif désigne la pression exercée sur les entreprises par les normes, la réglementation,
- L'isomorphisme mimétique décrit l'imitation des entreprises à mettre en œuvre les pratiques des concurrents heureux, d'où la popularité du benchmarking.
- L'isomorphisme normatif qui résulte de l'influence prédominante de l'expertise.

2.1.2.3.9 *L'école du positionnement*

L'élaboration de la stratégie comme processus analytique

La troisième école normative, connue sous le nom d'école du positionnement, a dominé la création stratégique dans les années 80. C'est Michael Porter, le célèbre professeur de Harvard, qui lui a donné son élan en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (relayé notamment par la matrice du Boston Consulting Group¹ et le projet « Profit Impact of Market Strategies de Général Electric »). Cette école préconise dans les grandes lignes une stratégie volontaire et construite grâce aux opportunités d'avantages concurrentiels possible dans l'entreprise afin de pouvoir mieux se positionner dans le secteur et ainsi combattre la concurrence et maximiser les profits.

Contrairement aux écoles précédentes qui admettaient que le nombre de stratégies pouvait être illimité, l'école du positionnement prétend qu'il n'existe que quelques stratégies clés assimilables à des positions de marché. L'école conserve l'idée que la stratégie précède la structure, en admettant que la structure du secteur d'activité oriente la position stratégique, qui à son tour dicte la structure de l'entreprise. L'école du positionnement a été façonnée par trois vagues successives

La première vague correspond aux préceptes militaires dont les plus anciens ont été écrits par Sun-Tzu, 400 avant J.-C., l'auteur de « L'Art de la guerre » qui insiste sur l'importance des renseignements sur l'ennemi et le lieu de bataille, l'avantage au premier arrivé... Sans oublier, le chef-d'œuvre « De la guerre » de Carl von Clausewitz (1780-1831), qui développe les stratégies d'attaque, de défense et de manœuvre à effectuer pour vaincre son adversaire. Comme l'école du positionnement, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, « blocs de construction » choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Dans la Chine d'aujourd'hui, on dit que « le marché est un champ de bataille » (Tung, 1994), ce qui indique que les entreprises sont pour la plupart en phase de positionnement, elles construisent leurs blocs de compétences, façonnent leurs stratégies, gagnent des parts de marchés mais

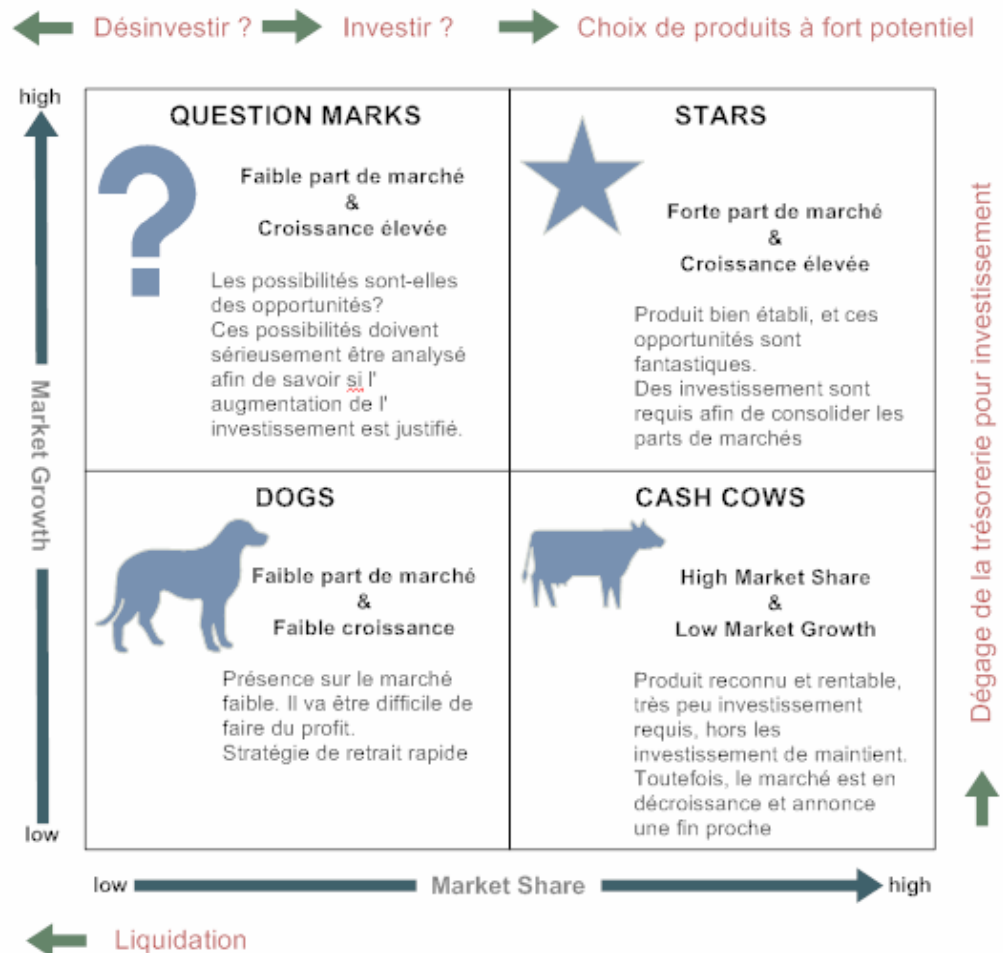
1 Boston Consulting Group : « cabinet international de conseil en stratégie. Il compte 66 bureaux dans 38 pays, et son CEO actuel est Hans-Paul Buerkner. Le BCG travaille avec des clients du monde entier et de tous les secteurs. Il les aide à identifier les meilleurs opportunités, à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. Il leur apporte sa vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que son expertise à chaque niveau de leur organisation ». [Sources : http://fr.wikipedia.org/wiki/Boston_Consuming_Group]

s'inquiètent encore pas des futures phases obligatoires d'un secteur, comme atteindre une taille critique permettant de gérer son volume de production/vente grâce une gestion des coûts optimale et efficiente ou encore passer par des phases de consolidation de marché.

Dans la deuxième vague, avec l'arrivée des consultants, la recherche de croissance et compétitivité additionnelle venant du marché devint une sorte de Saint Graal. Ainsi, la matrice d'analyse croissance-part de marché du B.C.G reprend les deux catégories principales du modèle classique de l'école de la conception (environnement extérieur et capacités internes) et choisit une dimension clé pour chacune d'elles (croissance et part de marché relative).

La nécessité d'un portefeuille d'activités équilibré devient évidente pour capitaliser sur ses opportunités de croissance. Les produits « vache à lait » à forte marge permettent de dégager les liquidités nécessaires au financement des produits « vedette » qui deviendront à leur tour des produits « vache à lait ». Les « poids morts » doivent être supprimés et les « dilemmes » transformés en produits « vedette » à l'aide de fonds supplémentaires.

Figure 4
Matrice BCG



Travail de Bachelor, Juin 2009.
HEG-Genève. - Jérôme Cruz
Entreprises et Stratégies : Le regain des
stratégies génériques

Adapté de : La BCG matrice développé par le
"Boston Consulting Group"

Le BCG préconise de mettre à profit l'expérience à partir de certaines recherches menées sur la courbe d'expérience montrant que, dans le même temps que double la production cumulée d'un produit, son coût de production semble diminuer d'un pourcentage constant (en général de 10% à 30%). Dès lors, une entreprise qui s'implante la première sur un nouveau marché peut augmenter rapidement son volume et acquérir un avantage de coût sur ses concurrents.

Le résultat final de tout cela, fût le dépôt de bilan de certaines entreprises qui appliquèrent à la lettre les préconisations : une vedette peut être rapidement dépassée alors qu'un point mort peut se révéler une source insoupçonnée de vitalité et une vache peut donner un veau qui va très vite se retrouver en émincé.

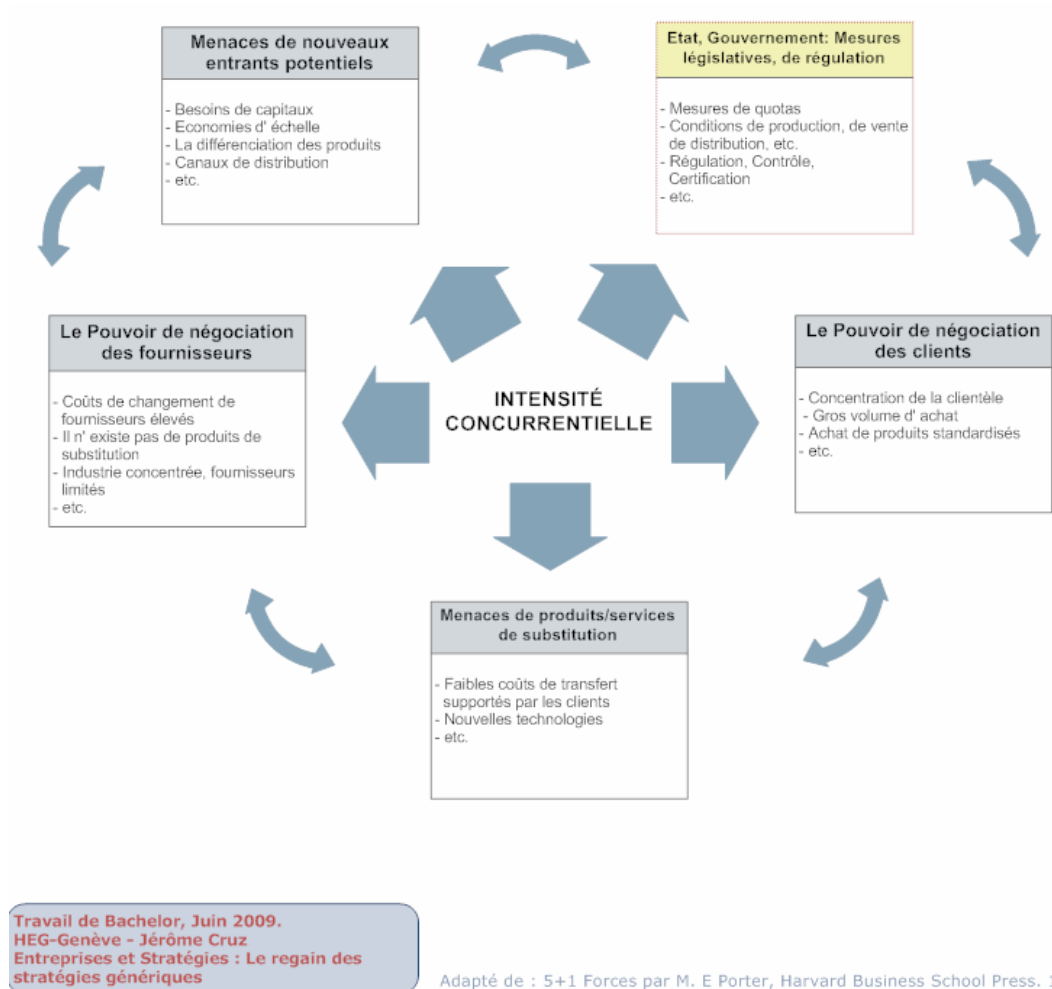
La troisième vague a démarrée dans les années 80 avec l'ouvrage de Michael PORTER « Choix stratégiques et concurrence » qui a repris l'analyse de l'environnement en considérant que les conditions de la concurrence sont influencées par cinq forces :

- Pression des fournisseurs,
- Pressions des clients,
- Produits de substitution,
- Barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants,
- Rivalité entre concurrents.

Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances. Au sein d'un secteur, les groupes stratégiques¹ permettent d'analyser la concurrence et d'expliquer les différences de rentabilité et de performance. Un groupe stratégique rassemble les entreprises de même profil qui propose la même offre.

1 Groupes stratégiques : concernent des entreprises qui ont fait des choix similaires, voire identiques sur les principaux éléments de leurs stratégie (ex : degré de spécialisation, image de marque, politique de prix, modes de distribution, degré d'intégration verticale, maîtrise technologique). Plusieurs ensembles cohérents sont possibles sur un même secteur. Le concept de groupe stratégique permet de dresser une topographie de la concurrence et de représenter l'évolution de la structure concurrentielle. L'étude des groupes stratégiques débouche sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein d'un secteur à partir des trois types de concurrence suivants : les conditions d'entrée dans le secteur, la lutte concurrentielle entre groupes stratégiques, la rivalité au sein de chacun des groupes. [Source : HEC Paris, « Strategor, » (1997)]

Figure 5
Modèle des Forces de M. E. Porter



Cependant, le modèle de Porter néglige le rôle de l'état, la coopération et les alliances entre concurrents. C'est pourquoi dans les schémas actuels, une cinquième menaces a été dessinée afin de prendre en compte la totalité des influences potentiellement négatives.

La stratégie consiste à rechercher un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable. Pour Michael Porter, une entreprise ne peut posséder que deux grands types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts ou la différenciation (1986). Dans le cas de marché étroit, l'entreprise peut être amenée à se concentrer sur un segment de client ou une ligne de produit.

Cette exclusivité duale peut être critiquée (par exemple Miller 1992), car dans certains secteurs d'activités, la recherche d'un avantage concurrentiel nécessite de maîtriser à la fois les coûts et la différenciation de son offre auprès des clients.

Dans l'Avantage concurrentiel, Michael Porter introduit la chaîne de valeur pour analyser les coûts et la contribution de chaque fonction au produit ou au service créé pour le client. Il distingue les fonctions opérationnelles des fonctions de supports tels que les achats, la recherche et développement, la GRH, la finance et le contrôle de gestion, l'infrastructure et les systèmes.

L'objectif consiste à repérer les activités sources d'économies ou de différenciation sachant qu'elles peuvent s'étendre aux rapports commerciaux directs avec les autres parties prenantes en amont et en aval.

La chaîne de valeur est un outil indispensable pour la réflexion et la réalisation d'une stratégie générique. Elle permet la mise en relation de toutes les activités de l'entreprise jusqu'à la valeur finale déterminée en terme de marges opérationnelles.

Figure
La chaîne de Valeur de M. E. Porter



Travail de Bachelor, Juin 2009.
HEG-Genève. - Jérôme Cruz
Entreprises et Stratégies : Le regain
des stratégies génériques

Adapté de : "La chaîne de Valeur" développé par M. E. Porter,
Competitive Advantage, Free Press, 1985

La critique de l'école du positionnement reprend les critiques précédentes :

- Celle de l'école de conception, la séparation de la pensée et de l'action

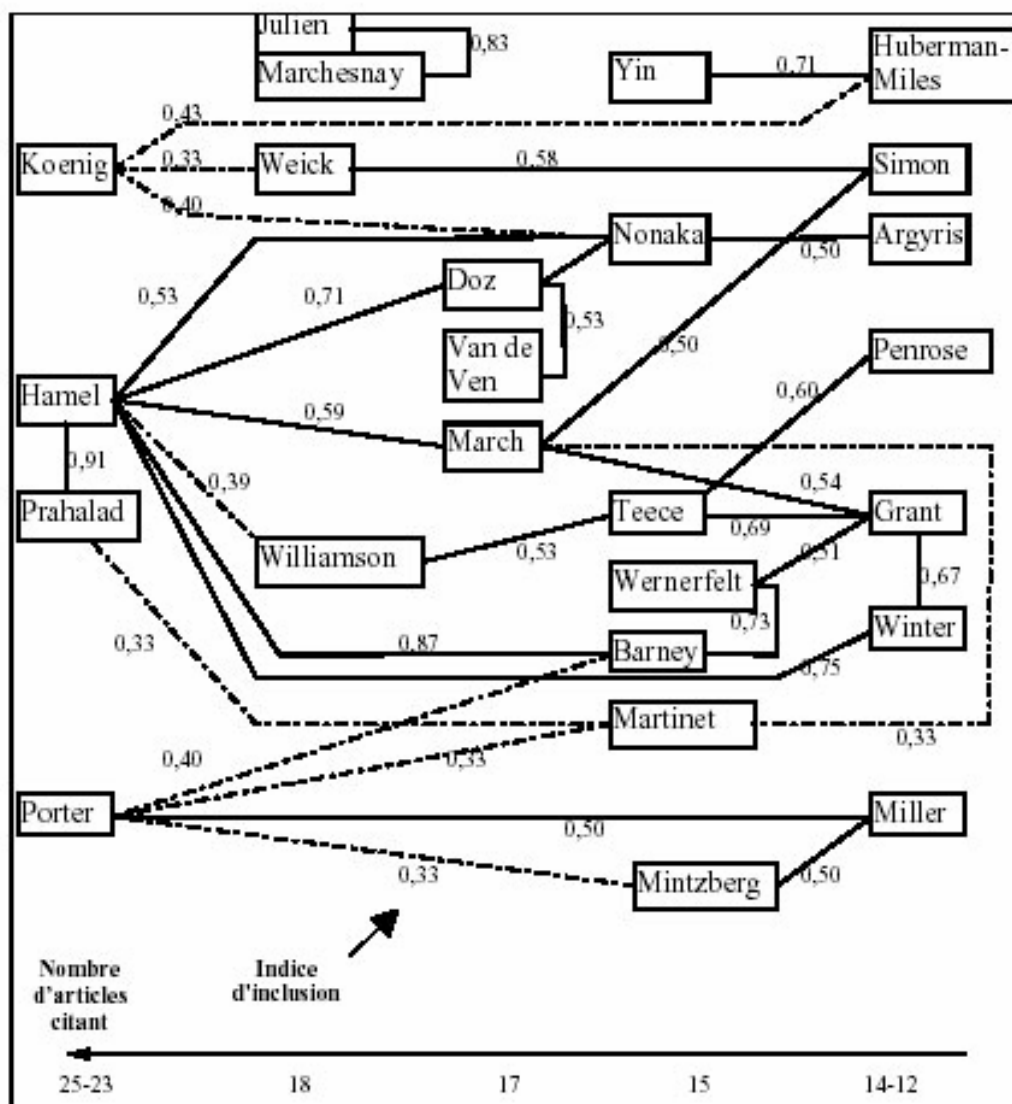
- L'illusion que l'analyse des données quantitatives permettrait d'aboutir à la synthèse et à la création finale de la stratégie. De vives critiques sont aussi portées sur la légitimité des données utilisées pour mettre en exergue les concepts de la Harvard Business Institut.
- En mettant l'accent sur l'économique, cette école néglige le politique et les bases structurelles pouvant jouer un rôle défavorable (quotas d'exportations, procédure de production obligatoire, certifications, etc.)
- La conception du contexte est plutôt en faveur de grosses entreprises parvenues à maturité. Elle ne dit pas un mot des stratégies ayant pour objet de fragmenter un secteur déjà consolidé ou alors comment se comporter en phase de croissance.
- La détermination de position ne permet pas de considérer la stratégie comme une perspective singulière unique, comme vision unanime de l'entreprise, mais une fraction de stratégie s'adaptant à tous les domaines d'activités.
- Enfin, laissons la place à la critique de Richard Rumelt¹ avec son cas « HONDA ». En 1977, l'analyse du positionnement du marché mondial de l'automobile aurait dissuadé Honda de s'implanter sur ce marché car :
 - Les marchés étaient saturés,
 - Des concurrents efficaces existaient au Japon, aux Etats unis et en Europe
 - Honda n'avait pas d'expérience dans le domaine de l'automobile
 - Honda ne disposait pas d'un réseau de distribution automobile

1 Richard Rumelt (né en 1942), chercheur à l'Anderson School of Management de l'Université de Californie à Los Angeles depuis 1976, il est aussi dans le même temps professeur d'économie et de société. Pour une période de trois ans (1993-96), il a été détaché auprès de l'INSEAD, près de Paris. Son principal domaine d'intérêt et d'influence a été la stratégie de l'entreprise. Parutions dans la HBR et au « Strategic Management Journal », il obtient aussi une place à la direction générale de Mc Kinsey.

2.1.2.3.10 Conclusion

Cette carte montre l'importance et le nombre de citations par auteur en stratégie d'entreprise. Cette cartographie a été effectuée en 2001 lors d'un important colloque. Michael Porter est bien entendu cité mais aussi Penrose, Barney, Wernerfelt (RBV/Knowledge management), Nonaka, Mintzberg etc.

**Représentation des cocitations entre auteurs les plus cités
à la conférence de l'aims 2001**



Source: Jean-Pierre BOISSIN, Jean-Claude CASTAGNOS & Gilles GUIEU, (2002) Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences

Ce chapitre de départ retraçant la plupart des écoles de pensées en stratégie d'entreprise et conclu par la vision de l'école de positionnement est une excellente manière de débiter l'analyse des parutions de M.E. Porter et la naissance des stratégies génériques. Ce chapitre peut paraître comme étant une simple étude historique, pourtant tous ces courants sont encore bien présents et actifs aujourd'hui. Ils ont tous été à la base de la réflexion globale de la stratégie d'entreprise. La plupart des écoles et des concepts ont été fondus les uns parmi les autres avec le temps, regroupant les forces et réalités de chacun afin de profiter des recherches de tous.

Le texte révèle en introduction la part importante donnée aux égos de tous chez chercheurs académiques, principalement parce que tous érigent certaines barrières et contraintes autour de leur modèle afin de préserver leur pensée. Malheureusement, ce type de comportement ne sert pas les intérêts des managers, qui eux doivent déduire des théories stratégiques de terrain.

La stratégie d'entreprise est un domaine très volatile, qui a parfois privilégié certaines écoles, pour exemple, la majorité des écoles ayant profité du très célèbre Prix « Mc Kinsey » était toutes issues de la Harvard Business Institute. Il y a eu aussi des obsessions comme avec l'école du positionnement et les stratégies génériques qui sont principalement basées sur des calculs de coûts ou de différenciation. Il y a encore aujourd'hui par exemple une valorisation de l'école de l'apprentissage (Knowledge management) qui privilégie le partage de connaissance et la prise de décision après une réflexion commune.

La majorité des écoles ont eues leurs reconnaissances certes, mais concrètement aucune a vu sa légitimité se construire grâce à la preuve du terrain, face à la réalité du commerce et aux comportements des acteurs. Ceci principalement par ce qu'un dirigeant d'entreprise ira piocher les diverses pensées et possibilités stratégiques et après diagnostic, il construira sa propre vision stratégique qui régira ses futures opportunités.

Chapitre 2 - Les parutions et concepts de M.E. PORTER

2.1.3 Introduction

Les modèles de management et de stratégies cités dans la première partie sont bien entendu pour certains des références historiques qui sont certes devenues avec le temps des « dinosaures » théoriques mais je pense sincèrement que ces multiples idées, qu'elles soient académiciennes, conceptuelles ou encore entrepreneuriales demandent trois réflexions essentielles avant de les écarter de nos futures références en termes de réflexions stratégiques. Toutes les questions qui m'ont amenés à désirer traiter ce sujet, sont brièvement décrites dans le paragraphe suivant, mais ces questions telle que : « Ces modèles théoriques sont-ils toujours des concepts associés aux différents business models actuels ? », requièrent-elles nécessairement une réponse, je pense que non. Le but intrinsèque de la stratégie n'est pas de donner une feuille de route, un plan explicatif de la mise en place d'une stratégie ou encore d'une check liste/mode d'emploi à suivre afin d'atteindre un objectif planifié, mais c'est une réponse aux bons schémas d'analyses à mettre sur pieds afin d'être capable de prendre une décision stratégique et surtout la stratégie en tant que science donne les pistes principales de réflexion où les valeurs ajoutées primordiales devront être délivrées.

Les visions et réflexions demeureront toujours identiques et les outils disponibles à travers les multiples domaines traités dans ces écoles de pensées sont des bases solides, ils sont la nature même de la création de la stratégie d'entreprise d'aujourd'hui, leurs bases sont toujours utilisées afin de mener une stratégie. Les points forts de toutes ces écoles sont leurs richesses d'informations, le fait de simplement piocher les forces certaines afin de construire et conduire sa propre stratégie relève déjà leur légitimité même quarante ans après. L'une après l'autre, elles ne révèlent certes aucune clé de réussite, mais la synthèse de toutes réunies après un certain recul évoque très vite le type d'organisation d'aujourd'hui. En termes d'objectifs, d'acquisitions de parts de marché, de processus de décisions, de RH ou encore de types de management. Se voulant meilleures les unes que les autres parutions après parutions, ces différentes écoles idéologiques créant des groupes de penseurs hétéroclites ont été amenées à éditer à chaque fois de la nouveauté afin de pondre la « nouvelle stratégie », le nouveau type de stratégie, etc. Mais fondamentalement, les différentes écoles évoluaient et évoluent toujours dans le même monde économique ou les aboutissants sont les mêmes pour chacun. La guerre à la stratégie commerciale

en termes de recherches, visions, valeurs, a simplement permis à une certaine époque une abondance d'informations et de techniques managériales provenant de diverses régions du monde. Après quarante ans pour les plus anciennes, si celles-ci sont toujours actuelles et les raisons principales sont le fait qu'elles ont toujours été mises à jour et surtout qu'elles ont été fusionnées, mariées, combinées entre elles afin de faire face aux nouveaux défis. Un exemple important serait celui des travaux de M.E. Porter avec les recherches conceptuelles en termes de modèles de l'institut du Boston Consulting Group qui ont permis à eux deux de rendre économiquement, mathématiquement et commercialement légitime la différenciation par les coûts.

L'arrivée des concepts fondamentaux de stratégie d'entreprise parus dès les années septante, ont premièrement permis de consolider des phases de croissances imbattables grâce à l'industrialisation et aux nouveaux modes de consommation, ils ont été les outils de la libération et permis le suivi d'une économie toujours plus concurrentielle. Ces concepts stratégiques ont amené de nouvelles valeurs dans les entreprises, comme l'objectif commun, des méthodes de travail, la mise en valeur des richesses produites par les collaborateurs, l'échange, la communication et pour terminer, elles ont pour la plupart introduit des notions de globalisations, de secteurs d'activités, de business unit et bien entendu répondant toutes à un même objectif, la rentabilité.

La stratégie suit l'économie, elle est un outil de performance, et doit donc s'adapter au fil des demandes, des impondérables, des nouvelles technologies et des changements structurels. Il n'y a donc pas de « bonne » et de « mauvaise » stratégie, il y a simplement une bonne entreprise en termes de structure et de bons produits qui seront menés avec une bonne stratégie grâce aux multiples fondamentaux expérimentés à travers l'histoire.

2.1.4 Postulat actuel

Parenthèses historiques établies, le 21^{ème} siècle a d'autres challenges et fait face à d'autres défis que l'industrialisation, la consolidation de marchés, la recherche de parts de marchés à outrance, ou à l'apprentissage des méthodes de gestion de ressources humaines. Nous sommes actuellement dans une ère de services, de services à la personne, nous sommes dans l'économie Internet, nous faisons face à la globalisation, les stratégies de marchés de niches sont tendances, les barrières à l'entrée sont en pleine augmentation et les possibilités commerciales sont de plus en plus petites. Ces théories établies en première partie du travail sont elles toujours adaptables à nos modèles actuels ? Sont-ils toujours des concepts associés aux différents business models actuels ? Ces modèles de réussite commerciale pour de multiples entreprises créent-ils toujours la valeur escomptée, sont-ils toujours efficaces dans une économie où les agrégats économiques et macroéconomiques sont en constante évolution demandant de nouvelles réflexions stratégiques ?

A travers ce chapitre, je vais décrire les principales parutions de M.E. Porter en les résumant brièvement, relevant les idées principales, en expliquant les concepts stratégiques et en les confrontant à l'économie actuelle.

J'ai choisi M. E. Porter comme porte drapeaux de ce travail de stratégie d'entreprise principalement parce que cet homme a été l'un des premiers théoriciens que j'ai étudié à travers les 5+1 forces et c'est cet homme qui m'a fait aimer profondément la réflexion stratégique qui était déjà l'un de mes sujets favoris.

De plus, j'apprécie énormément l'évolution de sa pensée qui de 1979 à 2008 n'a pas arrêté d'évoluer en traitant de nouveaux sujets et en apportant une nouvelle analyse à certaines problématiques phares.

Les thèmes traités par M.E. Porter me fascine tous, je pense nécessairement à l'avantage concurrentiel, qui seul est le moteur d'une réussite commerciale pour M.E. Porter, ou encore le concept de « From competitive advantage to corporate Strategy » qui définit à la conclusion de celui-ci une suite d'étape de base très « terre à terre » afin de mener l'une des stratégies proposées dans l'article.

Ensuite M.E. Porter traite des stratégies macroéconomiques mélangeant économie et politique dans l'ouvrage « The Competitive Advantage of Nations » qui est un manuel

opérationnel sur : « Comment mener une réflexion stratégique face aux menaces d'un pays ? ».

Pour terminer, il paraît en 2001 dans la HBR, « Strategy and the Internet » qui est une nouvelle approche de sa pensée toujours la même, mais mise en exergue à travers les nombreuses opportunités d'internet. Il tente principalement de faire évoluer son idée de core-business, de cœur de métier et d'avantage concurrentiel à travers des business models sur Internet où les caractéristiques souvent industrielles de ses précédents modèles sont transformées via les exigences et les nouveaux modes de consommation sur Internet. Il détermine des menaces « Internet », des critères d'analyses où il incorpore les mêmes notions que ces précédents modèles soit, la répartition du revenu total sur un secteur de l'économie Internet ou encore comment devenir le leader (coûts, degré d'information, base de donnée).

Tous ces sujets s'accordent sur un point convergeant, en lisant la totalité des parutions dans la HBR, j'ai remarqué très vite, que tous se suivaient, que tous avaient un point d'ancrage, une base de réflexion précédemment expliquée lors de la parution précédente par exemple. Surpris non, stratège de haut vol comme l'est certainement cet homme, il suit une ligne de conduite qu'il complète parutions par parutions et toujours dans une optique visionnaire tentant de trouver des réponses maintenant aux challenges de demain.

Figure 7
Historique des parutions principales de M.E. Porter

| Date de Parution | Editions | Titre & Sujets |
|------------------|------------|---|
| 1979 | HBR | "How Competitive Strategy Forces That Shape Strategy" |
| 1980 | Free Press | "Competitive Strategy" |
| 1985 | Free Press | "Competitive Advantage" |
| 1987 | HBR | "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" |
| 1996 | HBR | "What is Strategy" |
| 1990-98 | Free Press | "The Competitive Advantage of Nations" |
| 2001 | HBR | "Strategy and the Internet" |
| 2008 | HBR | "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" |

2.1.5 Parution N°1

“HOW COMPETITIVE FORCES SHAPE STRATEGY” HBR – 1979 [ANNEXE N°1]

Le premier modèle de M.E. Porter paru en 1979 dans la revue phare de la recherche en management, la « Harvard Business Review ». Cet article traitant de l'intensité concurrentielle et de ses facteurs d'influences annonçait à l'époque, une nouvelle pensée reconsidérant que l'entreprise était un acteur dans un environnement concurrentiel contenant cinq principales menaces qui jouaient toutes un rôle dans le partage du profit total dans un marché ou secteur donné. Il détermine les facteurs influant la performance d'une entreprise ou d'une activité. Ce modèle fut et reste toujours une base d'enseignement forte dans l'éducation du management en général.

2.1.5.1 Les 5+1 Forces de M.E. Porter

A travers le modèle présenté dans la publication de M.E. Porter en mars 1979, il existerait cinq principales menaces qui affecteraient le potentiel de profit d'une entreprise dans un secteur. Les cinq menaces doivent être quantifiées selon leur potentiel à créer et générer de la performance ainsi que de croître leurs parts de marché dans l'objectif final d'atteindre un profit maximum. Il détermine la liste des cinq facteurs d'influence principaux qui sont actifs sur un marché concurrentiel et propose une réelle piste de réflexion afin de déterminer le potentiel de chacun. Cette analyse générique effectuée grâce au modèle proposé, est adaptable à tous les secteurs d'activités. Notons tout de même une adaptabilité moyenne, voir faible pour l'analyse d'un secteur où l'offre provient de services.

Les cinq forces du modèle de M.E. Porter

- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace d'entrants potentiels ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace des produits de substitution ;
- l'intensité de la concurrence intrasectorielle.

Selon le site internet Wikipédia¹ , « Le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité des entreprises en présence à dégager un profit. Si toutes les forces sont élevées, le profit possible sera limité. A l'inverse, si les forces sont faibles, il est théoriquement possible de dégager un profit important. Le point essentiel consiste donc à hiérarchiser ces forces de manière à déterminer quels sont les facteurs clés de succès dans l'industrie, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. »

Cette définition me paraît très intéressante puisqu'elle intègre à la fois la notion d'intensité concurrentielle, la notion de facteurs clés de succès et pour terminer la notion d'avantages concurrentiels. Ces trois thèmes si chers à M. Porter, sont pour la première fois publiés, soutenus d'exemples et concrétisés à travers un modèle.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour atteindre ses objectifs.

Détermination des cinq forces et types d'influences selon l'article «“How Competitive Forces Shape Strategy”, by Michael E. Porter, Harvard business review, March-Avril 1979. » en Annexe N°1.

LA MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS POTENTIELS

Déterminée par la taille des barrières à l'entrée dans l'industrie, la menace de nouveaux entrants est pour M.E. Porter l'une des menaces les plus fortes. Ceci principalement, car dès lors qu'un nouveau concurrent arrive sur le marché, l'intensité concurrentielle augmente et la part éventuelle du chiffre d'affaire total est à nouveau redistribué et peut impacter la rentabilité des autres acteurs.

Les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise. Voici une liste des principaux types de barrière à l'entrer qui peuvent exister :

¹ Wikipédia.com [http://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_forces_de_Porter], consulté le 04 mai 09

- Besoins de capitaux

Besoins de lourds investissements de départ, forts fonds de roulement, besoins de structures opérationnelles, informatiques lourdes, fortes dépenses en marketing et R&D

- Economies d'échelle

Obligent soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coûts.

- Différentiation des produits

Lourds investissements en marketing et R&D, capacités de production et plusieurs gammes, maintient d'une offre compétitive

- Canaux de distribution

Souvent l'accès aux canaux de distribution est verrouillé par les entreprises concurrentes déjà présentes en amont de la commercialisation qui elles sont déjà en relations commerciales avec le/les leaders du marché pour la distribution. Cette menace est contrôlée par une relation d'affaire saine avec le distributeur, où l'approvisionnement est régulier, de qualité, en adéquation avec les besoins de celui-ci.

- Recherches de nouvelles possibilités commerciales

Marchés de niches, renouvellements de gammes, nouveaux produits spécifiques

- Désavantages de coûts indépendants de la taille

Ces désavantages peuvent résulter de l'effet d'expérience d'une entreprise, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées ou d'emplacements favorables

LA MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

La menace des produits de substitution est liée au fait qu'un produit procurant la même réponse au besoin des consommateurs peut être proposée sur une autre forme. Ce besoin peut être satisfait par plusieurs solutions, soit un différent produit ou un service répondant aux mêmes critères. Ainsi, par exemple, les lecteurs MP3 ont été des

produits de substitutions ravageurs face aux différents lecteurs cassettes ou CD. La menace que représente cette force est d'autant plus grande que :

- les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles
- le rapport prix /performance est similaire

LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

Cette menace correspond à la capacité des fournisseurs à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix. Leur pouvoir de négociation est d'autant plus grand que :

- les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs
- il n'existe pas de produit de substitution
- l'industrie des fournisseurs est concentrée
- ils représentent une part importante des achats de l'entreprise
- il existe une avancée technologique détenue par le/les fournisseurs

LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

Le pouvoir de négociation des clients représente la capacité à ceux-ci à négocier le prix, le niveau de qualité et les services associés. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne d'une industrie puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Un groupe de clients est d'autant plus puissant que :

- ils sont concentrés ou achètent des quantités importantes
- les produits qu'ils achètent sont standardisés
- leurs profits sont peu élevés, ce qui les incite à réduire leurs coûts d'achat
- ils sont susceptibles de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer eux-mêmes le produit
- ils tentent de renforcer les détails d'approvisionnement et les obligations de certification

Cette intensité concurrentielle intrasectorielle comme la définit M.E. Porter correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive. Cette force est d'autant plus puissante que :

- les concurrents sont nombreux
- la croissance du secteur est faible
- les coûts fixes sont élevés
- les barrières à la sortie sont élevées

Ces cinq différentes menaces sont toutes mentionnées et détaillées à travers cet article historique susmentionné : «*How Competitive Forces Shape Strategy* ».

2.1.5.2 Cadre d'utilisation de cet outil stratégique

Cet outil est particulièrement intéressant, cependant dans sa première version, il néglige une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur : l'état et son rôle de législateur et régulateur. En effet, le modèle décrit par M. Porter n'est vrai que pour un cadre légal donné. Dans une même industrie, les entreprises concourent les unes contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définies par chaque état. C'est pourquoi les derniers livres et articles sur le sujet parlent des 5+1 forces de Michael E. Porter.

Par exemple, dans certaines industries le nombre d'entreprises peut être limité par des licences délivrées par l'état. On peut notamment citer la licence nécessaire pour être opérateur de téléphonie mobile. Il existe aussi des secteurs d'activités ou des quotas de production sont dictés par l'Etat via des régulateurs de prix ou des centres de stockage. Je noterais le lait suisse comme exemple, soumis à des quotas, à des fixations de prix par l'état et centres de stockage gérés par un nombre précis d'entreprises privées.

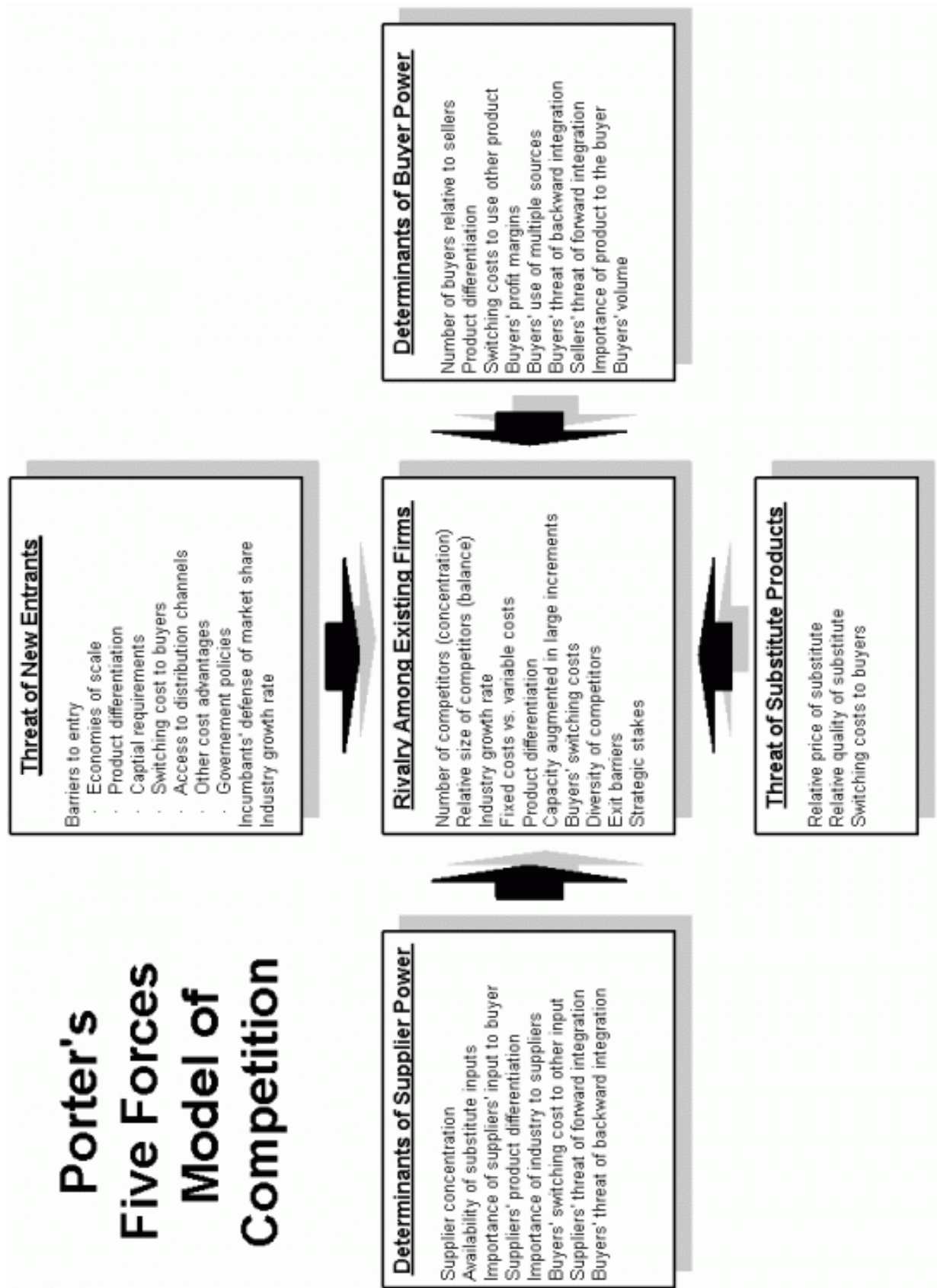
Cette force augmente donc les barrières à l'entrée en fixant un ticket d'entrée et une marche à suivre précise. Je note aussi que pour être un acteur dans un environnement

régulé, les coûts de structures ainsi que les diverses certifications sont souvent plus importantes.

Pour résumer, le modèle des 5+1 forces de Porter est un outil puissant pour analyser l'environnement sectoriel d'une entreprise. Il permet notamment d'évaluer la capacité génératrice de profit, l'attrait d'une industrie, de déterminer les facteurs clés de succès pour y entrer et d'anticiper les risques liés à une modification d'équilibre des forces concurrentielles. Toutefois, pour ne pas altérer la qualité de l'analyse, il ne faut pas négliger l'influence de l'état ni le périmètre légal dans lequel le modèle est utilisé. Notons aussi tout de même que cet outil peut être utilisé face une problématique d'entreprise, de domaine d'activité ou encore de produits. Le principal facteur qui va déterminer la justesse de l'analyse est la bonne compréhension de l'intensité concurrentielle et des différents acteurs regroupés sous forme de menaces.

Figure 8

Illustration originale publiée lors de la parution de : “How Competitive Forces Shape Strategy”, by Michael E. Porter, Harvard business review, March-Avril 1979.



2.1.5.3 Points forts du modèle des Cinq Forces :

- Le modèle est un outil puissant pour l'analyse de la concurrence au niveau d'une même industrie. Il est à comparer avec l'analyse PESTEL permettant ainsi de conjuguer analyse interne et externe.
- Il fournit les données analytiques pour réaliser une analyse SWOT. Il permet la mise en exergue des facteurs clés de succès et des forces en présence en termes d'avantage concurrentiel.
- Il permet une réflexion globale sur les dangers de l'environnement, ainsi qu'une cartographie complète des acteurs en compétition.
- Modèles conceptuel basé sur la maximisation de profit financier avec comme levier principal la création d'un avantage concurrentiel durable.
- Utilisation simple dans un environnement industriel, permet la comparaison de performances entre les domaines d'activités stratégiques du portefeuille d'activité.

2.1.5.4 Limites du Modèle des Cinq Forces :

- Une analyse trop statique de l'influence des 5 forces peut limiter les aboutissants de la réflexion. Certaines personnes objectent que les environnements qui sont caractérisés par des changements rapides, systémiques et radicaux requièrent des approches plus souples, plus dynamiques ou émergentes pour la formulation de la stratégie. Ce modèle est utile surtout sur des secteurs industriels dans une zone géographique donnée. Il est très difficile de composer une telle analyse pour un secteur de service par exemple, et il est très difficile de composer une analyse complète sur un secteur mondial où la globalisation joue un rôle important.
- Dans un contexte de changements rapides, de cycles courts, faire attention à ne pas surestimer les points forts existants de l'organisation ou à ne pas les sous-estimer. Certains points forts peuvent devenir obsolètes ou de peu d'intérêt stratégique, alors que certaines compétences ou ressources anodines peuvent s'avérer très stratégiques. Ce modèle pousse à prendre des décisions de structure, comme privilégier un avantage compétitif, ce qui va naturellement faire varier la stratégie de l'entreprise. Mais est-ce qu'un avantage compétitif est dicté par le secteur ou par la demande des consommateurs finaux ?

- Le modèle a été conçu pour analyser la stratégie commerciale d'une même activité. Il ne fait pas face aux synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises. Donc il n'est pas question de valoriser le regroupement d'activités en DAS, le modèle servira pour chaque DAS afin de mener une analyse. Cependant, un groupe tel qu'un conglomérat ne peut pas analyser son secteur grâce à ce modèle. Génériquement c'est impossible puisque le conglomérat regroupe de multiples activités sur plusieurs secteurs alors que le modèle des cinq forces analyse qu'un seul secteur.

Pour conclure sur ce modèle, je vais brièvement synthétiser le dernier article écrit par M.E. Porter qui traite principalement des mises à jour sur ce modèle. Cet article parût en janvier 2008 reprend pour la grande majorité des sujets, les concepts et théories de « *How Competitive Forces Shape Strategy* » de 1979 en mettant en exergue des exemples d'industries d'aujourd'hui. Dans article, l'auteur appuie aussi ses analyses grâce à l'augmentation des ROIC (Return on Invested Capital) qui ont donc principalement fait augmenter les profits éventuels dans chaque secteur et ont permis de stabiliser les stratégies.

2.1.6 Parution N°2:

“The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, 2008 (HBR) [Annexe N°2]

Dernière parution de M.E. Porter dans la célèbre HBR, il tente une deuxième réflexion sur son premier article datant de 1979, “How Competitive Forces Shape Strategy”.

2.1.6.1 Synthèse de l'article

Les cinq forces régissent la structure des bénéfices d'une industrie en déterminant la manière dont la valeur économique qu'il crée est répartie. Cette valeur est minimisée et divisée par le fait de : la rivalité entre les concurrents - de la puissance des fournisseurs ou des clients - par la menace de nouveaux entrants et de la menace de substituts. Dans cet article, M.E. Porter intègre le fait que la stratégie peut être considérée comme la construction des défenses contre les forces de la concurrence. Il met donc un accent important sur la formulation de la stratégie. Il complète aussi son analyse en explorant les implications de ces cinq forces cadres, Porter explique pourquoi un secteur en pleine croissance n'est pas toujours rentable, comment éliminer les concurrents d'aujourd'hui par le biais de fusions et d'acquisitions afin réduire le potentiel de profit, comment les politiques gouvernementales jouent un rôle en modifiant les forces de certains acteurs. Il montre ensuite comment une entreprise peut influencer les principales forces de son industrie et comment on peut créer une structure plus favorable afin de mieux s'adapter à l'environnement.

Cet article n'est malheureusement pas si différent que sa première version en 1979, les grandes lignes sont équivalentes, les exemples changent certes, nous passons des boissons de la grande consommation au secteur aérien ou à l'industrie du disque mais comme indiqué, les idées principales sont uniquement adaptées à d'autres exemples. Cette mise à jour a très certainement été publiée afin de redresser ce modèle, de le remettre au goût du jour et aux nouvelles exigences des entreprises. Le point positif de cet article est qu'il répond à une des mes premières interrogation qui était : L'utilisation des modèles de stratégie d'entreprise tels que ceux du Dr. M.E. Porter sont-ils toujours légitimes ? La réponse est sans nul doute ; oui. En effet, par l'appui d'exemples actuels, l'auteur arrive toujours à défendre son modèle. Il tente même de le recadrer dans un esprit plus globalisé où certaines variables seraient plus souples, telles la

description de plusieurs couches de fournisseurs ou encore l'apparition de dangers tels que les nouvelles technologies. Je ne pense pas que les éditions de la HBR auraient publié cet article en 2008 si celui-ci n'était plus d'actualité, si les visions stratégiques n'étaient plus dans l'air du temps et surtout si cet outil était devenu obsolète.

2.1.7 Parution N°3

“ COMPETITIVE STRATEGY » (1980) FREE PRESS, NEW YORK

INTRODUCTION AU STRATEGIES GENERIQUES

A travers cet ouvrage, M.E. Porter traite de ses deux sujets favoris, l'avantage concurrentiel et les stratégies génériques. Il est le premier en 1980 à définir et à publier ces dénominations. A travers ces termes, il existe un modèle qui va révolutionner le monde de l'entreprise, un modèle qui oblige à la réflexion puisque les aboutissants de la publication posent ces différentes questions : Quel est le facteur qui va me faire devenir le plus fort ? Pourquoi suis-je le plus fort ? Comment garder cet avantage, comment atteindre un avantage concurrentiel ? De quelle manière puis-je attaquer mes concurrents ?

Ce modèle propose donc différentes façons dont une entreprise peut détenir un avantage concurrentiel sur son marché. Ce dernier doit être selon Porter ; durable car il ne doit pas être copié, ne doit être substitué ou fragilisé par l'action des concurrents et, innovant si l'évolution de l'environnement économique ne le rend pas obsolète.

D'après Porter, pour construire son avantage concurrentiel au niveau d'une entreprise ou d'une activité sur un secteur, il faut opter pour l'une des 3 stratégies suivantes :

- Domination par les coûts
- Différenciation
- Concentration (Stratégies de niches, concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation)

Ces trois stratégies pouvant découler sur un avantage concurrentiel significatif demande une réflexion et bien entendu une forte démarche stratégique qui consiste à choisir une stratégie parmi un ensemble particulièrement limité de stratégies dites génériques qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour construire un avantage concurrentiel durable sur le segment considéré. Ces stratégies se nomment génériques puisqu'elles intègrent des concepts assez simple en termes de stratégies, s'adaptent quasiment à tous les business models et surtout lorsqu'elles sont implantées en tant que stratégie d'entreprise, elles changent littéralement la face de celles-ci. Le choix d'une des trois stratégies dicte la ligne de conduite pour les 15-20 ans à venir. Si une telle stratégie est communiquée à l'interne et à l'externe, de grands changements doivent être opérés et la totalité de la structure de l'entreprise va évoluer.

2.1.7.1 Détails des trois stratégies génériques selon M.E. Porter

LA STRATEGIE DE DOMINATION par les coûts consiste à produire moins cher que les concurrents et à dicter les prix du marché.

LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION consiste à proposer au consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier (exemple : produits de luxe).

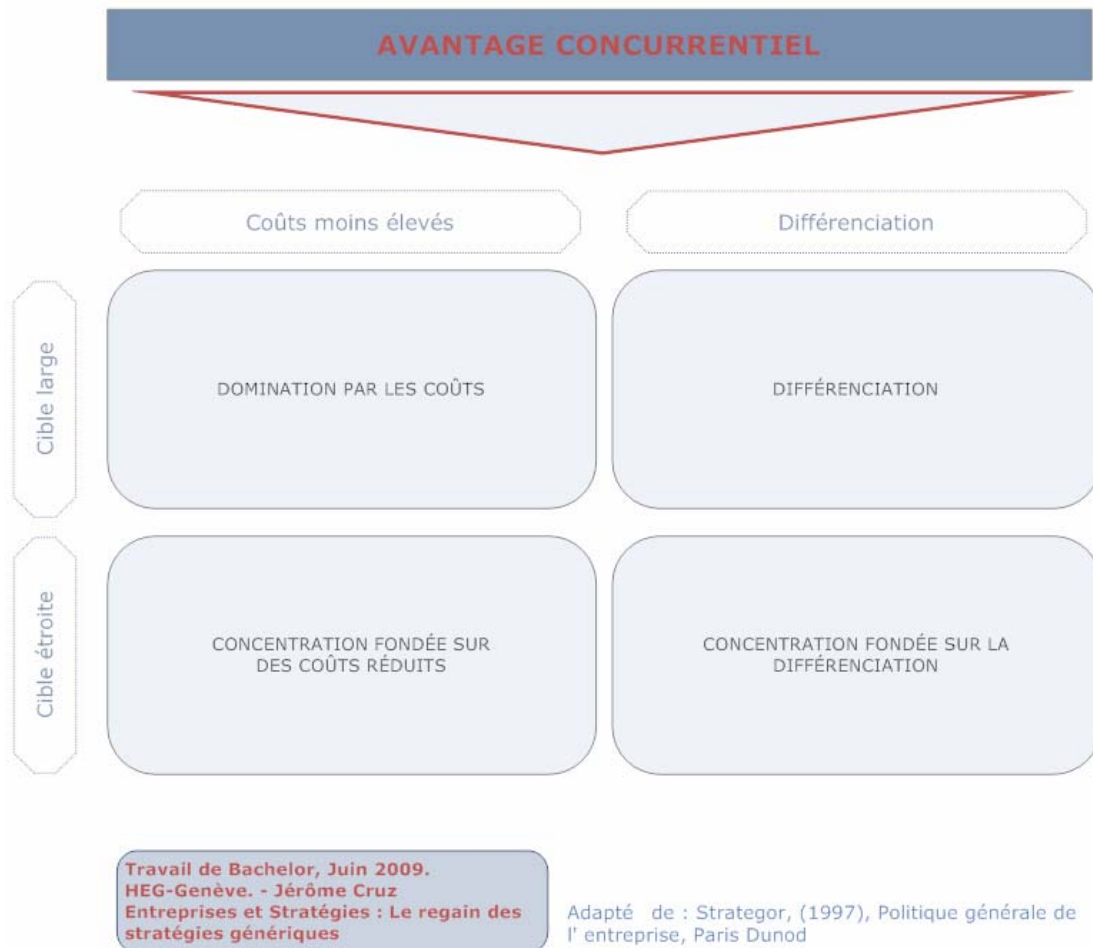
LA STRATEGIE DE CONCENTRATION (NICHE) consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes :

- La stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible (exemples : hard discounters, vente sur le lieu de production, e-business, etc.).
- La stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible (exemple : textile ; vêtements de grande taille, Logitech ; système Wireless, etc.).

LES CONCEPTS FONDAMENTAUX SE TRADUISENT A TRAVES CES TROIS POINTS :

- L'avantage concurrentiel provient soit de "coûts moins élevés", soit de la "différenciation".
- Le champ concurrentiel visé est soit une "cible large" portant sur tout le secteur, soit une "cible étroite" visant uniquement une partie de celui-ci.
- Un avantage concurrentiel provient soit de coûts moins élevés, soit d'une différenciation.

Figure 10
Schéma explicatif des Stratégies Génériques



2.1.7.2 Les Stratégies de coûts, domination par les coûts

Les stratégies de coûts convergent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial: la minimisation de ses coûts complets (fabrication, conception, marketing, distribution, financiers, administratifs, etc.) L'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts. L'entreprise la plus compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas, soit par analogie celle dont les marges sont les plus importantes.

Plusieurs graphiques peuvent aisément corrélérer ces concepts, je vais à travers trois graphiques expliquer la relation évidente entre les volumes de production et les économies d'échelles en terme de coûts, ou encore le lien entre la maturité d'un produit face à ses coûts de production ou encore l'existence bénéficiaire d'acquérir de l'expérience pour abaisser ses coûts. Il existe depuis 1970, la courbe d'expérience conçue par le célèbre cabinet BCG qui suggère une représentation graphique de l'effet d'expérience est une courbe d'expérience.

2.1.7.2.1 La Courbe d'expérience du BCG

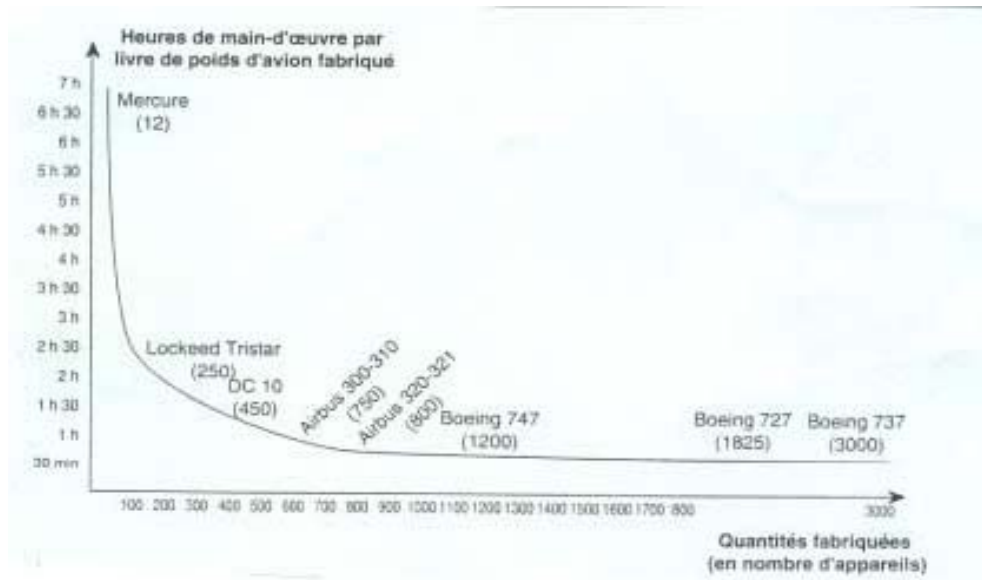
Les effets de la courbe d'expérience ont été décrits pour la première fois par Bruce Henderson, qui était consultant du cabinet BCG, il a pour résumer constaté une relation de cohérence entre le coût de production et la quantité cumulée de la production. Il estime que, si une tâche est accomplie plus souvent, son coût de réalisation diminuera. Chaque fois que le volume cumulé sera doublé, les coûts de valeur ajoutée chuteront d'un pourcentage constant et prévisible. Il entend par coûts de valeur ajoutée, tous les attributs rentrant dans la chaîne de valeur de M.E. Porter.

La courbe d'expérience est un actionneur important pour une stratégie de leadership de coût. Si une entreprise peut rapidement gagner une grande part de marché dans son secteur d'activité, elle a un avantage concurrentiel de coût parce qu'elle peut produire des produits meilleurs marchés que ses concurrents. Si les économies sont transférées en plus aux acheteurs pendant que le prix diminue (plutôt que de les garder pour augmenter la marge bénéficiaire), cet avantage est pérenne. Si une entreprise pouvait accélérer son expérience de production en accroissant sa part de marché, elle pourrait acquérir un avantage de coût dans son industrie qui serait difficile à égaler.

Le résultat est que beaucoup d'entreprises essayent de gagner une grande part de marché rapidement en investissant lourdement et fixant agressivement les prix de leurs produits ou services dans de nouveaux marchés. L'investissement peut être récupéré plus tard, une fois que l'entreprise est devenue un leader du marché et qu'elle a construit des vaches à lait qui par définition ne requièrent plus d'investissement et produisent de la trésorerie pour les stars ou les produits de lancements.

La théorie de l'effet d'expérience : *Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multiplié par deux.*

Figure 11
Courbe de l'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle décimale



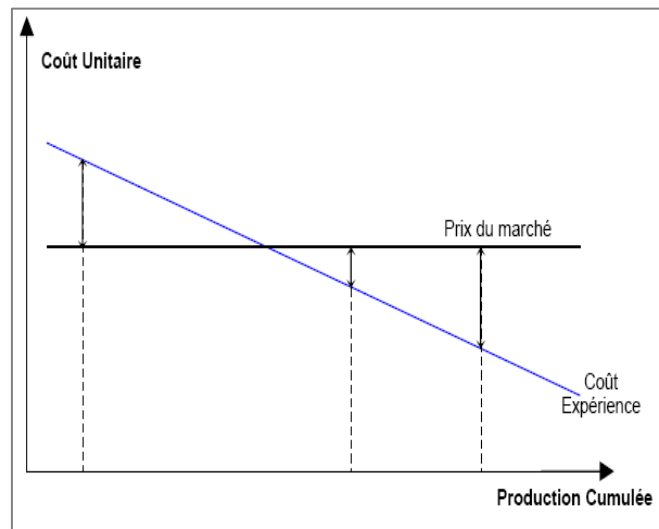
Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle décimale

Sources graphique : Strategor,, *Politique générale de l'entreprise* (3 ed.), Paris, Dunod.(1997, p.61)

Comme le prouve ce graphique ci-dessus, pour avoir l'expérience la plus forte, les entreprises chercheront à avoir la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante.

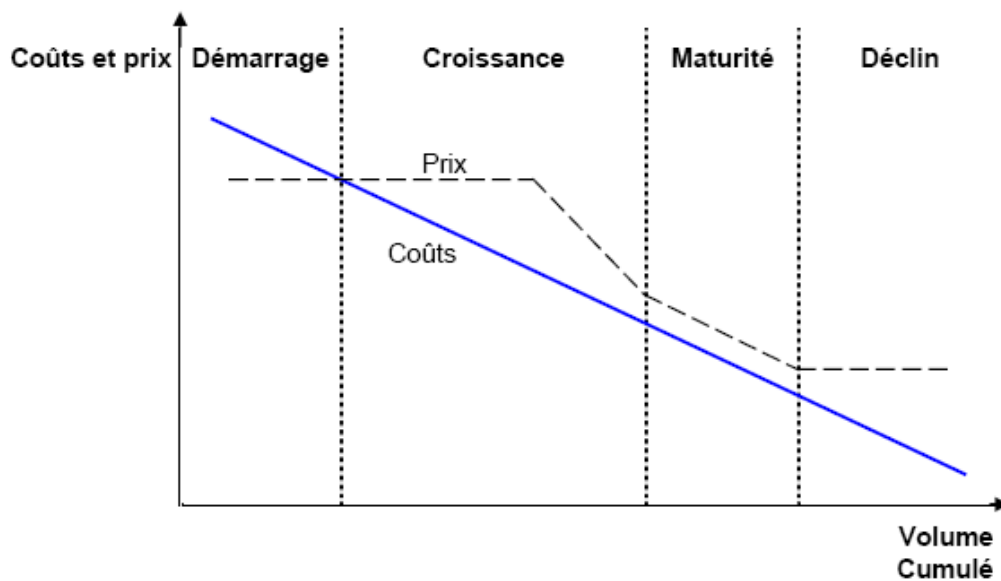
Théoriquement, le graphique de la page suivante représente très bien cet effet. Certes le prix du marché et les coûts (frais fixes, variables, prix matières premières, etc.) n'évoluent pas, mais l'idée est saisissable. Celle-ci évoque le fait que plus l'entreprise aura de l'expérience, plus elle sera capable de maîtriser ses coûts et donc arrivera davantage à augmenter sa compétitivité en termes de prix de vente. Sur ce modèle le levier de l'expérience est un atout significatif.

Figure 12
Levier de l'expérience vs Gestion des coûts



Il existe aussi une très grande relation entre la courbe d'expérience et la maturité du secteur ; plus le secteur est mature, plus l'expérience est grande donc plus les coûts sont faibles. Nous distinguons alors que sur le graphique ci-dessous, la droite des coûts descend au gré de l'évolution du secteur.

Figure 11
Courbe d'expérience



Sources des deux graphiques : Strategor, Politique générale de l'entreprise (3 ed.), Paris, Dunod. (1997, Pages 66 à 69)

LIMITES D'UNE STRATEGIE BASEE SUR LA COURBE D'EXPERIENCE

- Les concurrents peuvent également poursuivre une stratégie similaire et, de ce fait accroître les niveaux d'investissements nécessaires tout en diminuant les retours pour les deux. Ceci va diminuer les chiffres d'affaires totaux du secteur et donc ralentir les possibilités d'amortissement des frais en R&D.
- Les concurrents qui copient des méthodes de fabrication peuvent réaliser les mêmes avantages compétitifs sans avoir à récupérer les investissements de R&D.
- Les percées de la technologie peuvent permettre encore de plus grands effets de la courbe d'expérience. C'est salubre pour les entreprises qui entrent plus tard sur un marché.
- Une courbe d'expérience donnée n'est pas propre à une entreprise, mais caractéristique d'un certain domaine d'activité : elle s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence sur ce secteur.
- La courbe d'expérience ne suggère aucune alternative à l'économie de coûts telles que l'optimisation des capacités de production, des politiques de sous-traitance ou encore de la localisation des lieux de production.

2.1.7.3 Les stratégies de différenciation

Certainement la plus actuelle, les stratégies de différenciation permettent aux entreprises de s'échapper de l'intensité concurrentielle en proposant une offre à caractéristiques uniques, faisant ainsi de cette nouvelle offre une alternative d'achat avec de vrais avantages concurrentiels.

La différenciation est souvent attribuée à des entreprises dirigées par des hommes de visions, souvent de pouvoir, ayant comme objectif la proposition d'offres alternatives de qualités pouvant profiter des structures actuelles offrant ainsi de nouvelles synergies. La différenciation comme stratégie est un virage complexe, le processus de changement impactera toutes les couches de la société en question. Les métiers seront spécialisés afin d'atteindre l'excellence en termes d'offre, les moyens de productions seront d'avantage spécialisés et de nombreuses adaptations de marché telles que la distribution ou encore la communication se verront, elles, aussi évoluées.

Les stratégies de différenciation cherchent à fonder avant tout l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre. Sur la spécialité proposée, sur le nouveau produit tendance, sur l'innovation ou encore sur l'avancée technologique. Le but est d'atteindre « le produit », que cette spécificité soit reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché.

Elles consistent à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficile. Comme indiqué auparavant, la différenciation permet de s'échapper de l'intensité concurrentielle, de reconsidérer son poids sur le marché, de reconsidérer les allocations du chiffre d'affaire du secteur et de potentiellement accroître ses propres parts.

Les changements exercés sur certains secteurs par l'apparition d'une offre alternative menée par une stratégie de différenciation aboutissent dans certains des cas jusqu'à une mutation du secteur. Outre, l'exemple déjà cité à travers les lecteurs MP3/Ipod qui changèrent radicalement l'offre du secteur, il y a aussi l'exemple très actuel des scooters à trois roues (2 roues devant-1 roue derrière) de Piaggio qui annoncent un vrai succès commercial et apparemment plus encore, à en croire certaine volonté politique de voir cette innovation comme une référence en termes de sécurité.

Les stratégies de différenciation permettent aux entreprises d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts. Ceci ne veut pas dire qu'elles deviennent plus compétitives ou plus rentables, souvent les investissements ont été lourds et leurs périodes d'amortissement est souvent longue. Mais la différenciation permet lors d'une vraie réussite de devenir l'acteur principal, de détenir le savoir-faire, de construire de l'expérience et donc de gagner en rentabilité à moyen, et long terme.

2.1.7.3.1 L'offre de référence

M.E Porter insiste sur le fait d'obtenir une meilleure offre que l'offre de référence¹ du secteur grâce à la différenciation. L'entreprise pourra ainsi maximiser les revenus du secteur et pouvoir contrôler les marges opérationnelles en fixant le prix de vente selon les critères intrinsèques du produit et non selon les règles du secteur. En effet,

¹ L'offre de référence : c'est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attendent implicitement à se voir proposer. [Sources : www.investopedia.com]

l'entreprise en possession d'une offre nouvelle de qualité, demandée par les consommateurs/clients finaux lui attribuant une avancée technologique par exemple, pourra hors tous facteurs d'influence du secteur fixer le prix de vente.

Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur devra produire à cet effet, soit proposer une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence.

La différenciation est donc la production de toute offre comportant par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

Pour résumer, la différenciation est la production de toute offre comportant par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché. Je précise que l'offre alternative/nouvelle/évoluée doit rester dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

La différenciation est une stratégie encore très pratiquée, elle est même l'une des uniques méthodes stratégiques pour accroître ses parts de marchés, se différencier de ses concurrents et sortir de l'engrenage de la guerre des coûts et des prix.

Contrairement à la stratégie générique de l'accroissement de la rentabilité par l'abaissement des coûts, la différenciation est adaptable à tous les business models, et surtout lors d'offres de services. Celle-ci devient encore plus importante quand le prix d'un service est fixé par le concept de la « willingness to pay », soit le prix que le client est prêt à payer. Plus la différenciation est importante plus le prix que le client sera prêt à payer est grand.

Apple, devenu incontournable voir la référence depuis le « Ipod » et maintenant le « Iphone » est une entreprise phare pratiquant une politique de différenciation. Avoir acquis et compris les forces du concept de la « willingness to pay » combiné à la différenciation permet à l'entreprise de devenir leader dans plusieurs secteurs. La stratégie de différenciation a été globale, en termes de marketing (communication axée sur les jeunes actifs engrangeant de gros volume de vente), en termes de distribution (exclusivité des points de ventes pour le « Iphone ») et en termes de communication avec une forte puissance de frappe (salons Apple, Apple store, charisme de Steve

Jobs, couleur blanche, etc.). L'avantage concurrentiel battit au service de la stratégie est venu de l'innovation et de la créativité. Ce levier stratégique, source majeur d'avantage compétitif est sans nul doute la clé de la réussite. Tout le portefeuille actuel d'Apple se base sur les mêmes avantages compétitifs se valorisant tous en même temps. Interface très ergonomique, appareil multifonctions, nouveautés technologiques (multitude de programmes compatibles, taille de stockage, etc.) et une forte avance en termes d'image et de notoriété.

Cette forte différenciation a amené tous leurs concurrents à s'adapter et à revoir leur politique stratégique voyant le nombre incalculable de lecteur MP3 de couleur blanche se vendre à travers le monde entier et dans le même temps voyant leurs ventes dégringoler. Sony, Phillips, Microsoft, etc. ont tous dus revoir leurs produits et leur offre en général. Seulement Google après près de 36 mois de retard arrive sur le marché avec un téléphone portable semblable que le « Iphone » par exemple.

2.1.7.4 La stratégie de concentration

La stratégie de concentration, aussi appelée la stratégie de niche consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes :

Il existe la stratégie de concentration fondée sur les coûts réduits, découlant donc directement de la stratégie générique par les coûts, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible et ainsi profiter de meilleures marges opérationnelles ou se permettre de batailler correctement lors d'une guerre des prix.

Il existe deuxièmement, la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible en proposant une offre alternative suivant donc par analogie la théorie des stratégies de différenciation.

Une entreprise pratique une stratégie de concentration lorsqu'elle cherche à cibler un ou plusieurs segments de marché précis. En se concentrant sur des segments donnés au lieu de s'attaquer au marché dans son ensemble, l'entreprise peut se spécialiser dans les domaines choisis. Généralement, l'entreprise spécialisée a préalablement choisit la stratégie par domination sur les coûts ou par différenciation de l'offre dans son créneau comme expliqué auparavant.

En raison de leurs ressources limitées, les petites entreprises pratiquent généralement une stratégie de créneau. Les unités commerciales de grandes entreprises ont également réussi à adopter cette approche concurrentielle qui peut être très rentable.

Voici quelques rôles différents que peuvent jouer les concurrents spécialisés ayant mis en place une stratégie de concentration. Cette liste, non exhaustive, proposant le type

de profil de concurrent ou de possibilités stratégiques s'appuie sur l'ouvrage « Corporate Strategy »¹ écrit par M.E. Porter en 1985.

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| Spécialiste utilisateur | : | s'occupe d'un seul type d'« utilisateur final » (client) |
| Spécialiste vertical | : | restreint son activité à un seul niveau de la chaîne de production et de distribution (p. ex., produit des matières premières, mais pas des composants) |
| Spécialiste taille du client | : | se concentre sur les petits, moyens ou gros clients |
| Spécialiste type de clientèle | : | ne vend qu'à quelques clients importants |
| Spécialiste régional | : | ne vend que dans une zone ou une région en particulier |
| Spécialiste gamme de produits | : | ne produit qu'une seule gamme de produits |
| Spécialiste type de produits | : | se concentre sur un type de produit ou une caractéristique |
| Spécialiste produits personnalisés | : | crée des produits personnalisés à la commande |
| Spécialiste qualité-prix | : | se concentre sur une extrémité ou l'autre du marché |
| Spécialiste services | : | offre un ou plusieurs services exclusifs |
| Spécialiste réseau commercial | : | ne dessert qu'un seul réseau commercial (p. ex., services alimentaires pour sociétés aériennes) |

¹ Sources: Porter, Michael E., "Competitive Strategy". 1985., The Free Press. New York

2.1.8 Parution N°4

« COMPETITIVE ADVANTAGE » (1985) FREE PRESS, NEW YORK

INTRODUCTION AUX NOTIONS D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Le modèle stratégique de la compétitivité aborde, à partir d'un point de vue stratégique, la réalisation d'un avantage concurrentiel au niveau micro-économique et les processus de celui-ci au niveau macro-économique. C'est-à-dire l'essence même de la création d'un avantage compétitif corrélé avec l'objectif de l'entreprise. Le but étant de rechercher à travers les compétences et expériences acquises par l'entreprise le meilleur atout qui sera le plus adapté à l'environnement. L'avantage concurrentiel est généré au niveau de l'entreprise, mais cela dépend de l'attrait de l'environnement. Ces atouts peuvent être résumés par les catégories suivantes¹ :

1. « Avantages liés à la production : meilleures compétences, savoir-faire, productivité, meilleurs fournisseurs, acquisitions de nouvelles technologies »
2. « Avantages liés aux canaux de distribution : accès important au marché ciblé, privilège commerciaux (bonnes relations clientèle, exclusivités, implantations géostratégiques), partenaires ou joint venture pour maîtriser la totalité du processus. »
3. « Avancées technologiques : acquisition d'une nouvelle technologie, nouveaux arguments de vente, renouvellement du produit/gamme, dynamisation de la valeur perçue, offre alternative. »
4. « Avantages liés au positionnement, forte présence sur le marché, fortes parts de marché donc fort pouvoir de négociation, positionnement sur des marchés de niches découlant d'une stratégie de différenciation, forte image (qualité, expérience, alternative, tendance, leader d'opinion, référence). »
5. « Avantages liés aux caractéristiques de l'entreprise, grande taille, expérience, gros investissements, bonne santé financière, savoir-faire, atouts spécifiques, partenaires stratégique, fort pouvoir de pénétration, possibilité de pivots stratégiques, création de synergies, forte image. »

1

M.E. Porter, « Competitive Advantage », (1985), Free Press, New York

L'approche de ce processus se définit comme une sélection, une recherche interne profonde des atouts et avantages futurs qui permettront la mise en place d'un objectif stratégique basé sur un avantage concurrentiel corrélé aux désirs de l'environnement. La diminution des risques futurs liés à ce type de processus est très grande, en raison principalement de l'adoption d'un comportement proactif créant ainsi un esprit d'anticipation. La prévention et l'anticipation des changements de l'environnement des entreprises est donc une mise en place des stratégies en amont, la recherche d'un avantage concurrentiel futur, qui leur permettront de gagner des parts de marché et d'augmenter leurs revenus. L'avantage concurrentiel est généré au niveau de l'entreprise comme indiqué, mais cela dépend de l'attrait de l'environnement des entreprises, de l'attraction donnée par le potentiel de profit qui peut être obtenu en fonction de la structure du marché, des mouvements stratégiques des entreprises concurrentes, des données quantitatives et qualitatives au niveau de la force des acteurs, par le degré de développement de la structure même du marché ou encore par les coutumes et la réglementation de celui-ci.

La compétitivité générée par un avantage concurrentiel est le résultat d'une interaction permanente entre le macro-environnement représenté par les réglementations, la politique, les changements structurels, la qualité des services étatiques et le microenvironnement économique représenté par des entreprises actives évoluant de façon différente afin de faire face à la concurrence.

L'abord de la compétitivité par voie des avantages concurrentiels représente une perspective moderne de traiter celle-ci. Selon M.E. Porter, « la performance supérieure est souvent l'effet de la possession des avantages compétitifs et pas la cause de celles-ci »¹. Il interprète à travers cette citation tiré du livre « Competitive Advantage », que l'augmentation des ROI (Return on Investment) de chaque entreprise provenait d'un avantage concurrentiel. Il pense donc que le revenu total d'un secteur donné est augmenté lorsqu'un des acteurs acquiert un avantage compétitif. L'avantage compétitif permettrait donc lorsqu'il est reçu de manière favorable par les clients cibles d'augmenter la part du gâteau total du secteur. L'augmentation du ROI étant intégralement transférée à l'entreprise possédant cet avantage concurrentiel. La construction et le maintien durables des avantages compétitifs représentent donc une condition essentielle pour obtenir des performances supérieures à long terme. Dans

¹ M.E. Porter – « Competitive Advantage », Free Press, New York, 1980., p. 38.

les processus décisionnels stratégiques « un avantage compétitif correspond à une meilleure maîtrise du facteur clé du succès par l'entreprise, et la position concurrentielle doit être analysée comme la somme de ses avantages et désavantages compétitifs »¹

Dans ce contexte, les facteurs clé du succès sont « des éléments de l'offre qui ont une valeur supérieure pour les clients tout comme des avantages de coût essentiels dans la chaîne de production et de distribution du produit ou du service, ce qui permet la réalisation d'un avantage compétitif »²

Selon le type de facteurs clé du succès, les avantages compétitifs peuvent être :

1. « Des avantages compétitifs « externes », qui sont basés sur les qualités distinctives du produit qui présente une valeur pour le client soit en diminuant les coûts d'utilisation, soit en augmentant la performance d'utilisation. Un avantage compétitif externe offre à l'entreprise un pouvoir d'achat élevé au sens qu'il rend possible l'acceptation sur le marché d'un prix de vente supérieur à celui du principal concurrent qui ne possède pas une telle qualité distinctive. Pour créer un tel avantage on peut appliquer une stratégie de différence, par laquelle on vérifie le potentiel de marketing de l'entreprise, sa capacité de repérer et de satisfaire les besoins des clients insatisfaits par les produits existants. »³
2. « Des avantages compétitifs « internes » qui sont basés sur la supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion qui apporte la valeur pour le producteur et qui lui permet d'obtenir un coût inférieur à celui du principal concurrent. Un avantage compétitif interne résulte d'une productivité plus grande qui permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure rentabilité, une croissance en augmentation maîtrisée, une capacité de résistance à la diminution des prix de vente imposés par le marché ou par la concurrence. On peut créer un tel avantage par l'intermédiaire d'une stratégie de domination par les coûts, qui valorise le potentiel organisationnel et technologique de l'entreprise. »³

1 Strategor – « Politique générale de l'entreprise », 3e édition, Dunod, Paris, 1997, p. 52.

2 R. Calori et T. Atamer – „L' action stratégique. Le management transformateur”, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p. 103.

3 Michael E. Porter - « L'avantage concurrentiel » - InterÉditions, Paris, 1986, p.85

Le maintien de l'avantage compétitif implique la réalisation de nouveaux avantages compétitifs qui remplacent les anciens au cours d'un processus que J.A.Schumpeter a surnommé « la destruction créatrice »¹. C'est-à-dire le fait de rester constamment dans une optique de réflexion proactive afin de mener un avantage concurrentiel à terme, à ces limites de rentabilité, à ces limites d'acceptation par le marché et les consommateurs, tout en créant dans le même temps à travers un processus d'anticipation, l'avantage compétitif qui remplacera l'existant.

Ce concept de choix est de financement des phases de recherche et développement pour les futurs produits est aussi très bien représenté dans la matrice du Boston Consulting Group. La figure N°10, représente ainsi la disponibilité et l'état actuel d'un portefeuille de produit selon une certaine durée de vie. Un type de produit appelé « vache à lait » finançant un autre produit dénommé « Star » en besoin d'investissement pour accompagner la croissance ou mieux encore, financer le produit « dilemme ». Ce dernier nécessite des liquidités et investissements importants pour suivre la croissance certes, mais surtout pour améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise dans le futur via un avantage concurrentiel qui aura été anticipé selon les demandes et nouvelles contraintes de l'environnement. Cette similitude en termes de réflexion est très importante, les deux concepts intègrent la volonté de prendre en compte le futur et d'anticiper les sources de revenus de demain.

1 J.A. Schumpeter – „Capitalisme, socialisme et démocratie”, Payot, Paris, 1968, p.112

Figure 12
Matrice BCG



Travail de Bachelor, Juin 2009.
HEG-Genève. - Jérôme Cruz
Entreprises et Stratégies : Le regain
des stratégies génériques

Adapté de : La BCG matrice
développé par le
"Boston Consulting Group"

La Matrice du BCG considère deux dimensions :

- La part de marché relative de l'entreprise sur l'activité / le segment
- Le taux de croissance de l'activité / le segment

Le concept d'analyse et de recommandation se fonde sur la recherche de la plus grande part de marché et sur un positionnement sur les marchés en forte croissance.

La classification des produits ou activités selon la typologie du BCG donne une image synthétique du portefeuille.

Par ailleurs, chacune des quatre catégories est assortie de caractéristiques et chaque cadrant comporte une recommandation.

Le portefeuille doit globalement être équilibré.

Le portefeuille « produits ou activités » d'une entreprise s'analyse selon les quatre catégories suivantes :

STARS

Les Stars ou "vedettes" se caractérisent par une croissance forte et une position (part de marché) forte. Les vedettes nécessitent des liquidités pour accompagner la croissance du marché et assurer la position de l'entreprise. Fortement rentables, les produits vedettes devraient s'autofinancer.

Néanmoins, en termes d'intensité concurrentielle, la croissance du marché attise la convoitise des concurrents et la position relative peut être remise en question.

L'objectif est d'assurer la position dominante du produit « Star », le rendre indépendant financièrement afin de le transformer au fur et à mesure de la maturité du marché en vache à lait.

DILEMMES

Les Dilemmes présentent un potentiel de croissance élevé, mais sont faiblement rentables. Ils ont de part leur nature une faible part de marché et nécessitent des liquidités et investissements importants pour suivre la croissance et améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

Le dilemme réside précisément dans l'avenir du positionnement. Si la position demeure sans changement, les dilemmes deviennent des poids morts en absorbant une part importante des ressources, ou alors ils sont très vite écartés du portefeuille.

L'objectif est bien entendu d'assurer un financement dans le temps pour accéder à une position d'offre de type alternative et ainsi de transformer au fur et à mesure de la maturité du marché, le produit dilemme en Star ou même directement en vache à lait selon le nouvel avantage concurrentiel acquis.

VACHES À LAIT

Les Vaches à lait ont un taux de croissance faible ou nul, la phase de déclin est proche. La part de marché de l'entreprise reste forte et cette domination s'est transformée en domination par les coûts. En effet, doublée par l'amortissement et du faible besoin d'investissements, la vache à lait assure une bonne rentabilité. Ces liquidités servent ainsi à financer de nouveaux produits ou projets pour assurer le remplacement à terme des vaches à lait déclinantes. Les vaches à lait sont souvent d'anciennes stars qui ont conservé une part de marché importante.

POIDS MORTS

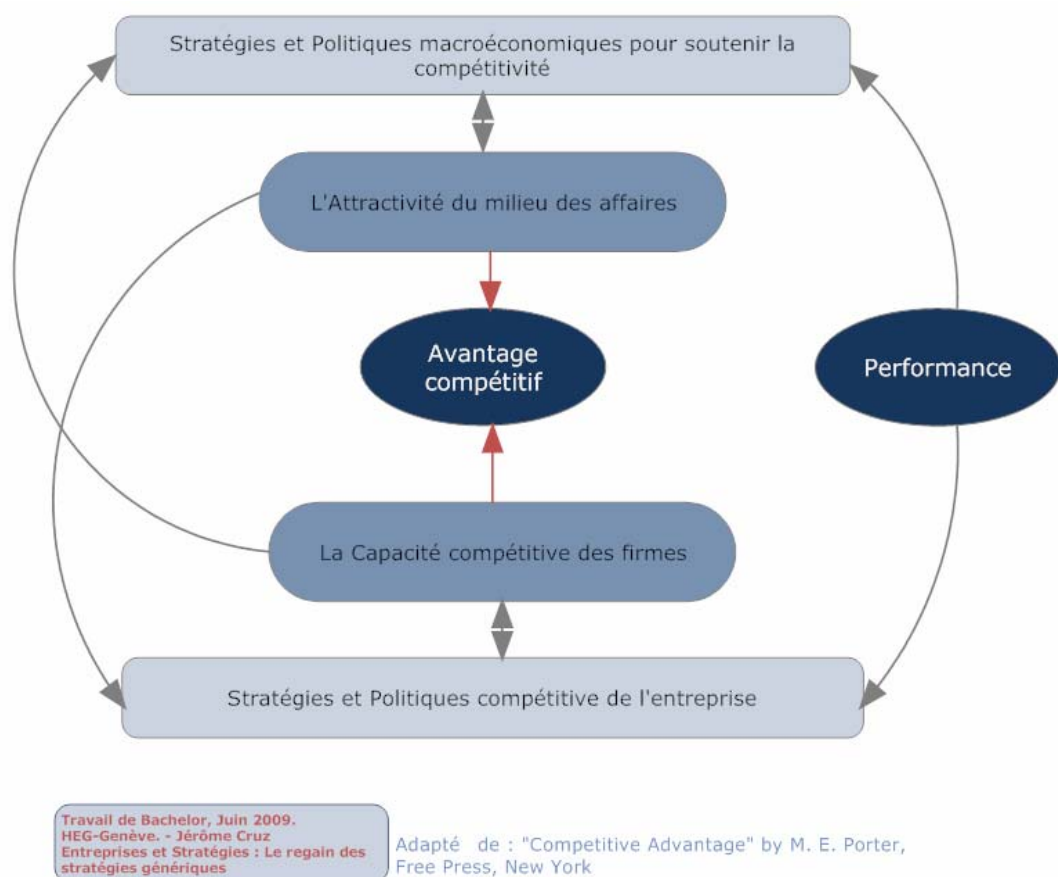
Les Poids Morts se caractérisant par une croissance et une part de marché (rentabilité) faible. Comme leur nom l'indique, les Poids Morts sont des produits ou activités que l'entreprise traîne, sans en retirer un profit suffisant. Les Poids Morts sont stratégiquement sans intérêt, ils présentent éventuellement même un risque pour l'entreprise (image, perte de trésorerie, etc.). L'objectif est d'abandonner les Poids morts.

Un portefeuille comprenant plusieurs produits ou activités se représente sur la matrice BCG à l'aide de disques dont la taille est relative à un critère, part de marché, contribution au chiffre d'affaires, aux bénéfices, etc.

Le lien théorique entre ces deux concepts permet la compréhension entre la recherche du futur nouvel avantage compétitif, soit la réalisation de nouveaux avantages compétitifs qui remplaceront les anciens et le fait de financer le/les produits à fort potentiel (Star, Dilemme) par un produit en phase de déclin toujours très rentable. Le financement grâce à la vache à lait sera porté sur le produit qui détiendra le plus fort avantage compétitif.

Parenthèse établie, selon M.E. Porter, une entreprise peut obtenir des capacités compétitives générées au niveau de l'entreprise mais dépend de l'attraction du milieu des affaires (l'environnement), Cette attraction est donnée, comme indiqué dans les pages précédentes, par le potentiel de profit qui peut être obtenu en fonction de la structure du marché, des mouvements stratégiques de la concurrence ou encore du degré de développement de l'infrastructure. La compétitivité étant le résultat d'une interaction permanente entre les stratégies et les politiques macros et microéconomiques.

Figure 13
Le modèle stratégique de la compétitivité



Le modèle ci-dessus aborde, du point de vue stratégique, le processus de réalisation des avantages compétitifs au niveau microéconomique et le processus de soutien de ceux-ci, au niveau macroéconomique.

Selon ce modèle, « la performance de l'entreprise est le résultat de la création et du maintien, par celles-ci, des avantages compétitifs difficiles à reproduire par les entreprises concurrentes. La création et le maintien durable des avantages compétitifs est le résultat de l'application des stratégies compétitives, qui influencent leur capacité compétitive par la stimulation des ressources et des compétences stratégiques que l'entreprise possède pour chaque activité créatrice de valeur. La consolidation et l'élaboration de ces stratégies se fait en fonction de l'attraction du milieu d'affaires, de la capacité compétitive de l'entreprise, donnée par les ressources et les compétences stratégiques dont celle-ci dispose, et de ses performances antérieures. »¹

Pour conclure, toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être comme indiqué, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toutes les autres entreprises. Cette position permettra dans la mesure de la réussite de la stratégie de pénétration et de commercialisation une augmentation des revenus de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de ROI.

1 M.E. Porter – „Competitive Strategy”, Free Press, New York, 1980.

2.1.9 Parution N°5

“FROM COMPETITIVE ADVANTAGE TO CORPORATE STRATEGY” (1987) HBR [ANNEXE N°3]

Cet article traite des stratégies en vogue depuis plus de trente ans à travers de grandes entreprises américaine. Il développe une étude soutenue de données chiffrées montrant que la diversification est la meilleure solution pour augmenter les revenus ainsi que la répartition des bénéfices des entreprises.

2.1.9.1 Synthèse de l'article

Une étude traitant de la diversification au travers de 33 grandes entreprises américaines de 1950 à 1986. Elle démontre que la diversification, que ce soit par l'acquisition, joint venture, ou des start-up n'a en général pas apporté les avantages concurrentiels ou la rentabilité attendue.

La gestion de portefeuille, la restructuration, le transfert des compétences et le partage des activités, ces quatre concepts des stratégie que les entreprises utilisent le plus couramment, sont littéralement descendus par les données chiffrées de cet article. M.E. Porter explique que la gestion de portefeuille ne fonctionne plus très bien aux États-Unis en raison de son très riche marché des capitaux. La restructuration n'est qu'un palliatif qui ne sait pas construire la valeur pour l'actionnaire sur le long terme parce qu'il produit un conglomerat lourd à maîtriser.

Il analyse donc que les entreprises ont les meilleures chances de succès via la diversification, si elles capitalisent sur les relations existantes entre les unités d'affaires, soit les « business units » (BU) ou encore les « domaines d'activité stratégiques » (DAS) en leur faisant un transfert de compétences et de partages des activités. Il intègre, de ce fait, les notions de synergies et de pivot de diversification.

L'article est conclu par un plan d'action, décrit à travers sept étapes pour valoriser au mieux une stratégie de diversification.

L'intérêt majeur de cette étude est la détermination d'un avantage concurrentiel grâce aux synergies des autres BU.

2.1.9.2 Détails de la stratégie de diversification

La théorie financière montre qu'il faut diversifier ses actifs pour réduire le risque. La stratégie d'entreprise via la diversification met aussi en exergue la théorie de Markovitz (1950), en effet, selon le concept de M.E. Porter, la diversification permettrait de multiplier les revenus sur des secteurs où l'entreprise pourrait faire actionner certains pivots. Dans cette optique, une entreprise qui tentera une diversification verra son offre totale, soit son portefeuille d'activité varier, principalement par l'indépendance des business units qui se verront développés à travers différents secteurs et donc ne subiront par les mêmes impacts en cas de changements de l'environnement ou de tous types d'événements potentiellement dangereux pour la répartition total du chiffre d'affaire du secteur. Plus le portefeuille d'activités est diversifié et pondéré efficacement, plus la gestion des revenus sera optimale. Dans des cas de conjoncture négative, une diversification permet le redéploiement des efforts de l'entreprise dans des business units où le marché reste encore dynamique afin de pérenniser les revenus de l'entreprise.

Pour synthétiser, la diversification permet de répondre aux évolutions de l'environnement (par anticipation), permet de répartir les risques et du point de vue financier permet de satisfaire une obligation de résultat face aux investisseurs/actionnaires.

A travers une diversification, on va donc s'approprier ou développer de nouvelles activités grâce aux compétences, par l'expérience ou par acquisition. A travers une acquisition est considéré aussi : Fusion, Joint-venture, Partenariats, etc.

Voici les principales motivations de la diversification :

1. Diversification de placement, dans les activités qui génèrent des liquidités importantes
2. Diversification de redéploiement lorsque le marché de base risque d'entrer en déclin
3. Diversification géographique, peut concerner les marchés et les produits
 - a. nouveaux marchés ; même besoin => internationalisation
 - b. nouveaux marchés ; besoins différents => substitution d'un produit à une nouveauté

4. Diversification de confortement, on complète sa gamme par des activités connexes
5. Diversification de survie, secteur de départ en déclin

La diversification se caractérise aussi par les voies suivantes :

La diversification géographique

Elle intervient dès qu'une entreprise sort de son marché de base et s'attaque à une zone géographique où les facteurs clés de succès sont différents (ex : changement de réseaux de distribution) mais où la connaissance du savoir-faire est indispensable. La diversification géographique permet dans une plus simple mesure de transférer son savoir-faire et ses méthodes sur une zone différente tout en pratiquant toujours le même métier.

La diversification verticale

Elle se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par le renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. La diversification verticale fait appel aux différents pivots de diversifications potentiellement forts à travers l'entreprise ainsi qu'aux synergies pouvant dégager du profit supplémentaire. La diversification verticale, appelée aussi « par intégration », résulte des phénomènes suivants :

- Un avantage concurrentiel de qualité et stable dans le temps. »
- Une différenciation accrue par rapport aux concurrents notamment au niveau des coûts de production ou de distribution ou par un service/produit de plus grande qualité proposant des attributs commerciaux plus concurrentiels.
- La maîtrise de technologies complémentaires, profitant ainsi de la réduction des coûts de production liée à la combinaison d'opérations ou encore l'acquisition de nouvelles méthode, brevets, etc.

La diversification horizontale

Intègre le concept du portefeuille d'activité en désirant étoffer l'offre globale du métier de base. L'entreprise va donc aborder des domaines d'activités différents de son activité principale mais ceux-ci s'appuient sur des synergies et des complémentarités du métier de base. (Ex : Les compagnies aériennes se diversifiant dans l'hôtellerie ou encore le service à domicile pour les entreprise de grande distribution).

A travers ce bref aperçu du concept de la diversification grâce à l'article de M. E. Porter et des compléments théoriques, deux éléments clés sont indispensables à la réussite d'une diversification rentable outre les possibilités, avantages et désavantages de fusions ou d'acquisitions.

1. Les pivots de diversification

L'objectif est la recherche des synergies entre les activités de l'entreprise. Le choix se porte sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur comme pivot de diversification. Il existe ces trois principaux pivots génériques pouvant tous créer de la valeur additionnelle.

- | | | |
|---------------------|---|---|
| Pivot commercial | : | Utilisation d'un réseau ou d'un nom pour distribuer de nouveaux produits |
| Pivot technologique | : | Utilisation d'une même technologie, combinaison de production, efficience des modes de production |
| Pivot de compétence | : | Redéploiement d'une même compétence, d'un même savoir-faire pour mettre en place une BU de qualité alternative offrant un élargissement des activités |

2. Les synergies.

Quel est l'avantage à avoir plusieurs couples produits dans des marchés différents ? La synergie ; c'est Igor Ansoff qui a insisté sur le concept de synergie, c'est à dire l'effet $2+2=5$. Soit la combinaison de couples de produits répondant aux mêmes caractéristiques techniques en termes de production, distribution et marketing. Par exemple, les marchés différents créeront de meilleurs revenus et surtout de meilleures rentabilités par des marges opérationnelles augmentées en réduisant les coûts grâce aux diverses synergies.

Les types de synergie :

- a. Synergie des ventes : canaux de distribution en commun, effets de notoriété quand il y a publicité pour 1 des produits, forces de vente, etc.
- b. Synergie de l'exploitation : coordination des achats, répartition des frais fixes, frais logistiques, économie d'échelle, etc.
- c. Synergie des investissements : la R & D, installations communes, même investisseurs, savoir-faire, etc.
- d. Synergie de la direction : même direction, services de back-office, finance et comptabilité, etc.

2.1.9.3 Diversification – le plan d'action selon M. E. Porter

Pour transférer les principes de stratégies d'entreprise évoqués à travers la diversification, une entreprise doit avant tout avoir un objectif précis pour son nouveau domaine d'activité stratégique et être renseignée parfaitement sur les valeurs ajoutées futures de celui-ci. Est-ce que le nouveau DAS à travers la diversification va augmenter les revenus et donc satisfaire les parties prenantes, est-ce que les synergies sont cohérentes et est-ce que cette diversification apporte une alternative de poids dans le secteur visé ? M. E. Porter explique qu'une simple faiblesse dans le portefeuille d'activité n'est pas une raison à la diversification, il faut avoir en sa possession un vrai avantage concurrentiel (production, distribution, attributs techniques, attributs commerciaux, etc.) pour mener une diversification efficiente et rentable à terme.

A travers ce plan d'action, M.E. Porter apporte une méthode et une approche concrète pour conduire une réflexion stratégique de diversification. Une entreprise peut choisir une stratégie grâce aux sept points suivant :

1. Identifier les inter-relations entre les business units (BU) existantes

Débuter par l'identification des opportunités entre les BU à travers le portefeuille d'activité. Il entend par opportunités, les possibilités de transfert de connaissances, les économies d'échelles par des modes communs de production afin d'atteindre l'obtention d'un nouvel avantage compétitif. Il intègre donc les notions de synergies et de pivots de diversification.

2. Définir le core-business qui va devenir la base de la stratégie de l'entreprise

M.E. Porter insiste sur le fait qu'une bonne diversification commence par la compréhension totale du core-business, ceci va permettre la construction et la consolidation d'une base saine. Le core-business peut être défini comme le métier phare, le métier d'expérience de l'entreprise, par la BU la plus rentable en termes de trésorerie et de volume, par la BU qui a le plus de potentiel sur le long terme, ou encore par la BU dont l'entreprise a déjà un avantage concurrentiel conséquent.

Il insiste aussi sur le fait de trier le portefeuille d'activités, ne pas hésiter à vendre des BU afin de maximiser le potentiel de diversification en concentrant ses efforts et investissements sur un objectif commun. Par exemple, il écrit qu'il faudrait non pas se concentrer sur l'internationalisation du core-business mais s'attaquer directement à la

diversification, car selon ses sources de calculs, la diversification est plus rentable que l'internationalisation.

3. Créer une structure horizontale pour faciliter les mécanismes inter-activités entre les business units et le core-business pour appuyer à terme l'intégration d'une diversification.

A travers ce troisième point, se sont aux dirigeants que M.E Porter évoque cette notion de structure horizontale. Selon lui et, bien entendu par logique, ce type d'organisation permet une meilleure communication à travers l'entreprise, une meilleure collaboration entre les activités, améliore l'esprit d'équipe et ajoute de la motivation. Il écrit aussi que c'est une très bonne solution pour resserrer les liens culturels dans l'entreprise.

4. Poursuivre des opportunités de diversification qui permettent le partage des activités.

M.E. Porter insiste ici sur l'importance des synergies dans la diversification. La rentabilité d'une nouvelle BU par diversification est bonne uniquement dans le cas où elle est basée sur des synergies de qualité permettant de grosses réductions de coûts, une meilleure pénétration du marché ou encore l'utilisation optimum des ressources à disposition. Il propose l'inventaire de tous les pivots et synergies importantes et, porteurs de potentiels possibles, à travers le portefeuille d'activité afin de choisir la solution la plus efficiente pour toutes les parties prenantes. Il indique que cette réflexion va profondément minimiser les risques et les problèmes d'intégration en interne.

5. Poursuivre la diversification à travers le transfert de connaissances si les opportunités de synergies sont limitées.

Le transfert de connaissances prend la forme d'acquisition de start-up par exemple dans la publication de « From Competitive Advantage to Corporate Strategy ». Le besoin d'obtenir de nouvelles BU pour atteindre une pondération du portefeuille d'activités optimum peut donc passer un processus d'acquisition en rachetant une entreprise existante qui fournirait le savoir-faire et les compétences nécessaires à l'exploitation de celui-ci. L'investissement à travers une politique d'acquisition est très souvent risqué. Certes, l'acquéreur croit aux possibilités de croissance du futur BU, mais il ne faut jamais oublier les problèmes liés à l'intégration de nouveaux savoir-faire (culture, procédure, délais, politique d'entreprise, etc.).

L'auteur rappelle tout de même les dangers ci-dessus, mais il invoque aussi les conséquences du choix effectué lors d'acquisitions. Dans le but de diversifier son portefeuille, il faut acquérir uniquement des entreprises/BU qui vont à terme créer de la valeur pour l'entreprise dans sa globalité et, qui vont eux aussi être porteur de synergies futures. L'acquisition doit toujours être en relation avec l'objectif de base afin de renforcer l'offre actuelle et celle-ci doit toujours être légitime à travers le portefeuille d'activité.

6. Poursuivre une stratégie de restructuration si les compétences managériales et les faibles opportunités pénalisent la création de synergies.

Quand une entreprise met à jour voir souligne une faiblesse dans les compétences managériales, soit remet en cause des talents et des ressources dans l'unité d'acquisition, l'auteur suggère de mettre en place une stratégie de restructuration. Celle-ci est, comme le précise le texte, est une des stratégies les plus développées sur les marchés des capitaux. Il y a deux raisons évidentes à ceci, premièrement l'entreprise acquéreur émet le souhait d'obtenir le savoir-faire, les compétences, les avantages concurrentiels et non l'entreprise en tant qu'unité ; afin de prévenir toutes menaces qui ralentiraient le processus d'intégration il faut restructurer l'entreprise (coûts, processus, frais fonctionnement, direction, collaborateurs, etc.). La deuxième raison évidente est que la restructuration à court ou moyen terme est fortement rémunérée car l'accent est naturellement porté sur la rationalisation, sur l'économie de coûts, la diminution des frais, etc.

La restructuration peut même devenir une stratégie à elle seule dans des environnements très changeants où même la structure de celui-ci est amenée à changer rapidement. Je pense naturellement aux business model d'Internet en constante évolution et extrêmement réactif. L'avantage d'acquérir cette adaptabilité permet à une entreprise de très vite changer de BU afin de faire face à des demandes toujours plus spécifiques.

7. Payer des dividendes afin que les parties prenantes (investisseurs, actionnaires) soient eux-mêmes les gérants du portefeuille d'activité.

Selon M.E. Porter, payer un dividende est plus intéressant que de détruire de la valeur en investissant défavorablement dans une stratégie d'expansion par la diversification. Il conseille même après calculs comptables à l'appui, qu'il est parfois plus légitime de verser un dividende stable que de vouloir absolument se diversifier sans réelle rentabilité.

« Moving from competitive strategy to corporate strategy is the business equivalent of passing through the Bermuda Triangle. The failure of corporate strategy reflects the facts that the most diversified companies have failed to think in terms of how they really add value. A corporate strategy that truly enhances the competitive advantage of each business unit is the best defence against the corporate raider.”¹

Fondamentalement, cet article sort certes du champ précédemment développé qui se concentre plus globalement sur les stratégies génériques et leurs influences, mais celui-ci évoque par contre des notions indispensables à la compréhension d'une construction de stratégie. C'est principalement pour cela que le traitement de cette parution paraissait indispensable. Outre le fait que le texte reprend les idées principales d'une recherche d'avantage concurrentielle pour poser les bases d'une stratégie de diversification. L'auteur tend à proposer des pistes pour la mise en application de cet avantage concurrentiel à travers des exemples d'entreprises qui ont pratiqué cette stratégie. Deuxièmement M. E. Porter intègre des notions si importantes qu'il était impossible de les omettre. Tels que les pivots de diversifications et les synergies entre les BU.

De plus, lors de remaniement stratégique vers une des stratégies génériques comme solution de repli due à une éventuelle surcharge du portefeuille d'activités ou à une volonté de recentrage, les notions citées ci-dessus sont des facteurs primordiaux dans le processus de décision. En effet, lors de ce type de remaniement, des BU vont être abandonnées, vendues ou alors stabilisées, voir réinvesties par l'analyse des synergies et des pivots de diversification. Les BU ayant le plus grand intérêt en termes d'avantages concurrentiels vont donc être gardées alors que les autres vont être abandonnées.

Le traitement des principales idées de ce texte est aussi fondamental pour la revue historique de parution de M.E. Porter, puisque celui-ci est un des textes les plus importants de sa bibliographie. Que se soit en termes de conclusion mathématique prouvant les pertes de revenus de certaines grandes entreprises américaines à travers une diversification mal maîtrisée ou encore par la rédaction de son « action plan » proposant plusieurs voies saines pour réussir une diversification rentable.

1 Sources: M.E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", page 21, May 1987

2.1.10 Parution N°6

«WHAT IS STRATEGY » (1996) HBR [ANNEXE N°4]

« What is Strategy » est une parution résolument ambitieuse puisque celle-ci remet en question les systèmes de fonctionnement actuels des entreprises. Il démontre que les types de management d'aujourd'hui ont certes créé des entreprises rentables et efficaces mais ont en aucun cas permis de pérenniser la vie de l'entreprise en elle-même. Et ceci principalement par manque de vision stratégique.

2.1.10.1 Synthèse de l'article

Selon M.E. Porter, aujourd'hui, la dynamique des marchés et des technologies a remis en question la durabilité de l'avantage concurrentiel. Ceci principalement sous la pression pour améliorer la productivité, la qualité et la vitesse de production, soit l'objectif d'atteindre l'excellence par l'efficience et l'efficacité, il précise ces termes en employant le mot « Operational effectiveness ». Les gestionnaires d'aujourd'hui ont adopté des outils comme le TQM (Total Quality Management. Une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (outputs). Cette démarche repose sur ISO 9004, norme qui sert de document explicatif à la norme ISO 9001¹). D'autres méthodes de managements, dont par exemple la réingénierie selon l'auteur, qui portait plus d'importance aux renouvellements technologiques qu'à la façon dont l'entreprise allait dans le futur exploiter celle-ci à travers une stratégie précise. Il définit ces types de management comme dramatiques car selon lui, ils ont entraîné des améliorations opérationnelles, mais ces gains ont rarement traduits dans une rentabilité durable. Progressivement, les outils ont pris la place de la stratégie.

La publication révèle aussi trois notions très importantes qui soutiennent la thèse de l'auteur, celle de la « productivity frontier », la « competitive convergence » et le « strategic positioning ». Comme tous les concurrents dans une industrie ont adopté l'efficacité opérationnelle, la productivité maximale (« productivity frontier »), soit la

1 Sources : Wikipédia [http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A9_totale] le 24.05.9

valeur maximale que peut fournir une entreprise à un coût donné, à diminuer et donc à faire perdre des marges importantes. Cette maximisation des ressources et cette recherche obligatoire à l'efficacité est une combinaison afin de corréliser efficacement tous les facteurs déterminants pour une réussite commerciale et atteindre la performance supérieure du secteur. Il faut détenir la meilleure technologie disponible, les compétences et les techniques de gestion, l'évolution vers l'extérieur (internationalisation, potentiel de nouveaux marchés), la réduction des coûts et l'amélioration de la valeur en même temps. Cette concurrence produit selon M.E. Porter une amélioration nulle en termes de nouveaux profits. Soit, le chiffre d'affaires total du secteur ne grandit pas, contrairement à l'arrivée d'un fort avantage compétitif et la répartition du chiffre d'affaires est consolidée. De plus, il avance l'argument que les entreprises ayant pris l'habitude du benchmarking, ont finalement créé une convergence négative puisque la recherche à l'avantage compétitif s'est transformé en espionnage industriel afin d'acquérir les compétences du voisin au lieu de rechercher ses propres forces. Ces pratiques ont donc apporté un paysage sectoriel identique et, de par nature, dévalorisé l'alternative et le désir de différenciation. Comme indiqué ci-dessus, l'auteur évoque la notion de « Strategic positioning », non plus pour dévaloriser les pratiques actuelles et la faiblesse de la stratégie dans les entreprises mais pour justement créer un lien entre l'efficacité opérationnelle et la stratégie. A travers ce concept, l'auteur indique que cette combinaison créera de la valeur stable à long terme susceptible de générer la fameuse performance supérieure.

Le texte révèle aussi la différence entre le management et la stratégie. L'auteur s'indigne sur la perte de stratégie face aux méthodes managériales de court ou moyen terme qui délivrent certes de la valeur rapidement et souvent efficacement, mais qui sur le long terme, se voient toutes remplacées au fur et à mesure. Selon M.E. Porter, une stratégie est un objectif de long terme transcendant les divers dirigeants successifs si tel est le cas et qui surtout délivre de la valeur tout au long de la durée de vie de l'entreprise jusqu'à la conclusion de l'objectif fixé.

En tant que gestionnaire poussé à s'améliorer sur tous les fronts, il est obligatoire de se déplacer plus loin que la position concurrentielle viable, il faut surpasser ces concurrents afin de créer de la valeur et donc de créer des revenus supplémentaires stables. Michael Porter soutient que l'efficacité opérationnelle, bien que nécessaire à des performances supérieures, n'est pas suffisante, parce que ses techniques sont faciles à imiter. En revanche, l'essence de la stratégie est le choix d'une position unique et précieuse enracinée dans les systèmes d'activités qui sont beaucoup plus difficiles à égaler.

Une stratégie construite dans le temps, enracinée dans la culture d'une entreprise, communiquée correctement, est le meilleur outil d'attaque face à l'intensité concurrentielle. Les consommateurs finaux ont besoins de repères, de liens affectifs, d'acquiescer une légitimité d'achat et, selon M.E. Porter, une stratégie forte est détentrice de tous ces attributs qui forgeront à terme la notoriété nécessaire. Combiner à un avantage concurrentiel précis, une bonne stratégie est la certitude de revenus supérieurs aux performances du secteur.

2.1.10.2 Détails et analyse des idées de M.E. Porter

L'idée générale du texte est simplement de redéfinir la stratégie d'entreprise en se concentrant premièrement sur les bases caractéristiques de l'entité. En d'autres termes quels sont les attributs potentiellement forts qui délivreront de la valeur, et à travers quels objectifs communs ? Deuxièmement, quel est le positionnement juste afin de préserver l'avantage concurrentiel et de profiter de toutes les opportunités offertes par l'environnement ?

M. E. Porter identifie trois principes clés qui sont, selon lui, la base de la stratégie.

1. « Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities »¹.

Il intègre donc la notion de « Strategic positioning » comme facteur clé dans la définition de la stratégie à adopter. Trois sources différentes peuvent identifier le positionnement stratégique.

- Servir les quelques besoins de nombreux clients
- Servir les vastes besoins de quelques clients
- Servir les vastes besoins de nombreux clients dans un marché étroit

M.E. Porter porte aussi un regard très important à l'entreprise dans sa définition, soit les éléments constitutifs de son organisation interne. Dans le positionnement stratégique, selon lui, les employés ont besoin de conseils sur la façon de renforcer une position stratégique, plutôt que d'élargir celle-ci ou de la compromettre. Les employés désirent aussi de l'implication sur la façon d'étendre le caractère unique de la société tout en renforçant l'adéquation entre ses activités. Ce travail de

¹ « What is Strategy », M.E. Porter, December 1996, page 3

positionnement en corrélation avec la cible de clients permet de servir des besoins, ceci exige de la discipline, une capacité à fixer des limites et de la communication franche et précise à travers des plans marketings adéquats.

2. « Strategy requires you to make trade-offs in competing – to choose what not to do. ¹ »

Certaines activités concurrentielles sont incompatibles. Donc, les gains dans un domaine peuvent être réalisés au détriment d'un autre domaine. Il évoque rapidement le concept de portefeuille d'activités qui doit être pondéré d'une manière efficace afin que toutes les business units (BU) soient indépendantes en terme de marché et qu'aucunes ne réalisent des revenus supplémentaires au détriment d'autres BU. Stratégiquement, l'importance est considérable, car si des efforts sont portés spécialement sur une BU pour accroître sa productivité et que dans le même sens une autre BU perd des parts de marché, la somme totale des revenus sera la même que précédemment. Donc des efforts pour une récolte nulle en termes de rentabilité.

3. « Strategy involves creating « fit » among a company's activities »

« Fit » fait référence à la façon dont une société va profiter, voir créer de l'interaction, de l'interconnexion entre les BU afin de renforcer les activités entre elles. « Fit » est sous-entendu comme pivot ou comme synergie qui conduit l'avantage concurrentiel vers la durabilité et une croissance saine hors de toute intensité concurrentielle. Lorsque les activités se renforcent mutuellement, les concurrents ne peuvent pas facilement les imiter, car certains avantages concurrentiels viennent justement de ces interconnexions entre les domaines d'activités stratégiques. L'avantage concurrentiel peut ainsi devenir puissant car il fait appel à des technologies d'autre secteur, des modes de productions différents et profite des mêmes canaux de distribution d'autres produits. D'ailleurs, les entreprises profitant des meilleures synergies sont souvent les leaders incontestés de chaque secteur.

L'auteur conclut dans le dernier paragraphe par : « Manifestement, la stratégie et le leadership sont inéluctablement liés ». Il reste donc profondément attaché à la séparation claire entre la définition de la stratégie et du type de management. Est-ce la raison principale de cette publication ? Rappeler que la stratégie est une formulation d'objectif et que le management est un outil permettant d'atteindre cet objectif, et qu'aucune voie nouvelle ne permet d'atteindre la performance supérieure outre que par

¹ « What is Strategy », M.E. Porter, December 1996, page 4

la stratégie. Soit, seuls l'avantage concurrentiel, la domination, la différenciation, la concentration ou encore les pouvoirs de négociation peuvent être des voies génératrices de performances supérieures.

3. Vision & Confrontation

Chapitre 1 – La vision et l'évolution de la pensée de M.E. Porter

3.1.1 Synthèse

Il est certes prétentieux de vouloir synthétiser plus de 30 ans de recherches académiques en stratégie d'entreprise. C'est pourquoi, à travers ces quelques paragraphes, l'accent est mis sur les principaux modèles qui ont permis la reconnaissance de ce chercheur mais qui ont aussi permis la création de la structure de ce travail de Bachelor pour finalement arriver à comprendre la naissance et l'évolution des stratégies génériques.

Michael Porter, professeur à Harvard, estime que le métier du stratège consiste à comprendre et surmonter son univers concurrentiel. Mais sa vision de la compétition va bien au-delà des simples concurrents de son marché puisqu'elle englobe aussi fournisseurs, clients, futurs nouveaux entrants et même les marchés de substitution. C'est en 1979, où il a donc fait sensation en théorisant ces idées pour la première fois à travers un modèle de cinq forces/menaces jouant un rôle sur la répartition du bénéfice total d'un secteur (Annexe n°1). Presque trente ans après, en 2008, il est récemment revenu dans un long article de la Harvard Business Review sur ses idées qui ont formé des générations de managers et ont finalement bien surmonté l'épreuve du temps (Annexe N°2).

L'objectif de l'approche de M.E. Porter est de connaître et comprendre son industrie, son secteur afin de construire un avantage compétitif en lien direct avec les volontés et caractéristiques du secteur. Il aborde l'avantage compétitif comme la recherche à l'interne de l'entreprise des compétences clés qui créeront de la valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée par l'avantage concurrentiel est, sans nul doute dictée par l'environnement, le but est de s'adapter à l'environnement avec de meilleures méthodes industrielles et de commercialisation. L'acquisition de compétences clés en lien avec les volontés de l'environnement est privilégiée au détriment de la construction d'une stratégie par les ressources disponibles par exemple.

Comme tout stratège en herbe, il faut débiter par le commencement et ainsi décrire son environnement. M.E. Porter livre une grille, un modèle qui comprend cinq dimensions (forces) qui peuvent se résumer en cinq questions. Qui sont mes clients ? Qui sont mes fournisseurs ? Qui sont mes concurrents ? Quels sont les potentiels nouveaux entrants ? Quels sont les éventuels substituts à mes produits ou services ? La réponse à ces questions détermine le niveau de profitabilité d'une industrie. A travers son dernier article « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », 2008 (HBR) [Annexe N°2] qui reprend le même modèle de 1979, soit les cinq forces de la concurrence, Porter étudie par exemple sur une longue période, de 1992-2006 l'évolution des ROI dans plusieurs industries. Il détermine par exemple que le retour sur capitaux investis est en moyenne de plus de 37 % pour les éditeurs de logiciels ou les marchands de soft drinks, protégés par de fortes barrières à l'entrée pour les concurrents et à la sortie pour les clients. En comparaison, le retour sur investissement n'est en moyenne que de moins de 6 % pour les compagnies aériennes, dernières du classement. Les menaces, comme l'auteur aime les nommer, s'acharnent contre cette dernière industrie avec grande puissance : des clients qui peuvent changer facilement de fournisseurs, une compétition intense portée par les low-cost, un produit banalisé, de nouveaux entrants qui affluent, et même de la substitution dans certaines zones par la concurrence du TGV.

Pour chacune des cinq forces, il convient donc d'en analyser les moteurs et les grandes tendances. Ce qui fondamentalement convient à s'interroger sur quoi les entreprises se basent pour augmenter leurs performances.

M.E. Porter tente une réponse avec le concept d'avantage concurrentiel. Qui serait la recherche du « Graal » pour une entreprise. Acquérir un avantage si important face à ses concurrents que même la fixation du prix de vente moyen est à la volonté du détenteur. Un avantage qui permet de devenir le leader du secteur, la référence, l'alternative tendance, la nouvelle technologie, enfin bref un avantage qui tout au long du processus de création jusqu'à la commercialisation est profitable financièrement.

Ce travail de prospection repose presque entièrement sur l'utilisation de la chaîne de la valeur comme instrument d'analyse. La chaîne de valeur a été construite pour traiter plusieurs questions fondamentales concernant l'avantage concurrentiel. Comment acquérir un avantage concurrentiel durable ? Comment les interconnexions permettent-elles de renforcer un avantage concurrentiel ? Quelles sont les implications stratégiques des solutions correspondant à ces deux problèmes ? Les réponses à ces questions sont dorénavant possibles en retraçant la chaîne de valeur de toute

entreprise. Elle schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et les activités de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de l'entreprise).

Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation.

D'autre part, ces processus opérationnels sont liés les uns aux autres par des mécanismes d'optimisation ou de coordination dont l'impact sur les coûts et les performances de l'entreprise sont considérables.

Il existe également des liaisons externes (ou « verticales »), quand la chaîne de valeur de l'entreprise est en contact avec celles des clients fournisseurs et distributeurs.

Les différentes sources d'avantage concurrentiel apparaissent alors clairement.

M.E. Porter détermine ensuite le sens et l'utilisation de l'avantage concurrentiel déterminé grâce à la chaîne de valeur à travers trois stratégies génériques qui pour chacune d'entre elles a pour base stratégique l'avantage concurrentiel. Pour rappel, les trois stratégies génériques sont :

- La Domination par les coûts
- La Différenciation
- La Concentration

La première nécessite rigueur de gestion des coûts et position forte sur le marché, la seconde requiert un produit à caractère unique aux yeux du client et la concentration consiste à se différencier uniquement sur un segment du marché.

L'objectif des stratégies génériques est de formuler une vision d'entreprise à travers un avantage concurrentiel bien distinct qui favorise à la fois la rentabilité financière et le positionnement dans le secteur. Les stratégies génériques consolident rapidement le cœur de métier et permettent à l'expertise et aux fortes compétences de créer de la valeur ajoutée.

Il faut noter que l'analyse de Porter repose sur une confiance absolue dans les mécanismes de marché et sur une conception agressive, quasi guerrière, du fonctionnement de l'économie.

3.1.2 Une continuité stratégique à travers le temps

« Les 5+1 Forces de la concurrence », « la chaîne de valeur », « l'avantage concurrentiel », « les stratégies génériques » ou encore les divers concepts précédemment traités sur l'attractivité sectorielle sont incontournables dans les études de cas et de prise de décision stratégique.

Ces concepts stratégiques sont dans l'absolu incontournable par leur apport d'éléments nouveaux au moment de leurs parutions et dans les notions auxquelles ils font références. De plus, ils sont inévitables dans les premières réflexions stratégiques académiques ou professionnelles. Ces concepts stratégiques sont simples d'accès et d'une utilisation très méthodique, ils renseignent parfaitement sur les éléments traités et finalement ils ont été créés dans un ordre bien précis leurs donnants ainsi dans leur globalité une légitimité certaine. Malgré plus de vingt ans séparant le premier du dernier concept de M.E. Porter, cet auteur a toujours gardé la même vision et la même volonté de conduire son plan stratégique à terme, en implémentant parution par parution des éléments consolidant la parution précédente. Cette forte corrélation entre ses concepts d'analyses délivrés à travers le temps renseigne fortement sur la volonté de ce chercheur à imposer une certaine vision. Cette conception justement se résume très bien par la grande différence entre l'avantage comparatif qui désigne tout ce dont une entreprise hérite (disponibilité de facteurs de production, de base, telles une main d'œuvre ou une énergie à bas prix, ou encore des ressources naturelles), et l'avantage concurrentiel qui lui est créé. Il défend bien entendu la seconde solution, thème récurrent de l'école du positionnement.

A la poursuite du nouveau concept stratégique, M.E Porter ,s'étant aussi très vite intéressé à la politique internationale, décide de transposer ces idées et concepts économiques non plus à une entreprise mais à une nation. Très certainement par sa grande connaissance des grandes entreprises de ce monde, il parût un livre traitant des menaces et avantages compétitifs pour un pays. Une grande légitimité pour la énième fois, puisque qu'il fut l'un des conseillers économiques de Bill Clinton.

Si l'on observe l'histoire du développement industriel, on s'aperçoit que toute une série d'entreprises, régions et pays ont créés sans relâche des avantages concurrentiels. Cette problématique traitée dans la parution de « Competitive Advantage of Nations » (M.E. Porter, 1990) décrit parfaitement ce phénomène et corrèle tout à fait ses propres recherches effectuées à la hauteur d'un secteur ou d'une entreprise. Il prétend, de ce fait, en comparant la recherche d'avantage compétitif durable à l'accroissement industriel durable qu'elles n'ont que rarement eus comme point de départ des facteurs hérités. Il s'explique en règle générale par l'émergence de facteurs et d'activités inter-reliés, soit des synergies ou des pivots de soutien.

Le gouvernement français a par exemple créé, en 2002, les pôles de compétitivité des zones géographiques spécialement conçues et réservées à l'exploitation d'une seule industrie. Ceci pour améliorer les synergies entre les divers acteurs actifs dans la recherche, l'ingénierie, la logistique, la production, etc. Ces zones sont destinées à créer des avantages concurrentiels durables par les nouvelles expertises qu'elles développeront dans le futur. Même J. Chirac et N. Sarkozy ont aussi succombé aux idées de Porter. Ces pôles de compétitivité sont une des voies de réflexion défendue dans son ouvrage.

Il tente encore une fois une mise à jour de ses modèles à travers le nouvel outil du 21^{ème} siècle, la seconde révolution industrielle qui cette fois-ci est intangible, Internet bien entendu ! A travers « Strategy & the Internet » (Mai 2001), il met en exergue les principes de l'école du positionnement et la réelle nécessité de construire une stratégie même sur Internet. Michael Porter est très clair sur la façon d'être différent face aux concurrents. Il affirme que des entreprises telles que Wal-Mart, Dell et Intel sont des exemples d'entreprises qui ont fait cela. Mais il n'avait jamais jusqu'à ce jour travaillé sur le sujet d'« Internet » et son incroyable potentiel commerciale en pleine construction. Il tente des approches très similaires à l'avantage concurrentiel ou encore au choix des stratégies génériques mais face à des challenges du monde nouveau d'Internet et un comportement des consommateurs très différent. Il décrit principalement les idées du core-business qui doivent être précis, suivent une stratégie durable et acquérir de l'expertise. Il décrit aussi la méthode de la « willingness to pay » face aux prix de vente et aux comportements des consommateurs sur Internet. Traduit par « la volonté de payer », cette méthode base la valeur d'un produit par le prix que serait prêt à payer un consommateur.

La manière la plus claire d'analyser cette continuité stratégique est de commencer par cette suite logique et chronologique d'outils et de notions permettant finalement la création des stratégies génériques.

1. Les 5+1 Forces de la concurrence
2. La chaîne de valeur
3. L'avantage concurrentiel
4. Les stratégies génériques

Ou encore la façon dont Porter transpose le concept d'avantage compétitif à une nation. Tous ces sujets s'accordent tous sur un point convergeant, en lisant la totalité des parutions dans la HBR, j'ai remarqué très vite, que tous se suivaient et que tous avaient un point d'ancrage, une base de réflexion précédemment expliquée lors de la parution précédente par exemple. Surpris non, stratège de haut vol comme l'est certainement cet homme, il suit une ligne de conduite qu'il complète parutions par parutions et toujours dans une optique visionnaire tentant de trouver des réponses actuelles aux challenges de demain.

Chapitre 2 – Le modèle RBV vs M.E. Porter

3.1.3 Le modèle « Ressource Based View » RBV

La question de l'origine de la performance des entreprises a fait l'objet de nombreuses recherches théoriques et empiriques. Les résultats issus de ces recherches mettent en avant les éléments externes liés aux entreprises pour expliquer les différences de performances entre celles-ci. Le positionnement stratégique (avantage concurrentiel) et la structure de l'industrie sont les deux principes développés comme expliqué durant ce travail par M. E. Porter.

Si pour M. E. Porter une entreprise est vue comme un portefeuille d'activité exclusif ; pour les tenants de la Ressource Based view (RBV) l'entreprise est considérée comme une collection de ressources uniques. Cette approche s'est développée dans le milieu des années quatre-vingt pour se démarquer de l'analyse industrielle dominée par les travaux de Porter. Même si aujourd'hui la paternité de la RBV est souvent attribuée à Jay Barney¹ qui a été le premier à en avoir jeté les bases « modernes » dont les origines remontent aux travaux de Penrose² (1959) sur la croissance des entreprises.

En confrontation, l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel sur ses concurrents lorsqu'elle met en place une création de valeur inexistante chez ses concurrents. Cet avantage concurrentiel est durable lorsque les concurrents sont incapables de créer cette même valeur. Pour Jay Barney, l'analyse des conditions dans lesquelles une telle situation, où l'avantage concurrentiel se produit, apparaît lorsqu'une entreprise met l'accent sur ses ressources c'est-à-dire les inputs, les produits non-transformés, brut ou alors le capital humain. Toutes les différences de performance entre entreprises sont explicables en termes de différences d'efficacité, et d'utilisation des ressources ce qui conditionne les stratégies à adopter par une entreprise.

1 Jay Barney, penseur du concept de la « RBV », celui-ci soutient que les entreprises peuvent gagner des bénéfices voire augmenter leur performance durable si seulement elles ont les ressources supérieures et si ces ressources sont protégées par le mécanisme du secteur.

2 Édith Penrose, économiste américaine, elle propose une théorie des processus de croissance basée sur les ressources de l'entreprise et la recherche de la connaissance par l'entreprise, sans que celle-ci ne subisse la contrainte de l'État.

3.1.4 RBV - Développement du concept

La RBV est considérée comme un outil économique utilisé pour identifier les ressources stratégiques d'une entreprise. Les raisons qui ont amené les tenants de la RBV à expliquer la performance à partir des éléments internes de l'entreprise tiennent à la nature même de ces ressources. D'une part, les entreprises étaient considérées comme homogènes en termes de ressources stratégiques. D'autres part, toute tentative de développement de ces dernières sera jugulée par la forte mobilité des ressources. C'est autour de la remise en cause de ces deux conceptions que les tenants de la RBV s'efforceront à fonder une approche alternative à l'analyse industrielle portée par M.E. Porter.

Penrose (dès 1959) place l'entreprise au cœur de l'analyse et propose de la définir une structure d'analyse en fonction de ce qu'elle fait à partir des ressources physiques et humaines dont elle dispose. Selon cette auteure, la croissance aussi bien interne (diversification) qu'externe (fusions-acquisitions) de l'entreprise est due à la manière dont les ressources sont employées. L'entreprise est ainsi définie comme une collection de ressources héritées ou actuelles, dont la combinaison donne lieu à des services productifs propres à chaque entreprise d'où, Penrose (dès 1959) analyse ceci comme l'origine de l'hétérogénéité observée au niveau de chaque industrie.

Penrose distingue les ressources des services productifs que les entreprises peuvent en tirer. L'idée majeure est qu'une ressource peut produire une multitude de services en fonction des choix stratégiques de l'entreprise et de son niveau de combinaison avec d'autres ressources. Aussi, une ressource peut fournir des services productifs différents selon les compétences dont dispose l'entreprise. En d'autres termes, chaque ressource regorge d'un potentiel variable de services productifs. Enfin, à un instant « t », l'entreprise n'exploite qu'une partie des services productifs qu'offrent les combinaisons de ressources ce qui explique le phénomène d'innovation et de croissance dès lors que de nouveaux services productifs sont identifiés. Tous ces éléments théoriques sont tirés de deux ouvrages de Jay Barney¹.

1 Barney, J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». Journal of Management; 17, (1991), pp.99-120

L'ensemble des interactions possibles entre les ressources de l'entreprise, et plus particulièrement entre les ressources physiques et les ressources humaines, définissent deux sous-ensembles de services productifs : les services productifs qui entrent dans la fonction productive de l'entreprise sous forme d'inputs, et une autre catégorie de services productifs qui sont non-utilisés. Ces derniers peuvent être assimilés à des gisements inexploités dont l'exploration peut conduire à l'innovation mais surtout à la création ou au renforcement d'un avantage concurrentiel.

En conclusion, l'état d'esprit des deux pensées est certes diamétralement opposé mais celles-ci prennent tout de même racine sur les mêmes bases à travers une stratégie volontaire et non émergente. Les attributs de base sont la connaissance du secteur d'activité (acteurs, répartition du profit. etc.), la planification et la volonté de construire une stratégie en phase avec l'environnement et l'intensité concurrentielle qui façonnera la structure de l'entreprise. L'unique grande différence est la caractère stratégique « déduit » de la RBV et le caractère « construit » de l'école de positionnement.

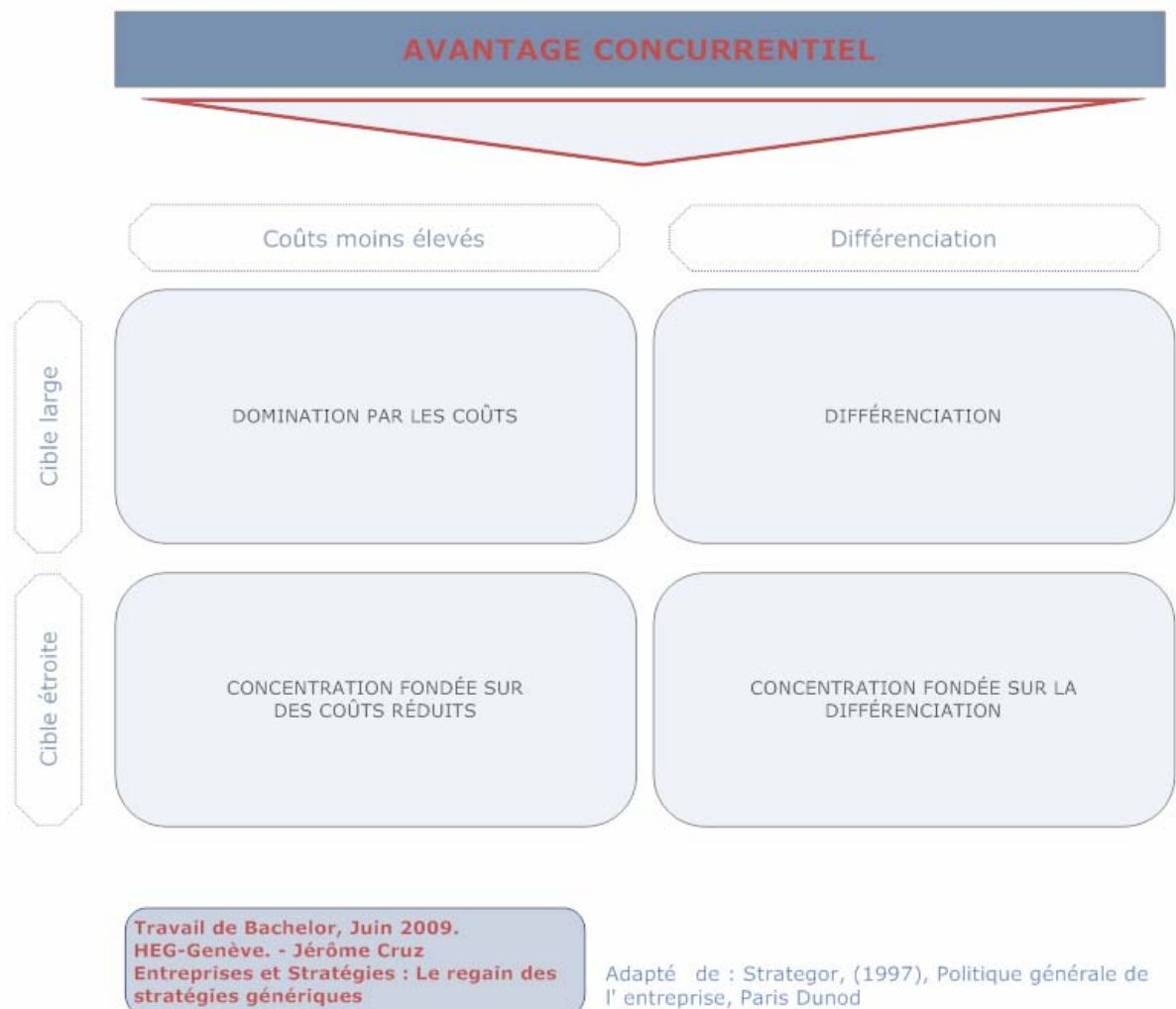
Barney, J.B., (2001), « Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. » *Academy of Management Review*; 26, (2001), pp.41–56

4. Réflexions & Analyses

Chapitre 1 – Les Stratégies Génériques

Figure 14

Schéma explicatif des Stratégies Génériques



4.1.1 Historique

A travers la parution de l'ouvrage intitulé « Competitive Advantage » en 1985, le microcosme de la stratégie d'entreprise a pris connaissance des « Stratégies Génériques » qui sont trois méthodes clés au service de l'avantage concurrentiel. Trois stratégies différentes les une des autres proposant des approches distinctes permettant la mise en exergue et le déploiement d'un avantage compétitif bien précis. Après sept ans de recherche dans la jungle économique-commerciale des tissus économiques mondiaux, M. E. Porter propose pour la première fois, non plus une approche stratégique ou encore un outil d'analyse mais une réelle pensée stratégique « prête à l'emploi » garantissant après un bon diagnostic, l'exploitation profitable d'un avantage concurrentiel durable. L'élément positif de ces trois stratégies est son côté universel et adaptable à toutes les formes d'entreprises ou à tous les domaines d'activités.

Les stratégies génériques : (détails en pages 56 à 67 de ce travail)

- i. LA STRATEGIE DE DOMINATION par les coûts consiste à produire moins cher que les concurrents et à dicter les prix du marché.
- ii. LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION consiste à proposer au consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier (exemple : produits de luxe).
- iii. LA STRATEGIE DE CONCENTRATION (NICHE) consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers (domination ou différenciation) et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

Découlant d'une logique assez simple qui dit qu'une entreprise maîtrise ses processus de création par exemple industriel (R&D – Administration/Finance-production-logistique-distribution-commercialisation et vente) en désirant améliorer ses performances, peut stratégiquement changer d'apparence. De plus, afin de se distinguer dans le temps des concurrents du même secteur, il est nécessaire de focaliser ses compétences et ressources à la recherche d'un avantage concurrentiel. Ainsi selon le choix de la stratégie, l'entreprise peut dominer par les coûts, peut acquérir un attribut différenciateur ou encore se recentrer sur un marché précis. Je rappelle que ces stratégies peuvent se déployer à travers une seule entité ou être

déployées dans une optique de diversification de portefeuille d'activité sur un, voir plusieurs domaines, d'activités stratégiques.

La mise en application des stratégies génériques entre 1985 et 1990 a principalement été privilégiée par les grandes entreprises, les acteurs principaux de ce secteur. Pour la plupart, ils ont déployé la stratégie de domination par les coûts. Cette domination par les coûts consistait à améliorer les processus de productions, de logistique, de frais d'approvisionnement, de frais d'administration, et d'intermédiaires afin de générer le moins de charges possible sur le prix de revient final. Ainsi ces entreprises acquéraient la possibilité de profiter au maximum d'une position de rentabilité supplémentaire voir de consolider une position de leader.

Grâce à la domination par les coûts, les entreprises peuvent se distinguer par une nouvelle politique de prix, souvent plus agressive, en pratiquant des prix plus bas afin d'éliminer certains acteurs de second rang plus assez compétitifs. La domination par les coûts permet, bien entendu, d'améliorer significativement les marges opérationnelles et ainsi dégager des revenus supplémentaires.

L'un des points essentiels de la réussite de ce type de stratégie générique (domination par les coûts) dans les années 85-90 sont les formidables avancées technologiques dans la plupart des domaines clés. Je pense par exemple aux techniques de logistiques (traçabilité, baisse de la rotation des stocks, « day to day », « just in time ») et de transport (cargos, aviations, augmentation du trafic routier, etc.). Les mises en place de structure de back-office ou encore la limitation d'intermédiaires ont eux aussi été des leviers importants.

La globalisation et la mondialisation des marchés économiques a bien entendu été un facteur d'influence très positif. Les grandes entreprises ont eu la possibilité de délocaliser une partie importante de leur production dans des régions plus compétitives en termes de main d'œuvre et d'opportunités de marchés qui se sont décuplées en découvrant des pays/régions où les possibilités de pénétration étaient gigantesques. La globalisation a aussi lissé la demande, c'est-à-dire que les besoins et la demande des consommateurs/clients sont devenus identiques à travers le monde. Ce facteur a permis de transférer le savoir-faire et l'allocation des mêmes ressources déjà en possession de l'entreprise au service de nouveaux marchés géographiquement différents.

Dans un deuxième temps, le choix des stratégies génériques s'est porté sur la différenciation. La recherche de l'alternative compétitive permet d'acquérir un nouvel attribut commercial indéniable aux yeux des consommateurs/clients. Ce choix demande une grande réflexion d'anticipation stratégique, de la recherche et du développement afin de construire et de planifier une offre en corrélation avec les besoins du marché. La différenciation peut revêtir plusieurs formes. Elle peut se distinguer à travers de nouvelles méthodes marketing et de communication, à travers un type de distribution alternatif, une avancée technologique ou encore un nouvel attribut commerciale créant de la valeur ajoutée supplémentaire. Cet avantage concurrentiel acquis par la différenciation. C'est un atout majeur puisque dans un scénario favorable, la nouvelle offre peut devenir la référence du marché et tous les concurrents devront procéder à des changements stratégiques dans le but de rester compétitif. L'avance gagnée grâce à l'avantage concurrentielle procure un statu privilégié permettant de redéfinir des centaines de règles du marché. Les éventuelles alliances peuvent être revues, les pouvoirs évolués, les fournisseurs changés éventuellement selon les plans stratégiques, et la part total du secteur augmenté en attirant des consommateurs/clients supplémentaires. L'acquéreur de l'avantage concurrentiel doit sur une période durable profiter de ces revenus supplémentaires.

Pour terminer, à travers les stratégies de concentration, certaines entreprises désirant déployer une nouvelle stratégie se sont concentrées sur des marchés de niches c'est-à-dire des zones géographiques spécifiques, des besoins précis ou encore des attentes nouvelles nécessitant de la recherche et du développement. Le but de la concentration est de produire (services/produits) une exclusivité (bas prix ou différenciation) ciblant un type précis de consommateurs/clients. Cette cible est déterminée en amont afin de construire un avantage concurrentiel très fort permettant le statu d'expert où le cœur de métier est reconnu. La concentration demande, de plus, un marketing et une communication très forte dans l'intention de délivrer un message ciblé sur le long terme.

La concentration est la seule réelle possibilité pour les entreprises de moyennes et de petites tailles de pratiquer une stratégie générique. Les besoins en ressources opérationnelles sont diminués puisque l'accent est mis uniquement sur un certain type de clients précis. De grandes économies sont donc possibles par la rationalisation, par une meilleure gestion de la chaîne de valeur et par une maîtrise totale du cœur de métier. La concentration demande une connaissance du secteur importante afin que

l'avantage concurrentiel ne soit pas noyé dans la jungle commerciale en question. En effet, les stratégies de concentration permettent d'acquérir un statu d'expert très privilégié face à la clientèle. La réussite de la concentration passe par différents facteurs ; l'augmentation de la confiance du secteur, la maximisation des opportunités de niches, la forte identité locale ou d'expert et comme précédemment indiqué, la grande connaissance du secteur. Face à un tel changement de stratégie aussi précis, la structure totale de l'entreprise évolue pour servir au mieux le potentiel de l'avantage concurrentiel.

4.1.2 Détails et analyses

Il faut noter la nature grandiose de ce type de stratégie en terme opérationnel et, uniquement, les entreprises de grandes tailles profitant de bonnes parts de marché peuvent un jour accomplir avec réussite l'une de ces stratégies. Ce constat est principalement fort à travers la domination ou la concentration par les coûts mais aussi par une stratégie de différenciation sur des secteurs très porteurs de l'économie.

Il est logique de comprendre que la domination par les coûts est strictement réservée aux géants de chaque secteur comme des entreprises qui possèdent des unités de production efficaces, et des groupes qui ont la possibilité de délocaliser à l'étranger ou de pratiquer l'outsourcing de masse. Cette stratégie est un savant calcul mathématique de toutes les phases de la chaîne de valeur de façon à atteindre le prix de revient final le plus bas possible. Pour la différenciation sur des secteurs importants de l'économie, les barrières à l'entrée sont aussi très fortes. Je pense notamment aux divers métiers industriels ou de technologies qui nécessitent des investissements de base très importants ou encore des canaux de distribution très vastes. L'automobile est un exemple fort actuellement, effectivement tous les constructeurs sont à la recherche d'un avantage concurrentiel « écologico-rentable » fort qui leurs permettrait de pénétrer le marché favorablement et d'une manière avant-gardiste. Il faut noter que tous les secteurs en phase de déclin économique sont à l'affût d'un nouvel avantage concurrentiel afin de redynamiser la demande, et celui-ci passe uniquement par de nouvelles offres différenciatrices majeures.

Le danger principal de l'élaboration des stratégies génériques est d'être « fixé au centre » à la fin du déploiement. C'est-à-dire de mal définir les besoins de l'environnement et les attentes des consommateurs/clients A la manière de rendre, par exemple, caduque les éventuelles opportunités anticipées du nouvel avantage

concurrentiel. La recherche interne de construction de l'avantage compétitif coûte énormément de moyens financiers et celui-ci doit être un livrable de qualité, une source certaine de valeur ajoutée importante, faute de quoi le processus peut même mettre en péril la viabilité de l'entreprise.

Il faut s'assurer de choisir une bonne stratégie générique. Il est prouvé que si la sélection n'est pas adéquate et que le changement de stratégie ne fonctionne pas, l'entreprise restera fixée au centre du marché sans aucun avantage concurrentiel. Le choix d'une stratégie générique est, de plus, irréversible car même la structure organisationnelle des changements auront été opérés. Des risques multiples de type d'image, de légitimité et de confiance venant du marché impacteront aussi fort le mauvais positionnement.

Par contre l'établissement d'une des stratégies génériques favorise fortement la réflexion interne de l'entreprise. Il est vrai que ce processus nécessite un diagnostic interne de toute la chaîne de valeur qui est très enrichissant pour la prise de décision. Ce processus permet la mise en exergue des phases de création de valeur et des éventuelles rationalisations à opérer.

Comme l'indique M.E. Porter, les stratégies génériques sont une finalité. Avant la réussite de ce type de stratégies, des diagnostics internes et externes sont obligatoires. L'environnement quant à lui doit être étudié avec une grande importance, la chaîne de valeur doit être décortiquée et un changement stratégique doit être déployé. Sans ces quatre étapes fondamentales, l'éventuel avantage concurrentiel dégagé ne délivrera jamais le résultat escompté.

Les stratégies génériques requièrent un nouveau façonnage de l'entreprise car la structure même de celle-ci évolue. Le principe est de construire une stratégie selon l'environnement, et une structure organisationnelle selon la stratégie. Il faut avant tout analyser l'environnement pour tenter d'évaluer les nouvelles opportunités, les futurs changements structurels ou encore les nouvelles régulations. Ensuite, il faut développer un avantage concurrentiel (à travers la chaîne de valeur) adéquat en corrélation avec les analyses environnementales, les besoins et les impondérables de l'environnement ainsi qu'en phase avec les consommateurs/clients. Pour terminer, il faut façonner la structure de l'entreprise en fonction des opérations et attributs de l'avantage concurrentiel dans le but de profiter au maximum du potentiel de ce dernier.

La structure opérationnelle est bien entendu optimisée afin de pérenniser cette situation.

Les Avantages majeurs d'une stratégie générique sont :

- Possession d'un avantage concurrentiel maîtrisé et incontesté
- Position stable par maîtrise de la chaîne de valeur
- Gestion planifiée des opérations
- Valorisation du capital humain
- Distinction des phases de création de valeur
- Accroissement de l'expérience et de l'expertise
- Augmentation de la productivité par la baisse des coûts à terme
- Stratégie et Structure de l'entreprise en liens avec les besoins de l'environnement
- Bonne connaissance du secteur (diagnostic préalable)
- Opportunité de diversification de portefeuille d'activités
- Identification précise par les parties prenantes
- Processus de valorisation d'image
- Indépendance sur le secteur

4.1.3 Evolution et Variables pivots

Les stratégies génériques ont connues une évolution significative à travers plusieurs champs d'expertises. Elles ont permis la mise en place d'une multitude d'identités et de profils très différents créant ainsi une grande diversité dans le paysage économique. La force de ces stratégies est leurs adaptations à tous les secteurs et à toutes les entreprises selon les cycles de croissance ou encore selon les attentes de l'environnement et des secteurs. Ces stratégies ont su s'adapter au fil des années face aux nouveaux changements structurels grâce à leur nature simple et à leurs méthodes de planifications. Comme indiqué, plusieurs profils types, positionnements et identités ont découlés des stratégies génériques.

La Position de leader est un exemple incontestable, possible à travers les quatre stratégies. Cette position privilégiée a été l'objectif de toutes les grandes entreprises de la fin du vingtième et du début de vingt-et-unième siècle. Certes, uniquement les poids lourds de chaque secteur ont pu adapter leur stratégie, mais sans nul doute, la position de leader en termes de concept a été l'objectif principal pour un déploiement générique.

Alliances privilégiées, croissances pérennes, indépendance face au secteur et performances supplémentaires étaient les moteurs et les raisons phares d'un changement de ce type. Ces notions sont devenues des obligations pour les entreprises d'aujourd'hui, et ils ont été faisables grâce aux concepts des stratégies génériques. Mettant en valeur l'avantage concurrentiel comme pivot principal du positionnement alternatif, les stratégies génériques ont acquis de nouveaux outils de pressions et d'armes contre la concurrence. C'est, d'ailleurs, au même moment que d'autres concepts stratégiques via une meilleure maîtrise des opérations ont vu le jour.

« Price Maker », cette dernière est une position permettant l'établissement du prix moyen de vente sur le secteur qui est devenue possible mathématiquement et économiquement via les stratégies génériques. Débutée par la stratégie de domination, cette position de décideur a ensuite énormément évolué vers la différenciation et la notion de « willingness to pay ». L'entreprise détentricice d'un

avantage compétitif fort, reconnu et durable peut à sa guise selon ses plans prévisionnels faire évoluer le système de fixation du prix de vente. De ce fait, grâce à l'avance prise par l'avantage concurrentiel, l'entreprise détentrice peut décider des principaux mouvements de l'environnement et tous les acteurs sont tributaires des volontés de celle-ci.

La notion de référence du secteur, et celle d'indice de comparaison sont aussi nées des stratégies génériques. Par les coûts ou par une différenciation reconnue, les entreprises ont la possibilité de devenir la référence du secteur. De devenir le choix de comparaison des consommateurs/clients. L'objectif de devenir la référence du secteur (régional-national-international) est un but ultime. Cette position gagnante permet un dégagement maximum des revenus car la majorité des volumes de vente se dirige vers la référence. La position de référence n'est pas subite, et pas tous les avantages concurrentiels permettent une position de référence. Il faut acquérir de la notoriété, de la légitimité face au secteur. Et pour ceci l'avantage concurrentiel doit être durable dans le temps, inattaquable par la concurrence et ne doit pas être copié.

« Low Cost » est une stratégie certes développée à travers des concepts plus tardifs, comme l'entreprise « Easy-jet » par exemple, mais historiquement j'analyse cette stratégie comme une évolution aux stratégies génériques et plus particulièrement à la stratégie de concentration fondée sur la domination par les coûts.

Tenant de réduire les coûts au maximum et d'optimiser les synergies, la stratégie « Low Cost » pratique les mêmes principes que cette stratégie générique (concentration fondée sur la domination par les coûts) qui est de se concentrer sur un groupe de clients particuliers et de tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. La concentration fondée sur la domination par les coûts est déterminée par cette définition elle aussi. Le « Low Cost » est rentable par sa gestion rigoureuse des coûts/charges et est identifiable par sa stratégie unique et reconnue.

L'évolution actuelle des stratégies génériques a permis la diversification de portefeuille d'activité. Principalement à travers des organisations pratiquant plusieurs

métiers ou opérants à travers plusieurs secteurs géographiques. Ces groupes pratiquent ces stratégies pour des domaines d'activité spécifique, afin de diversifier au maximum le portefeuille d'activité et ainsi de garantir des revenus stables à travers l'ensemble du portefeuille. Ce type de déploiements stratégiques découle d'un processus d'analyse du portefeuille et des activités. L'avantage concurrentiel est construit par les diverses synergies et pivots à l'interne de l'entreprise. Ce processus est dû à une volonté de rationaliser ou de concentrer une activité de manière à profiter au mieux des opportunités établies. En termes de gestion, des économies de coûts sont rémunératrices puisque l'activité en question du portefeuille est au service unique d'un cadre bien précis sur un secteur déterminé et profite dans le même temps de l'ensemble des ressources de l'entreprise.

L'attrait du secteur financier : en effet, les entreprises pratiquant l'une des stratégies génériques sont les « bien-aimées » du secteur financier et des investisseurs. De par leur nature simple d'identification, de leur cœur de métier précis et leurs attributs saillants (avantage concurrentiel), ce type d'entreprise est souvent source de bonnes performances qui sont pérennes et stables (faible volatilité). Le rôle de la diversification géographique est aussi un atout important tout comme la bonne gestion des opérations de création de valeur. Le secteur financier favorise ce type d'investissement afin de couvrir d'autres positions financières plus risquées sur des secteurs différents. À travers ce système, le secteur financier construit une combinaison de position d'achat ou de vente avec plusieurs titres d'entreprises, risquées (performances hautes) et moins risquées (faibles performances). De plus, il tente de réaliser les gains selon l'évolution des entreprises. Le but d'avoir des entreprises pratiquant l'une des stratégies génériques dans ses investissements permet de limiter les risques (grâce à l'évolution stable). Je vais pour exemple, acheter des titres d'une entreprise biotechnologique (risquée mais rémunératrice) et me couvrir avec un titre d'une entreprise pratiquant l'une des stratégies génériques telle que Air-Liquide sur le CAC40. (Avantage concurrentiel : maîtrise et savoir-faire de l'hydrogène, position de leader. Domination par les coûts).

Les entreprises, pratiquant l'une des stratégies génériques dans un environnement stable et mécaniquement sain, sont comptablement plus simples à analyser. Les critères principaux seront : l'état du carnet de commandes, les critères macro-économiques, l'évolution de l'avantage concurrentielle, l'intensité concurrentielle, l'état du stock, l'analyse des actifs immobilisés et le capital actions.

Les investisseurs, institutionnels et actionnaires sont aussi particulièrement à la recherche d'investissement de ce type comme par exemple des entreprises stables, leaders, ayants construits et acquis de l'expérience sur un domaine/métier bien précis. Ils veulent investir à travers le capital action ou dans des projets d'investissement souvent rémunérateurs à terme du fait de leur stratégie construite et planifiée sur le long terme.

Ces faits et analyses me poussent à penser que les analystes financiers auraient tendance à privilégier ce type d'investissement aujourd'hui qui étant assez conservateur génère à terme une rentabilité stable dans le temps.

4.1.4 Contexte & enjeux d'aujourd'hui

4.1.4.1 La gestion d'entreprise et la stratégie en temps de crise économique

Sous le signe de la crise malgré une période tendue fin 2008 et début 2009 en termes de liquidités, l'économie réelle en général reste tout de même dynamique. Les éléments de preuve sont le nombre et la valeur des acquisitions et des fusions. Certes, celles-ci ont principalement été privilégiées par le fait de la sous-estimation de la valeur réelle et ou d'une forte chute des valeurs des entreprises. Cependant cet indicateur prouve une certaine réserve de financement des grandes entreprises. En effet, les entreprises de petites tailles ou d'une santé financière moyenne n'étant pas en mesure de s'adapter aux conditions actuelles, ont été avalées ou retirées du marché. Ainsi l'augmentation du nombre de fusions d'entreprises dans le monde entier n'est pas une surprise. Et ainsi par analogie la consolidation de secteurs n'est bien entendue pas un étonnement non plus.

Les secteurs et entreprises fortement touchés par la crise économique, outre les secteurs financiers d'où cette dernière a débutée, ont principalement mis pied à terre du fait de la maturité de leur secteur respectif et du manque de visions à long terme. Ce dernier élément a pesé très fort sur l'établissement des « rankings » et autres notations financière fortement défavorables qui ont de ce fait appauvris les possibilités de crédits des entreprises. Je pense naturellement au secteur de l'automobile qui mobilise de lourds moyens et surtout un fort besoin de trésorerie qui a été impacté par une baisse mondiale de 40% de la demande. Cette suite économique logique a créé des dépôts de bilans vertigineux tels que General Motors début juin 2009.

Un période de crise est toujours propice aux investissements de longs termes (si possibilité). L'éventuel ralentissement des conjonctures pousse donc les dirigeants à la réflexion stratégique. Cette réflexion peut être uniquement d'ordre de réadaptions organisationnelles ou aller jusqu'au changement stratégique profitant d'une période favorable. En conséquence, dans un premier temps ces derniers ajustent leurs stratégies en réduisant les coûts par ; la restructuration de leurs organisations (back-office, délocalisation, externalisation), la suppression des activités non-rentables par une gestion du portefeuille d'activité et l'adaptation ou la réduction de la capacité de production.

Dans un deuxième temps, les dirigeants d'entreprise tentent l'innovation d'autres produits par la recherche d'un nouvel avantage concurrentiel ou par le développement des partenariats (fusion, absorption). Ils envisagent par cette voie la possibilité de renforcer la position de leur entreprise sur le marché. En employant des stratégies de fusions avec d'autres sociétés dans le même domaine par exemple, les entreprises peuvent acquérir de nouvelles synergies et du savoir-faire qui sera peut être source d'avantage concurrentiel.

En temps de crise, deux enjeux majeurs se dégagent donc de la stratégie d'entreprise si la situation de celle-ci est bonne. Des opportunités se dévoilent forcément, or avant tout, il faut être au clair au niveau de la stratégie qui est conduite à long terme.

Pour rassurer les parties prenantes il faut optimiser le pilotage de l'entreprise, celui-ci doit être apparenté à une tactique de terrain afin de préserver une stratégie durable. Il faut d'une part consolider la satisfaction des parties prenantes et la conservation des parts de marché ainsi que de mettre en priorité certains investissements de long terme comme indiqué.

Pour reprendre le vocabulaire favori de M.E. Porter, en temps de crise, l'entreprise est en guerre, elle doit se défendre tactiquement et préparer la relance par la stratégie. Comme décrit ci-dessus, les enjeux actuels sont grands et demande une vraie réflexion stratégique.

4.1.4.2 Le comportement des stratégies génériques face à la crise

Les quatre stratégies génériques peuvent se comporter de manière très différente durant une période de crise. Ce comportement volatile est principalement dû à la variabilité de leurs attributs différenciateurs.

Le principal risque commun des stratégies génériques vient de leur concentration sur un seul segment de marché. Si ce segment est fortement touché par la crise, la totalité des revenus est impactée. Les corollaires, ayant un impact défavorable, sont ; le risque de défaut des fournisseurs, une forte augmentation des matières premières ou des principaux inputs du procédé de fabrication, une forte perte de confiance des parties prenantes, une restructuration du secteur non-anticipée ou encore une baisse significative du pouvoir d'achat des consommateurs/clients (difficultés d'accès aux crédits, fonds de roulement trop bas, etc.). Ces impacts défavorables face à une

stratégie générique sont tous assurément assez risqués, puisque tous peuvent endommagés fortement la chaîne de valeur et la pérennité de l'entreprise.

C'est aussi pour cela, comme expliqué à travers les avantages des stratégies génériques, que ces dernières évoluent dans un rôle de diversification de portefeuille d'activité et ainsi de moins en moins d'entreprises axent la totalité de ses opérations sur un unique avantage concurrentiel. En effet, les risques sont trop élevés pour penser pérenniser une activité.

La domination par les coûts est la forme la plus résistante en temps de crise qui dans le cas d'une bonne santé financière permet aux entreprises de profiter de formidables opportunités d'acquisitions. Du fait de leur suprématie en termes de gestion et de coûts, ces entreprises peuvent s'adapter plus facilement à une baisse des prix de ventes ou encore à l'amortissement plus aisé des éventuelles augmentations dans le processus de production. Incontestablement, les marges opérationnelles diminuent or l'entreprise maintient son rang de « premier de classe » puisque tout le secteur est impacté. Ces entreprises comme indiqué ci-dessus revoient de manière obligatoire la totalité de la chaîne de valeur afin de minimiser leurs pertes.

C'est aussi cette stratégie qui profite des opportunités d'acquisition du secteur dans le but de renforcer sa chaîne de valeur et d'éventuellement intégrer de nouveaux processus en interne afin de minimiser les risques du secteur.

A contrario, les entreprises déployant des stratégies de différenciation par un avantage concurrentiel distinct, sont impactées fortement en cas de crise si le statut de référence du secteur n'a pas été atteint. Ce type de stratégie requiert un positionnement bien précis sur une cible restreinte pratiquant souvent une politique de prix différente que les autres concurrents. Cette politique est souvent portée par la volonté de pratiquer des prix plus élevés que le marché afin de se particulariser. Le danger est de perdre une grande partie de la clientèle qui risque de se replier sur le produit de base moins coûteux pendant une certaine période. Si la différenciation n'est pas reconnue par le secteur, mais uniquement par un groupe d'utilisateur assez volatile, la crise peut être fatale. L'entreprise n'a alors pas la possibilité de faire marche arrière et de proposer une alternative temporaire puisque la structure organisationnelle s'est forgée par la stratégie aux vues des attentes du secteur.

Les maîtres mots des stratégies génériques sont la réflexion stratégique, l'étude de l'environnement et la planification à long terme. Ces notions économiques sont aussi les meilleures armes d'anticipation contre une éventuelle crise. Comme arme concurrentielle, je pense que les stratégies génériques bien développées, à travers plusieurs marchés géographiquement différents, peuvent à elles seules compenser la baisse d'un marché.

En conclusion, j'estime que les entreprises qui proposeront de nouvelles orientations stratégiques pour résoudre ces problèmes dus à la crise en choisissant le choix d'une stratégie générique, seront fortement portées par la relance. Celle-ci pourrait privilégier des cœurs de métiers forts, favoriserait l'expertise et le savoir-faire contre la diversification massive ou encore les solutions conglomerales.

Les organisations simples dans leurs identités et cœur de métier via un avantage concurrentiel pourraient être les grandes gagnantes.

4.1.5 Synthèse & Réponses

La totalité des concepts de M.E Porter, décrit au long de ce travail, me permet de terminer sur une synthèse et de répondre à la problématique suivante s'illustrant dans le cadre du regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs. Quels sont les choix et déploiements stratégiques pour améliorer la compétitivité ?

Tous les concepts ont permis une compréhension claire, objective et globale voire exhaustive, parfois, afin de clarifier le sujet. Ils ont concédé l'identification des facteurs d'influences des stratégies génériques, leurs bases de réflexion et bien entendu leurs envols et évolutions dans le temps. Il était ainsi indispensable de traiter tous les facteurs régissant la pensée de M.E. Porter afin de comprendre totalement les stratégies génériques.

Il y a, certes, un regain des stratégies génériques, mais celui est-il toujours en phase avec la définition historique de celles-ci ?

Certainement pas, néanmoins l'évolution de l'économie et du monde des affaires a évolué elle aussi. Nous sommes revenus actuellement à des principes de bases proches des stratégies génériques. La diversification ne s'est pas avérée être, incontestablement, une solution rentable à long terme et complexe à gérer. De plus, l'externalisation était trop risquée et l'outsourcing éloignait le cœur de métier et l'expertise.

Les visions, principes et styles de management actuels se rapprochent des stratégies génériques. Je pense même qu'ils en découlent car les facteurs importants de notre économie (produits-services) sont basées sur la gestion intégrée de la chaîne de valeur, sur l'optimisation des ressources, sur l'innovation à la recherche d'avantages compétitif, sur des valeurs d'expertise et de confiance et surtout sur la prise en compte des parties prenantes, actionnaires ainsi que clients en premières lignes.

Les stratégies de différenciation ont même une part importante dans notre économie, voire primordiale. L'être humain du vingt et unième siècle souhaite devenir différent. Il veut se distinguer et pour ce faire, l'Homme se dirige vers des entreprises qui se distinguent en termes d'offre et d'avantage concurrentiel qui fera du produit acheté une exclusivité. La différenciation dans son évolution amène l'idée du « self design » ou le concept du « willingness to pay », des notions impliquant le consommateur dans le processus de fabrication du produit ou du service afin d'augmenter le prix de vente final. L'implication du client est fortifiée par le fait d'une forte interaction entre la création du produit et les volontés personnelles du client. Ainsi, la valeur que l'acheteur est prêt à déboursier augmentera selon le degré de son engagement. Plus ce dernier est grand, plus le client sera prêt à payer un prix élevé.

Quant aux stratégies de concentration, appelées notamment « de niches » aujourd'hui, elle sont au cœur de tous les tissus économiques mondiaux. Elles sont déployées par des entreprises de plus petites tailles, expertes de leurs métiers ou alors par des grandes entreprises désireuses de pénétrer d'autres marchés tels que les pays émergents. De nature, toutes les PME régionales ont en elles quelque chose de générique puisque leur valeur ajoutée se résume principalement par la proximité, le savoir-faire (avantage concurrentiel) et leur identité. Qui plus est, leurs stratégies sont construites autour d'une cible précise excluant la totalité des marchés.

Les stratégies génériques ont par leurs processus de construction une légitimité indéniable même aujourd'hui. Celles-ci intègrent pour atteindre un déploiement ; l'étude de l'environnement, la chaîne de valeur, la recherche d'un avantage concurrentiel ainsi que le choix stratégique. Rien que grâce à ces quatre notions, les stratégies génériques incorporent un champ de connaissances énormes applicable dans toutes les entreprises et domaines d'activités. Elles sont à la base d'évolutions très importantes comme évoquées durant ce travail et restent l'outil majeur pour la recherche de nouveaux avantages compétitifs. Par la suite, les choix et déploiements stratégiques sont adaptables à chaque époque et par tous les dirigeants.

Conclusion

Si Michael E. Porter est toujours une référence dans le domaine de la stratégie, deux remarques principales viennent inévitablement à mon esprit.

Pour toutes réponses favorables données à travers les différents concepts stratégiques, l'avantage concurrentiel comme indiqué est le facteur clé de toutes les analyses. Ainsi M.E. Porter concède, bien entendu, le fait que toutes les disciplines de la gestion d'entreprise concourent à la création de l'avantage concurrentiel, et par conséquent de nombreux auteurs peuvent avoir influencé ces travaux. C'est, d'ailleurs, les principales critiques qui lui sont portées.

Il faut, tout de même, citer l'absence de définition claire de ses modèles ou le manque de données empiriques pour appuyer ses affirmations. En effet, la part de subjectivité est très importante laissant ainsi aux utilisateurs de ses concepts une liberté d'adaptation assez grande et donc probablement un potentiel de sources d'erreurs. Quoiqu'il en soit, un auteur connaissant un tel succès ne peut que susciter de nombreuses critiques.

Certains académiciens en stratégie d'entreprise vont même jusqu'à affirmer que ses travaux ne plaisent uniquement parce qu'ils séduisent le lecteur par la présence de quelques idées stéréotypes simples à comprendre et d'exemples très porteurs donnés à travers les « blue ships » américains. Il se peut qu'ils n'aient pas entièrement tort.

Hors champs de cette bagarre académique interne, les concepts établis par l'Harvard Business Institut dont M.E Porter est le directeur ont apportés des champs de réflexion fondamentaux, mettant en exergue des outils stratégiques dont l'utilisation permet une réelle prise de décision. Personnellement malgré un manque d'explication et de cadre d'utilisation, les outils étudiés, commentés et expliqués à travers ce travail permettent une gymnastique cérébrale conséquente obligeant des réflexions de fonds. De plus, l'étude de ces modèles permet l'acquisition de processus d'analyses routiniers indispensables en tant que dirigeant.

Plus précisément sur les stratégies génériques, mon analyse et conclusion personnelle est très favorable au regain de celle-ci. Comme indiqué leurs utilisations selon les définitions historiques sont, certes, caduques au jour d'aujourd'hui face à des

changements structurels plus importants et plus rapide ou encore face à une gestion des risques plus accrue. Or les idéologies de bases sont encore très présentes. Effectivement, elles ont simplement été adaptées aux nouvelles réalités de gestion et sont devenues des sources de références générales pour porter une analyse stratégique.

De part la nature générique qui cette fois-ci est employée en termes pharmaceutiques. Ces stratégies sont entrées dans le domaine publique et elles sont à jamais ancrées dans l'esprit et dans le vocabulaire de tous les stratèges.

Bibliographie

- Bolman L., Deal T., *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (2nd edition), San Francisco: Jossey-Bass, 1997
- Calori R. et T. Atamer T., *L' action stratégique. Le management transformateur, Les Editions d'Organisation*, Paris, 1989
- Chandler Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Massachusetts, First MIT Press Paperback Edition, 1969
- Detrie Jean-Pierre, (Directeur d'ouvrage. Auteurs, LIPSE, collectif HEC Paris), *Strategor, Politique générale de l'entreprise (3 ed.)*, Paris, Dunod.
- Johnson G., Scholes K., *Stratégique 7ème Edition*, (Financial Times/Prentice Hall) Pearson Education, 1997
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., « *Strategy Safari* », London: Prentice Hall, 1998
- Nonaka, Takeuchi, *La création, créatrice du savoir*, Oxford University Press, New York, 1995
- Porter Michael E., *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986,
- Porter Michael E. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980
- Porter Michael E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985
- Porter Michael E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard business review, March-Avril 1979. [Annexe N°1]
- Porter Michael E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard business review, January 2008 [Annexe N°2]
- Porter Michael E., *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard business review, May-June 1987, [Annexe N°3]
- Porter Michael E., *What is strategy*, Harvard business review, November-December 1996, [Annexe N°4]
- Porter Michael E., *Strategy & the Internet*, Harvard business review, Mai 2001
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990
- Schumpeter J.A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1968
- Sun Tsu, *L'Art de la Guerre*, 475-221 av. J.-C., Allandale Online Publishing, Leicester, 2000
-

Ouvrages et documents consultés

- Clavier Cortès E., Molina Azorin J., Quer Ramon D. *Stratégies génériques de Porter. Une analyse empirique*, Lavoisier, Revue française de gestion, 2006
- Côté M., Malo M-C., *La gestion stratégique, une approche fondamentale*, Gaëtan Morrin, 2002

- Drucker P., *Du Management*, Village mondial, Pearson Education, 2004
- Forestier Marc, Cours de Stratégie 08-09, HEG Genève, 2008-09
- Granval S., Soparnot R., *Le management stratégique 2*, concepts et cas, Lavoisier, Paris, 2008
- Klein J., *A Critique of Competitive Advantage*, Scientific Generics, Cambridge, 2001
-

Sites internet consultés

- <http://campus.hec.fr/strategor/>
- <http://www.cibleus.com/fondement-marketing/strategie-generique.html>
- <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module5/sld003.htm>
- <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/>
- http://www.youtube.com/watch?v=4R60P_KeA44&eurl=http%3A%2F%2Fblog.celuf.o.biz%2Fpost%2F2008%2F07%2F29%2FLes-5-forces-de-Porter&feature=player_embedded

Annexes

Annexe N°1

Michael E. Porter, «“How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard business review, March-Avril 1979.

Annexe N°2

Michael E. Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard business review, January 2008

Annexe N°3

Michael E. Porter, “from competitive advantage to corporate strategy”, Harvard business review, May-June 1987

Annexe N°4

Michael E. Porter, “WHAT is strategy », Harvard business review, November-December 1996, [Annexe N°4]