

---

Manuel théorique

# LaStrada 1.0

**Christophe Bredillet**

---



# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>i</b>
<b>L'apport de LaStrada</b>	<b>1</b>
Pourquoi un logiciel d'aide au diagnostic stratégique? .....	1
L'intérêt du logiciel LaStrada.....	1
Quelques éléments clés d'utilisation .....	2
Quelques exemples d'utilisation.....	2
<b>Les principaux concepts de la Stratégie</b>	<b>3</b>
L'environnement des entreprises.....	3
Stratégie : définitions .....	3
Positionnement et stratégie .....	3
Perspective et stratégie.....	4
Fonctions symboliques de la stratégie.....	4
Système d'interprétation et entreprise .....	4
Changement stratégique.....	4
Composantes de la stratégie .....	4
« Pourquoi? » de la stratégie .....	5
Mission & vocation de l'entreprise .....	5
Mission et Projet d'entreprise .....	5
Savoir-faire .....	5
Métier.....	6
Compétences distinctives.....	6
Compétences clés.....	6
Compétences stratégiques .....	6
« Quoi? » de la stratégie.....	6
Buts .....	6
Valeurs.....	7
Objectifs.....	7
« Comment? » de la stratégie .....	7
Politique générale d'entreprise.....	7
Stratégie au sens strict.....	8
Domaine ou portefeuille d'activités .....	8
Matrice de Ansoff : les modes de développement de l'entreprise.....	8
Agencement des moyens et des ressources .....	8
Niveaux de la stratégie .....	9
Stratégie d'entreprise .....	9
Stratégie d'activité .....	10
Missions stratégiques .....	10
Armes concurrentielles.....	11
Stratégie fonctionnelle .....	11

## Méthodes et outils d'analyse stratégique 13

Démarche d'analyse stratégique .....	13
Fausse simplicité de la démarche stratégique .....	13
Diagnostic stratégique .....	13
Diagnostic stratégique : schéma général .....	14
Segmentation stratégique.....	15
Concepts de base de la segmentation .....	15
Méthodes de segmentation stratégique et synergie.....	15
Segmentation stratégique : les difficultés .....	16
Segmentation stratégique et organisation de l'entreprise .....	16
Analyse de l'environnement et de la dynamique concurrentielle .....	16
Demande, et cycle de vie d'un secteur .....	16
Offre (structure du marché ou de l'industrie) et la courbe d'expérience.....	17
Concurrence et dynamique sectorielle : les 5 composantes de la structure d'un secteur (Porter).....	19
Approvisionnements.....	23
Technologie.....	24
Environnement socio-politique .....	25
Analyse des capacités et du potentiel de l'entreprise.....	26
Porter : chaîne de valeur et système de valeur.....	26
Diagnostic commercial.....	28
Diagnostic de la production .....	28
Diagnostic financier .....	28
Diagnostic des ressources humaines .....	29
Diagnostic de la R & D .....	29
Diagnostic technologique.....	29
Portefeuille technologique : un modèle d'analyse (Foster, 1982, ADL) .....	29
Stratégie technologique : les contenus .....	30
Diagnostic organisationnel.....	32
Diagnostic culturel .....	33
Matrice MOFF : Synthèse du diagnostic par Domaine d'Activité Stratégique.....	34
Analyse de portefeuille d'activités : les méthodes .....	35
BCG : la méthode.....	36
A.D. Little : la méthode.....	38
Mc Kinsey : la méthode .....	41
Clarke & Brennan : méthode et gestion des synergies entre activités .....	45
Développement international : matrice d'orientation .....	48
Diagnostic de l'entreprise : la synthèse .....	49

# L'apport de LaStrada

---

## Pourquoi un logiciel d'aide au diagnostic stratégique?

La littérature de management est très abondante (chacun apportant sa propre présentation de concepts, de méthodes et outils qui sont largement connus), et les différentes « écoles » balayent un large faisceau d'approches dont les philosophies sont quelquefois aux antipodes l'une de l'autre (cf. Mintzberg qui met très fortement en cause l'intérêt de la planification stratégique en particulier dans son ouvrage « Grandeur et décadence de la planification stratégique » - Dunod 1994, et ses débats avec Porter).

Néanmoins et sans rentrer dans ces débats, nous croyons que, que l'on privilégie une approche planificatrice ou constructiviste et en reconnaissant que la mise en oeuvre d'une stratégie passe nécessairement par les hommes et que ceux-ci ne se réduisent pas à des matrices, la compréhension de la réalité peut être facilitée et structurée par les concepts, méthodes et outils proposés. Le passage d'une planification stratégique qui sclérose à une programmation stratégique qui dynamise et qui fédère peut alors s'effectuer.

Il nous a paru, au cours notre expérience de pédagogue et de consultant, intéressant de développer un outil informatique qui permet de laisser la place aux questions, aux débats et aux travaux de groupe, la partie « mécanique » du diagnostic et les simulations étant alors grandement facilitées et automatisées.

---

## L'intérêt du logiciel LaStrada

Cet outil est structuré de façon à être utilisé selon les grandes étapes d'un diagnostic stratégique.

LaStrada a été conçu pour faciliter l'analyse stratégique et intégrer les modèles classiques :

- BCG
- ADL
- Mc Kinsey
- Clarke & Brennan
- Matrice d'orientation du développement international
- Choix de stratégie technologiques (Dussauge & Ramanantsoa)
- ADL, portefeuille de technologies

Ce logiciel permet également à chacun de construire son propre modèle, en fonction des spécificités du diagnostic à mener.

Afin d'utiliser les modèles classiques dans ce domaine et de permettre également une utilisation flexible et personnalisée la démarche de diagnostic, le logiciel intègre les étapes du diagnostic :

- détermination des différents domaines à étudier :
  - DAS,
  - Ressources,
  - Clients,
  - Technologies,
  - Couples Pays/Prestations.
- détermination des modèles :

- des axes de l'analyse stratégique les composants,
- des groupes de facteurs composant les axes et correspondant aux rubriques à considérer lors de l'analyse de l'environnement et des capacités de l'entreprise,
- de la notation de chaque axe,
- du nombre de division de chaque axe, et de son appellation,
- des facteurs composant les groupes, de poids relatif des facteurs, de la représentation graphique de ceux-ci si elle est souhaitée.

**Remarque importante :**

*Un certain nombre d'outils utilisant une approche qualitative de la graduation des axes (par exemple Mc Kinsey), il est nécessaire de transformer l'évaluation qualitative initiale en note pour utiliser LaStrada. La note maximale de chaque axe est égale à la note maximale de chaque facteur. La note de chaque axe est la somme pondérée de la note chaque facteur.*

- choix des entreprises à étudier et des domaines à considérer pour chaque entreprise avec leur poids relatif.
- le questionnaire d'analyse est alors conçu automatiquement en fonction des éléments définis précédemment et il reste à noter chaque facteur de chaque considéré ...ce qui constitue, à proprement parler la démarche de diagnostic.
- le rapport d'analyse permet alors de visualiser le résultats des investigations : représentation matricielle graphique des portefeuilles des domaines étudiés, recommandations standards des modèles, comparaisons avec les concurrents domaine par domaine, grille de lecture utilisée (le modèle complet).
- il reste alors à opérer les « bons » choix stratégiques...

## Quelques éléments clés d'utilisation

La fonction « aide » permet d'accéder à l'explication des principaux concepts, méthodes et outils de management stratégique.

LaStrada est totalement paramétrable en fonction des besoins d'utilisations et des spécificités de ou des entités auditées.

Les approches prospectives et par scénarios et leurs intégrations à la réflexion stratégique (simulations) sont ainsi tout à fait facilitées.

Le logiciel propose des représentations graphiques du portefeuille d'activités de l'entité et un rapport de synthèse de diagnostic très facilement intégrable sous traitement de texte par simple « copier coller ».

Il est conçu pour fonctionner sur micro sous windows équipé d'Office Pro : il est donc très facilement portable et les liaisons avec excel, word, access, powerpoint sont simples.

## Quelques exemples d'utilisation

En pédagogie et étude:

en complément des cours, lors de travaux dirigés ou lors d'études de cas  
pour mener des études sur les caractéristiques d'entreprises au sein d'un secteur  
pour s'exercer à la modélisation

...

En entreprise :

pour aider à la réflexion stratégique  
pour mener des diagnostics courts  
pour disposer d'une base de discussion commune quant aux orientations stratégique  
pour disposer d'un système d'information stratégique

...

# Les principaux concepts de la Stratégie

---

## L'environnement des entreprises

Dans un environnement mouvant et complexe, ou l'enjeu fondamental devient le "quoi faire ?" à la place du "comment faire ?", les entreprises doivent redéfinir leurs principes fondamentaux, apportant une cohérence nouvelle et évolutive entre l'environnement, leur mission spécifique et leurs compétences clés et conception d'un métier.

La définition d'une stratégie qui permettra à l'entreprise de se positionner dans son environnement et de se doter d'une perspective est donc primordiale.

---

## Stratégie : définitions

### Positionnement et stratégie

#### Une conception large de la stratégie ressort de la typologie des décisions de Miles et Snow (1978)

L'adaptation efficace de l'entreprise à son contexte dépend de la capacité des dirigeants à traiter 3 problèmes fondamentaux et ce traitement en séquence des 3 problèmes stratégiques constitue un cycle d'adaptation de l'entreprise :

- **le problème entrepreneurial** : définition ou réorientation du ou des domaines d'activités de l'entreprise;
- **le problème dit d'engineering** : création d'un système technique rendant opérationnelle la décision précédente, c'est-à-dire choix d'une technologie de production et de distribution des produits et services et aménagement des circuits d'information, de communication et de contrôle pour faire fonctionner cette technologie;
- **le problème administratif** : définition de structures et de processus permettant un fonctionnement régulier de l'entreprise tout en la dotant de capacité d'évolution et d'innovation.

La gestion stratégique ne se conçoit donc guère, sauf à constituer un pari aveugle, sans prise en compte des relations complexes entre conduite externe et agencement interne de l'entreprise.

Dans ce cadre, on peut mettre en avant les deux modes de fonctionnement de l'entreprise (cf. Declerck et al., 1983) :

- **les opérations** : activités courantes, répétitives, soumises à l'influence de nombreux facteurs internes à l'entreprise et contrôlables par les responsables (ex. : l'exploitation d'une position existante produit / marché / technologie (mode opérationnel));
- **les projets** : activités non répétitives, soumises à des influences généralement issues de l'environnement et extrêmement variables pour lesquelles les décisions sont irréversibles et les facteurs déterminants non contrôlables ( ex : établissement de nouvelles positions produit / marché / technologie (mode entrepreneurial));
- **la notion de gestion intégrative**, cohabitation projets/opérations au plan de l'allocation des ressources sur la même période et de la transformation des projets en activités opérationnelles au cours du temps (**gestion intégrative synchronique et diachronique**).

<<La rationalité stratégique se doit d'être à la fois techno-économique, organisationnelle et socio-politique, pour traduire la triple réalité d'agent de production, d'organisation sociale et de système politique que constitue l'entreprise>> (Martinet 1984).

## Perspective et stratégie

Outre l'adaptation efficace à un contexte, la stratégie peut être vue comme une perspective, c'est-à-dire un ensemble intégré d'idées à travers lequel les problèmes sont repérés et interprétés et dont découle le flux des décisions.

## Fonctions symboliques de la stratégie

La stratégie, considérée comme logique sous-jacente des interactions entreprise/environnement et du déploiement des ressources, ou encore comme une perspective ou un ensemble intégré d'idées à travers lequel les problèmes sont repérés et interprétés et dont découle le flux des décisions :

- direction à suivre;
- donner un sens à l'entreprise pour ses membres comme pour les acteurs extérieurs;
- satisfaire les besoins fondamentaux de réduction d'incertitude, d'ordre et de sentiment de contrôle.

En résumé, former une stratégie c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet et la direction de l'entreprise, qui permettent aux individus de rendre leur monde organisationnel intelligible et d'expliquer aux autres que ce qu'ils font à un sens (Green 1988)

## Système d'interprétation et entreprise

Le positionnement focalise le regard de l'entreprise sur l'extérieur, sur son environnement.

La perspective constitue un regard intérieur pour comprendre comment se forme le schéma collectif qui modèle la relation durable entre l'entreprise et son environnement; l'entreprise est ici considérée comme un système d'interprétations guidé par un paradigme collectif.

## Changement stratégique

Le processus de changement stratégique est mal connu.

Sa conceptualisation peut se faire par référence au modèle de champ de force (Lewin 1947) :

forces motrices : modifications de l'environnement, transformations des attentes des clients, évolutions concurrentielles, modifications structurelles, renouvellement d'équipe dirigeante;

forces de résistance : non reconnaissance des nécessités du changement, organisation soutenant les schémas interprétatifs, changement légitimé ou non par les forces politiques ou culturelles internes.

La stratégie suit une sorte de cycle de vie qui peut être schématisé en 3 étapes principales (Gray & Ariss 1985) :

- phase de création et de première croissance (image du créateur);
- phase de maturité (formalisation, institutionnalisation);
- phase de déclin ou de relance (lutte entre statu quo et changement).

---

## Composantes de la stratégie

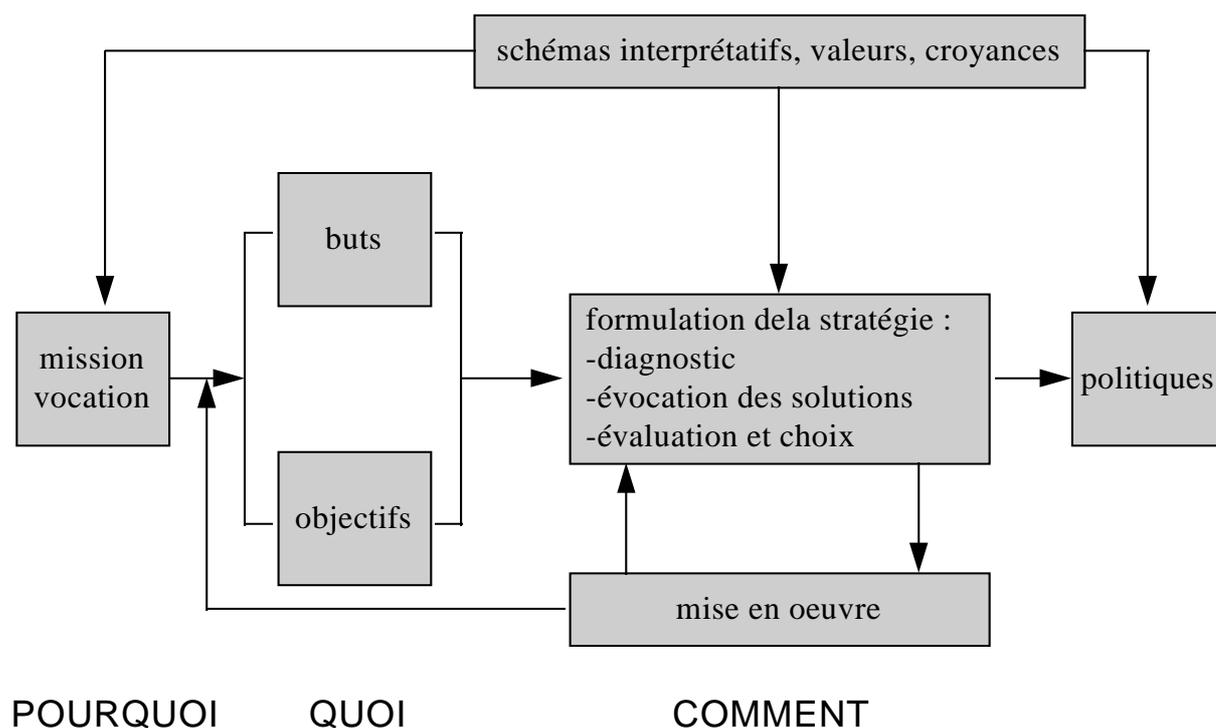
Définir la stratégie ne se conçoit guère sans évoquer d'autres notions telles celles de politiques, d'objectifs, de buts, etc. La première définition d'Andrews est symptomatique à cet égard : << la stratégie est l'ensemble des objectifs et buts majeurs de l'entreprise ainsi que des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces buts, établis de façon telle qu'ils définissent le domaine d'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être et l'espèce d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être >> (Andrews, 1971).

Si la stratégie est assimilable au positionnement multidimensionnel d'une entité, sa définition précise ressortit à un problème de positionnement de concepts dont le schéma ci-après présente une interprétation.

En fait, les concepts en cause traduisent les réponses aux questions :

- pourquoi ?
- quoi ?
- comment ?

de l'activité de l'entreprise.



*Figure 1 : les composantes de la stratégie*

### « Pourquoi? » de la stratégie

Il s'agit de mettre en avant la « personnalité » de l'entreprise et les caractéristiques qui la font être ce qu'elle est, et agir comme elle agit.

### Mission & vocation de l'entreprise

C'est la façon dont l'entreprise répond à des questions de type : que sommes-nous, qu'est notre affaire, que devrait-elle être, dans quelle activité nous situons-nous, que voulons nous être ?

L'énoncé de la mission gagne à faire référence aux services que les produits procurent, plutôt qu'aux produits eux-mêmes.

Elle peut se rédiger sous forme de charte ou de déclaration qui inclut souvent 6 composants : philosophie, image externe, définition de soi-même, champ d'action, technologie, condition de survie (Pearce et David 1987).

Cette pratique présente l'avantage de fournir un ensemble de point de repère aux participants, de donner le ton du climat organisationnel et de proposer des bases pour l'allocation de ressources et l'expression d'objectifs véritablement opérationnels (King et Cleland 1979).

### Mission et Projet d'entreprise

La séparation des deux aspects n'est pas très évidente. Il suffit de se référer à quelques définitions : « en un texte de quelques pages, tous les salariés de l'entreprise trouvent réponse à quelques questions comme : qui sommes-nous? quel est notre métier? comment le concevons-nous? en quoi sommes-nous différents de nos concurrents? etc... » (Morris 1985); ou encore « le projet d'entreprise est un document écrit, référence de la stratégie d'entreprise, traçant le cadre des plans d'action à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs, définissant la mission globale de l'entreprise et l'évolution nécessaire des comportements individuels et collectifs, répondant au besoin d'appartenir à une organisation dans laquelle les contributions de chacun sont reconnues » (Boyer et Equilbey 1986).

Le projet d'entreprise peut n'être qu'une façon de prendre en compte les prémisses de toute stratégie et les dimensions multiples techno-économiques, culturelles et socio-politiques de cette dernière.

### Savoir-faire

Cette notion correspond à la maîtrise parfaite d'un acte fait dans l'entreprise par celle-ci. Les différents types de « savoir-faire » viennent :

- d'une maîtrise de technique ou de technologie;
- d'une maîtrise de gestion des process de production, de management de la qualité et de la valeur, de sous-traitance;
- d'une capacité d'étude, R&D, brevet;
- d'une maîtrise d'un élément de la chaîne de valeur : commercial, marketing, achats, logistique, ...

Cette notion est assez restrictive car elle se limite à un aspect d'une fonction de l'entreprise est à ne pas confondre avec celle de « métier ». Toute entreprise possède plusieurs « savoir-faire », mais pour qu'un acte soit dénommé ainsi, il faut qu'il implique qualité et professionnalisme et ne soit pas occasionnel. Dans ce dernier cas, on parlera plutôt d'« expérience ».

## Métier

C'est la combinaison harmonieuse des plusieurs « savoir-faire » pour réaliser des produits ou des services à destination de clients identifiables.

Ainsi c'est la réponse à la clientèle qui est prioritaire et non plus le produit. Celui-ci devient une variable et non plus une donnée.

Une entreprise possède réellement un « métier » si elle combine et adapte ses « savoir-faire » avec le maximum d'efficacité et de synergie. La combinaison de « savoir-faire » ne constitue donc pas forcément un « métier » : il faut à la fois une cohérence, la combinaison de « facteurs-clés de succès », la constitution d'avantages concurrentiels et une expérience.

Cette notion est fondamentale pour l'entreprise, car elle est à la base de toute la démarche stratégique qu'elle entreprendra.

Une entreprise peut exercer plusieurs métiers, sans d'ailleurs toujours en avoir conscience, et l'adjonction d'un « savoir-faire » peut conduire à un changement de métier.

Enfin le risque stratégique courru par l'entreprise sera maximum si son métier est constitué par un seul « savoir-faire ».

## Compétences distinctives

Elles sont composées par la réunion des « compétences clés » et des « compétences stratégiques » de l'entreprise.

## Compétences clés

Hammel & Prahalad, dans un article de la HBR « The core competence of the Corporation » - 1990, définissent la maîtrise d'une « compétence clé » comme étant la combinaison de technologies individuelles et de capacités à produire (« savoir-faire ») se trouvant derrière la multitude de lignes de produits d'une entreprise.

La maîtrise de compétences clés accorde toute son attention aux « savoir-faire » liés à des points spécifiques de la chaîne de valeur.

## Compétences stratégiques

Elles sont fondées sur un concept plus vaste que les « compétences clés » qui englobe la totalité de la chaîne de valeur et elles concernent son optimisation au sein du système de valeur de l'entreprise.

## « Quoi? » de la stratégie

Une fois la mission de l'entreprise définie, il s'agit de préciser ce qu'elle va chercher à accomplir. Cela passe par le choix d'un ensemble de buts et d'objectifs qui constituent des fins plus spécifiques que la seule déclaration d'orientation ou direction. Buts et objectifs permettront tout à la fois de motiver le personnel, d'orienter les actions, de bâtir une certaine image interne et externe de l'entreprise et de fournir une base d'évaluation des performances.

## Buts

Ce sont les intentions qui sous-tendent l'action, les aspirations fondamentales sur un horizon temporel non précisément borné. Exprimés en terme plutôt généraux, ils expriment souvent des ambitions relatives au positionnement externe de l'entreprise. Leur expression quantifiée est relative. Ils ont un coté intemporel et permanent (ex : leadership dans l'exploitation d'une technologie, taux de croissance du bénéfice/action plaçant l'entreprise dans les 10 premières d'un classement, ...).

La maximisation du profit, dans le modèle théorique de la firme, apparaît comme le but unique poursuivi. Cette

approche a suscité de multiples contestations et les modèles sont aussi nombreux que les points de vue.

## Valeurs

La responsabilité sociale de l'entreprise est à considérer : l'entreprise passe ici du statut de système dans un environnement non formellement organisé à celui de sous-système dans environnement social plus large. Elle doit ainsi prendre en compte de multiples pressions et répondre ,en tant que socialement responsable, aux attentes économiques, légales, morales et éthiques de la société.

Le système de valeurs peut être défini comme la conception explicite ou implicite de ce qui est considéré comme désirable et en fonction duquel, entre plusieurs comportements possibles, sont choisis les fins et les moyens de l'action.

## Objectifs

Tandis que les buts correspondent à des intentions générales, sans horizon temporel véritablement déterminé, les objectifs sont des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée, des états désirés de l'organisation pour un moment déterminé du futur.

Ils sont donc définis en termes plus absolus que les buts, ce qui permet la vérification de leur atteinte, et comportent généralement des implications quant à la façon dont l'entreprise utilisera ses ressources. Qu'ils soient exprimés en termes quantitatifs ou qualitatifs, ils doivent être suffisamment précis pour servir de guide d'action et de base d'évaluation de performance. De plus, ils devront présenter un certain équilibre entre degré de difficulté, pour être réellement moteurs, et réalisme, pour éviter d'induire le découragement et la démotivation.

En général, une entreprise poursuit un vecteur d'objectifs hiérarchisés et non pas un seul objectif.

### Rubriques ou domaines

#### 1. Rentabilité

### Exemples d'objectifs

-augmenter les profits de...à...d'ici 10 ans

-atteindre un taux de rentabilité des capitaux investis de n% après impôt d'ici 19...

#### 2. Position sur les marchés

-augmenter les ventes de n% par an pour atteindre un CA de X kF d'ici 10 ans

-augmenter les ventes du produit X de façon à ce qu'elles soient égales à celles du produit Y d'ici 19...

#### 3. Gamme de produits

-introduire d'ici 19...un nouveau modèle dans la gamme du produit X pour répondre à la demande des clients à revenus moyens

#### 4. Finance

-maintenir un taux maximum d'endettement de n%

-distribuer un dividende de X par an

#### 5. Personnel

-objectifs de recrutement , de formation , promotion

#### 6. Organisation

-créer une nouvelle division géographique d'ici 19...

#### 7. R&D

-développer d'ici 5 ans une nouvelle protéine à faible coût

-étendre les compétences du laboratoire au domaine du génie génétique avant 19...

#### 8. Flexibilité

-créer un groupe d'étude de marché composé de 5 spécialistes avant 3 ans

-porter le budget de R&D à X kF en 19...

#### 9. Stabilité

-maintenir au même niveau pendant 5 ans la croissance du CA , des produits et des effectifs employés

## « Comment? » de la stratégie

Aborder la question du comment c'est entrer dans le domaine de l'action devant permettre l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des buts (cf définition de la stratégie au sens étroit du terme), par exemple <<la stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un ensemble de buts et objectifs>>(Thiéart 1984).

Les choix correspondants requièrent une certaine méthodologie et relèvent du calcul. Mais ils sont également soumis à des contraintes de nature comportementale, non nécessairement formalisées, que l'on peut rassembler sous le vocable de "politiques".

## Politique générale d'entreprise

Concept assez flou, ce mot est généralement employé pour désigner des guides d'action ou des codes de conduite (ex : notre politique d'entreprise est, en toutes circonstances, de nous conduire à l'instar d'un bon citoyen). Lorsqu'elles

sont exprimées, les politiques prennent la forme d'énoncés plutôt qualitatifs et généraux faisant large usage de verbes tels que poursuivre, maintenir, adhérer, employer, être...

Le concept de "politique" est plus large que celui de "stratégie" car il s'emploie pour désigner des modes d'action dont l'importance et la portée sont éminemment variables. Nombre de méthodologies sont applicables dans les deux cas même si le concept de "politique" est très ouvert et implique un plus grand nombre de niveaux hiérarchiques. Toutefois une différence fondamentale est que la politique est plus permanente et diffuse, alors que la stratégie est plus brève.

Les politiques s'imposent à la stratégie en lui fixant des contraintes, des critères à respecter, des véritables principes directeurs.

### Stratégie au sens strict

En tant qu'ensemble d'actions spécifiques devant permettre l'atteinte des buts et objectifs et s'inscrivant dans le cadre des missions et politiques de l'entreprise, le cœur de la stratégie comporte plusieurs composantes fondamentales relevant à la fois de l'étendue d'activités et des modes de déploiement des ressources de l'entreprise. Les inventaires varient d'un auteur à l'autre mais se recoupent largement autour de 3 composants majeurs :

- le domaine ou le portefeuille d'activités;
- le mode de développement de l'entreprise;
- l'agencement des moyens et des ressources.

### Domaine ou portefeuille d'activités

En définissant sa mission l'entreprise circonscrit les frontières d'un domaine fondamental d'activités. Le choix stratégique va d'abord consister à préciser les activités spécifiques (couples produit/marché ou triplets produit/marché/technologies) sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.

Ce portefeuille d'activité devra être équilibré en termes de rentabilité, risque, perspectives de développement.

### Matrice de Ansoff : les modes de développement de l'entreprise

La matrice de Ansoff et les vecteurs de croissance :

Produits	Actuels	Nouveaux
Marchés		
Actuels	1 pénétration de marché	2 expansion par produits
Nouveaux	3 expansion par marchés	4 diversification

↑ OPERATIONS
 ↑ PROJETS

Figure 2 : matrice de Ansoff - choix de mode de développement

Présentation de Chandler (1962) qui met l'accent sur l'importance de l'adoption d'une structure organisationnelle spécifique en fonction de la stratégie adoptée :

- expansion de volume
- extension géographique
- intégration verticale
- diversification de produit

Le concept clé de synergie (2+2=5) guide des choix de développement.

### Agencement des moyens et des ressources

De la qualité de cet agencement dépendent fondamentalement l'opérationnalisation des choix évoqués précédemment et les résultats obtenus.

Agencer les ressources c'est d'abord opérer des choix quant à leur volume, leurs qualité et caractéristiques, leur allocation, qu'il s'agisse de ressources humaines, financières, matérielles. Il faut assurer de la cohérence des décisions stratégiques prises dans ces domaines avec les missions, buts, objectifs, voies de développement de l'entreprise.

# Niveaux de la stratégie

L'énoncé de préceptes généraux en matière de stratégie est toujours délicat dans la mesure où l'on peut soutenir l'idée que chaque situation est unique. Au moins convient-il de préciser le niveau d'analyse que l'on envisage pour limiter les confusions et circonscrire le domaine de validité d'un constat ou d'une préconisation.

La distinction suivante est communément acceptée :

- stratégie d'entreprise (corporate strategy)
- stratégie d'activité (business strategy) (Vancil & Lorange 1975)
- stratégies fonctionnelles (Hofer & Schendel 1978; Hax & Majluf 1984)

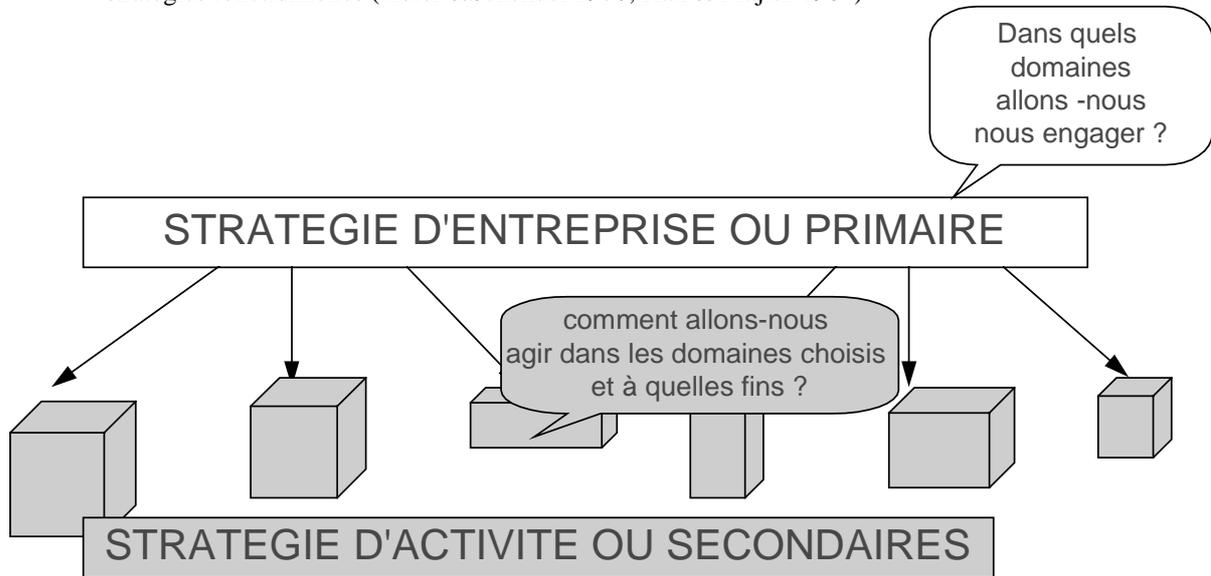


Figure 3 : les différents niveaux de la stratégie

## Stratégie d'entreprise

Qualifiée de stratégie primaire pour marquer le fait qu'elle correspond au premier maillon d'une séquence de décisions (Bourgeois 1982), la stratégie considérée au niveau de l'entreprise dans son ensemble consiste dans la définition des domaines (couples ou triplets produits/marchés/technologies + la référence géographique) ou secteurs d'activité et dans l'allocation des ressources entre ces derniers.

Au plan du contenu, c'est essentiellement la logique du profil d'activités qui a retenu l'attention avec plusieurs essais typologiques dont l'utilisation est quasi-permanente. (cf. Wrigley & Rumelt, 1974).

Typologie de Wrigley (1970)
-activité unique : RS > 95%
-activité dominante : 70% < RS < 95%
-activités apparentées : RS < 70% RL > 70%
-activités non apparentées : RS < 70% RL < 70%
RS = ration de spécialisation

Typologie de Rumelt (1974)
-activité unique : RS > 95%
-activité dominante, verticale : CA verticalement intégré > 70%
-activité dominante/contrainte : 70% < RS < 95%
la majorité des autres activités étant reliées les unes aux autres par des acifs ou des compétences clés
-activité dominante/en chaîne : 70% < RS < 95%
la majorité des autres étant reliées au moins à une autre
-activité dominante/non reliée : 70% < RS < 95%
la majorité des autres activités n'étant pas liées
-activités liées/contraintes : RS < 70%
70% ou plus des activités liées les unes aux autres
-activités liées/en chaîne : RS < 70% , RL > 70%
la majorité des activités étant reliées au moins à une autre
-activités non reliées : RS < 70% , RL < 70%
RL = ratio de liaison

Figure 4 : typologies des contenus de stratégie primaire

Ce niveau est le plus élevé dans la définition des missions, buts et activités. Au plan méthodologique, sa définition pose fondamentalement le problème du diagnostic d'un environnement général, composé de multiples environnements de tâche et traversé de tendances économiques, technologiques, politiques et sociales, etc.

Les méthodes d'analyse de portefeuille d'activités sont conçues pour ce niveau de stratégie.

La notion de buts prend ici tout son sens / multiples parties prenantes.

Ici se construit la vision ou l'identité, base de signification pour les personnels.

La délimitation géographique des domaines d'activité fait partie de la stratégie primaire. Les typologies construites pour caractériser les stratégies d'entreprise, s'inscrivent dans la vision qu'une entreprise peut avoir de son environnement commercial pertinent.

4 visions sont envisageables (Joffre 1990) :

STRATEGIE D'ENTREPRISE	
Typologie des portefeuilles d'activité	Typologie des frontières géographiques d'activité (Joffre 1990)
-produit unique -produit dominant  -produits apparentés -produits non apparentés	-environnement national (pays unique) ===> attitude ethnocentrique -environnement international (marché domestique prédominant, marchés étrangers comme satellites)===> attitude polycentrique -environnement global (perspective intégrée des marchés et de l'organisation des activités)===> attitude géocentrique -environnement multinational (perspective cloisonnée du marché, simple addition de marchés domestiques)===> attitude régiocentrique

**La stratégie primaire est ainsi le choix de centres de gravité autour desquels s'accumuleront l'expérience et les compétences.**

On peut ici retenir de façon générale 4 types de stratégies primaires :

- La spécialisation
- L'intégration verticale
- La diversification
- L'internationalisation

### Stratégie d'activité

Le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise doit logiquement être suivi par celui d'une façon de s'y comporter. C'est l'objet de la stratégie d'activité ou secondaire que de fixer les modalités spécifiques de gestion de chaque domaine. Tandis que la stratégie primaire est une réponse à la question : << dans quels domaines allons-nous nous engager ?>>, la stratégie secondaire consiste à traiter la question : << comment allons-nous agir dans les domaines choisis et à quelles fins ?>>.

A ce niveau, les problèmes s'expriment en termes plus précis. Au plan des finalités, il s'agit de spécifier les objectifs à poursuivre et de déterminer les contributions que chaque domaine doit apporter à la réalisation des buts et objectifs généraux de l'entreprise.

C'est à ce niveau que se déroule concrètement le jeu concurrentiel et que s'engrangent les résultats (Porter 1987).

Au coeur de la stratégie secondaire se tiennent les concepts de missions stratégiques et d'armes concurrentielles, pour lesquels de multiples propositions typologiques ont été élaborées.

### Missions stratégiques

Elles sont une façon d'exprimer les objectifs prioritaires ou l'orientation générale des efforts à déployer en vue d'atteindre une position désirée.

Les méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, qui organisent la réflexion stratégique par référence à la position concurrentielle de l'entreprise et à l'attrait de chaque domaine, en donnent une version résumée par l'alternative : construction de la part de marché (Build) / rentabilisation immédiate (Harvest). De façon moins schématique la

plupart des typologies proposées expriment 4 formes principales de missions stratégiques (Herbert & Deresky 1987) :

- **la stratégie de développement** : elle vise à engendrer des gains à long terme par conquête de parts de marché jusqu'à l'obtention d'une position de leadership. Cela implique la possession de compétences commerciales et technologiques pour être en mesure de dominer les concurrents et de saisir les opportunités de développement en terme de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.
- **la stratégie de stabilisation** : le souci est de maintenir une position concurrentielle acquise et les résultats financiers associés. Cela peut passer par la maîtrise des coûts ou la défense de la marque.
- **la stratégie de relance** : il s'agit de stopper un déclin et de renverser la situation pour retrouver une position saine à long terme. Cela suppose une restauration rapide de la situation financière, souvent par rationalisation des lignes de produits et programmes de réduction des coûts, et la réorientation de l'activité.
- **la stratégie de rentabilisation** : l'objectif est de rentabiliser au maximum une activité, avant de s'en désengager et de l'éliminer du portefeuille. La part de marché est donc ici sacrifiée au bénéfice des profits immédiats. Cette stratégie peut être délibérée, planifiée de longue date sur la base des perspectives d'évolution de l'activité considérée. Elle peut apparaître également comme la seule solution après l'échec d'un plan de relance ou la survenance d'événements imprévus tels un changement technologique rapide ou une brutale accentuation des pressions concurrentielles.

**Ces stratégies sont indépendantes d'un éventuel cycle de vie des produits.**

### Armes concurrentielles

Les armes concurrentielles utilisables pour accomplir les missions stratégiques :

c'est la façon principale selon laquelle l'entreprise emploie ses talents et ses ressources pour répondre aux demandes de l'environnement et créer un avantage durable sur ses concurrents.

La typologie la plus utilisée est celle de Porter (1980 & 1985) qui propose 3 stratégies "génériques" :

- domination par les coûts
- différenciation
- focalisation

		coûts les plus faibles	facteurs autres que les coûts
étendue du marché visé	large	domination par les coûts	différenciation
	étroite	focalisation et domination par les coûts	focalisation et différenciation

Figure 5 : les armes concurrentielles (Porter, 1983 & 1985)

### Stratégie fonctionnelle

Un troisième niveau de décomposition de l'entreprise requiert la formulation de stratégies, c'est celui des grandes fonctions : production, vente, R&D, finance, personnel, organisation et gestion des capacités internes (logistique, qualité).

Ce qui est en cause à ce niveau c'est la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'un ensemble d'avantages concurrentiels.

Ces stratégies traduisent les choix majeurs quant à l'obtention, à l'agencement et à la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise. Il s'agit là aussi, d'un problème de positionnement des processus et des moyens internalisés ou non.

**la stratégie de production :**

Elle est véritablement stratégique car elle a des effets à long terme, une large irréversibilité, fait l'objet d'importants investissements (capacité de production, localisation des investissements, degré d'intégration verticale, externalisation des opérations), intègre de nouvelles technologies ,...

**la stratégie technologique :**

Après la production c'est le 2ème domaine marqué par une accentuation des réflexions stratégiques.

La technologie est ici entendue comme l'application concrète des sciences et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit (Dussauge & Ramanantsoa, 1987).

L'accélération du changement technologique peut modifier rapidement fondamentalement les secteurs d'activité, la segmentation stratégique, les positions concurrentielles et la structure de la concurrence.

**la stratégie de ressources humaines :**

C'est le 3ème domaine marqué par l'accentuation des réflexions stratégiques.

Les RH sont un levier essentiel pour développer les atouts concurrentiels (recrutement, affectation, formation, évaluation, gestion des carrières, rémunération , etc...).

**les stratégies fonctionnelles comme forces motrices :**

La maîtrise de certaines ressources et compétences peut en effet constituer l'essence de ce qui est appelé la "force motrice" de l'entreprise (Tregoe & Zimmermann 1982) ou sa "formule stratégique" (Martinet 1983), c'est à-à-dire la logique à laquelle l'entreprise se conforme et qui constitue le référentiel fondamental qui ordonne les décisions et participe à la construction de l'identité de l'entreprise.

Est à considérer l'exemple des entreprises qui ont défini et conduit leur stratégie en s'appuyant sur leur capacité technologique et sa valorisation sur de multiples marchés (stratégie de "grappe technologique"). La grappe est formée d'un ensemble d'axes de valorisation, qui part de la technologie pour aboutir à des produits sur des marchés (G.E.S.T. 1986).

Ceci est d'ailleurs vrai pour d'autres ressources (systèmes de distribution, capacités de production, gestion financière,...).

On notera, dans ce cadre, deux types principaux types de comportement stratégiques

- stratégies orientales : construction à long terme et de façon internes des ressources par un processus d'apprentissage organisationnel et cohérence entre les 3 niveaux par référence à une "intention stratégique", défi mobilisateur sur le long terme.
- stratégies occidentales : ajustement des projets aux ressources disponibles, cohérence entre les niveaux guidée par une logique d'objectifs financiers, allocation de ressources strictement ajustée aux besoins de l'activité.

# Méthodes et outils d'analyse stratégique

---

## Démarche d'analyse stratégique

### Fausse simplicité de la démarche stratégique

En première analyse la démarche d'élaboration d'une stratégie semble très simple :

- analyse de la situation actuelle et future de l'entreprise;
- choix d'une orientation parmi un ensemble de solutions construites en fonctions des objectifs à atteindre;
- définition des moyens à mettre en oeuvre pour opérationnaliser le choix.

En réalité, le processus est complexe :

- approche systématique pour identifier et analyser les facteurs externes à l'organisation;
- les rapporter aux capacités de l'entreprise.

De plus, la rigueur et la rationalité apparente de la démarche et des outils ne doivent pas faire oublier le rôle central du jugement et de l'intuition en matière de formation de la stratégie.

Nous allons présenter ces outils en 2 parties distinctes par références aux 2 phases principales du processus :

- la phase de diagnostic, et de définitions des problèmes stratégiques
- la phase d'évocation et de choix des solutions

En réalité, certains outils contribuent à la fois aux 2 aspects

### Diagnostic stratégique

#### **Nature de la phase de diagnostic stratégique :**

Première phase du processus de réflexion stratégique, il revêt une importance cruciale car il conduit à découvrir et structurer les problèmes qui appelleront des réponses stratégiques.

Il s'agit de repérer les **menaces et opportunités que recèle l'environnement** et de les mettre en relation avec **les forces et faiblesses de l'entreprise**. Cette confrontation doit faire ressortir les orientations stratégiques possibles compte tenu des buts et objectifs de l'entreprise.

Ceci implique analyse du passé et effort de prévision; de plus les aspects externes et internes sont interdépendants : la menace d'hier peut devenir l'opportunité de demain en fonction des capacités de l'entreprise qui peuvent changer dans le temps.

Le processus est donc itératif, le problème étant d'arriver finalement à une stratégie harmonieuse conciliant le possible et le souhaitable

#### **Les difficultés du diagnostic :**

- difficile au plan technique de la collecte et de l'analyse de l'information : pertinence, essentiel versus accessoire, finesse;
- difficile en raison de ses implications quant aux relations internes à l'entreprise : groupes de pouvoir, jeux politiques.

## Diagnostic stratégique : schéma général

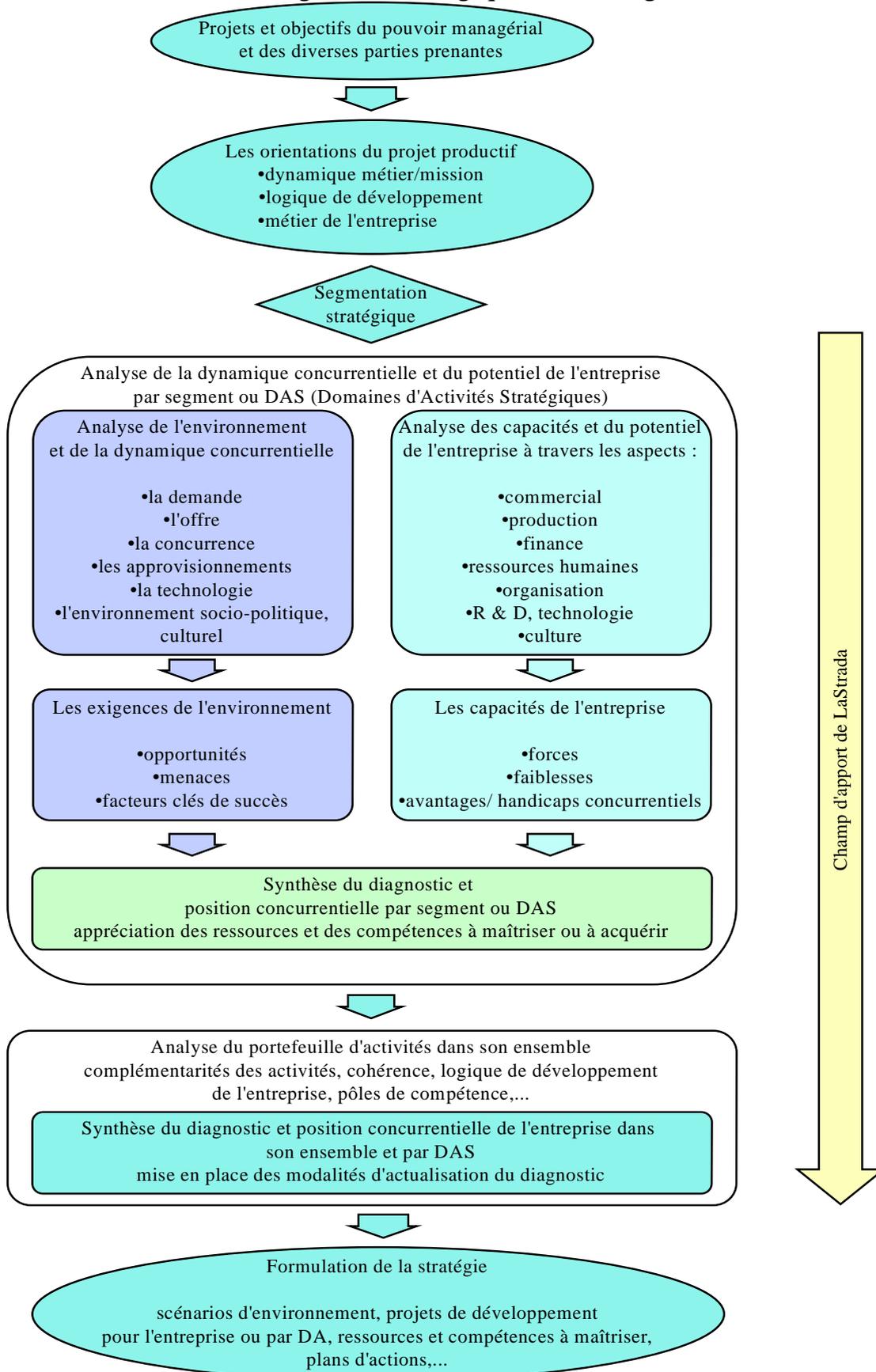


Figure 6 : schéma général de diagnostic stratégique

# Segmentation stratégique

Opération préalable, elle permet de définir les contours et frontières des différentes activités de l'entreprise afin de réaliser des diagnostics différenciés en prenant en compte leurs spécificités concurrentielles, technologiques et autres.

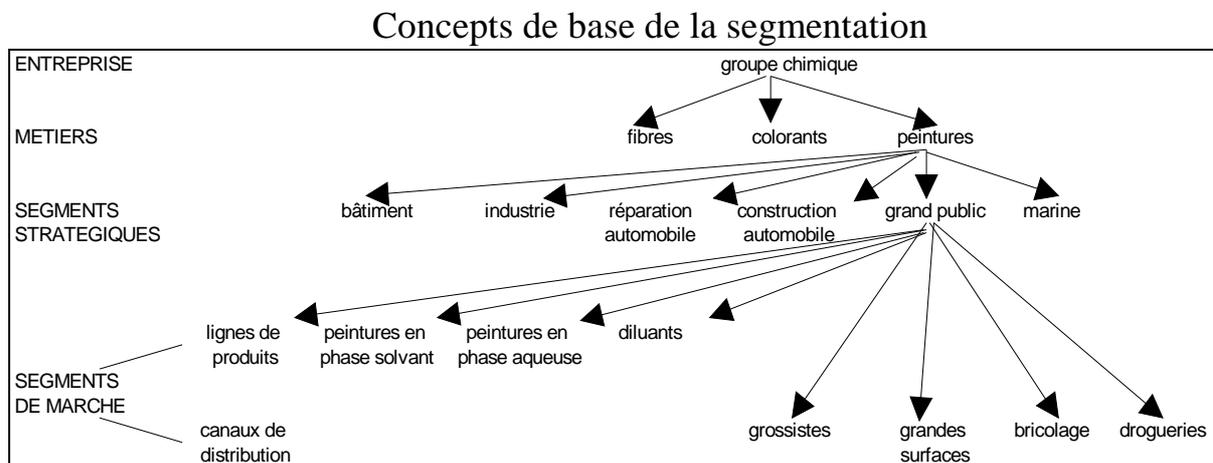


Figure 7 : les différents de segmentation stratégique

Les différents niveaux de segmentation que l'on peut mettre en avant sont :

- micro-segmentation : segmentation opérationnelle (marketing), il s'agit de repérer des segments de marché, à savoir des ensembles de clients présentant les mêmes comportements d'achat, des canaux de distribution distincts, des lignes et gammes de produits similaires destinés à répondre à la diversité de la demande;
- meso-segmentation : destinée à délimiter la frontières entre domaines d'activité, ensembles de lignes de produits s'appuyant sur les mêmes ressources et confrontés aux mêmes concurrents;
- macro-segmentation : notion de métiers exercés, ensemble de compétences qu'elle maîtrise et qui lui permettent d'être présente dans un ou plusieurs domaines d'activité principaux.

## Méthodes de segmentation stratégique et synergie

Un domaine d'activité stratégique (DAS ) ou Strategic Business Unit (SBU) ou Unité Stratégique Homogène (USH) ou Centre d'Activité Stratégique (CAS) correspond à « un ensemble homogène de biens et/ou services destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie » (de Bodinat & Mercier, 78/79).

En théorie entre 2 DAS les synergies sont nulles. En pratique la segmentation doit s'opérer en minimisant les synergies entre DAS.

Pour ce faire on considère, dans les méthodes, des dimensions fondamentales pour caractériser les activités de l'entreprise :

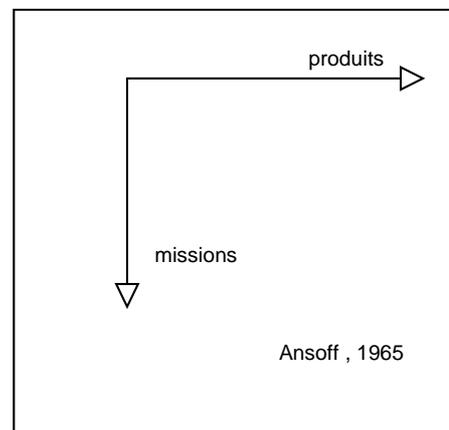
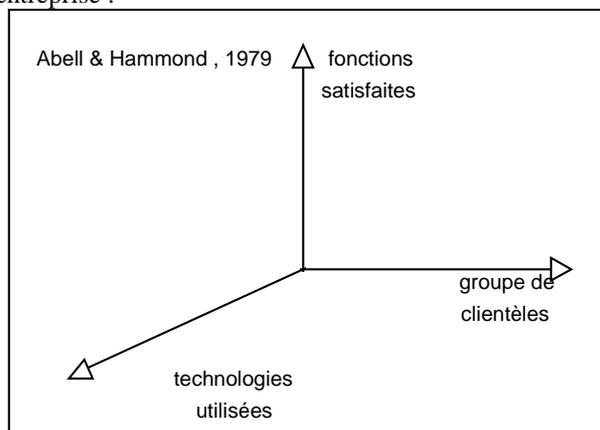


Figure 8 : méthodes de segmentation stratégique

- type de clientèle; besoins satisfaits par le produit ou service id. fonctions qu'il remplit; la technologie utilisée pour assumer ces fonctions (Abell & Hammond, 1979);
- missions; produits (Ansoff, 1965);
- variété de produits et leurs caractéristiques technologiques et commerciales; types de clients (industriels, commerciaux,...); mode de distribution; localisation géographique (Porter, 1980);

La dimension géographique de la segmentation stratégique est également à considérer :

- l'internationalisation croissante de l'industrie : locale, nationale, régionale, mondiale.

### Segmentation stratégique : les difficultés

La réalisation d'une segmentation stratégique se heurte à des difficultés à la fois techniques et organisationnelles :

- le problème du degré de finesse de la segmentation. Deux écueils sont à éviter : une segmentation trop fine (marketing), une trop large (DAS vs branche industrielle);
- le caractère précaire de la segmentation. Les facteurs en sont multiples : technologiques, géographiques, politiques, économiques.

### Segmentation stratégique et organisation de l'entreprise

Les DAS définis ne correspondent pas forcément à la structure organisationnelle d'où des problèmes internes possibles en cas d'ajustements.

Certaines entreprises utilisent ainsi une organisation "duale" soit :

une structure stratégique (cf. OST = Objectifs, Stratégies, Tactiques de Texas Instruments) pour la planification stratégique;

une structure opérationnelle pour les opérations.

---

## Analyse de l'environnement et de la dynamique concurrentielle

Elle s'effectue DAS par DAS et peut se faire selon 6 rubriques principales :

- la demande
- l'offre
- la concurrence
- les approvisionnements
- la technologie
- l'environnement socio-politique et culturel

### Demande, et cycle de vie d'un secteur

3 types de facteurs sont à prendre en compte :

- la nature et les caractéristiques de la demande : qui achète, qui consomme, quand, où, selon quelle périodicité, pour quels motifs, ...en bref toute information qui permet de caractériser l'acheteur et/ou le consommateur et ses motivations et comportements;
- taille de chaque segment de marché : celle-ci est jugée en terme d'opportunité de positionnement non pas dans l'absolu (non pas petite taille vs grande taille) mais en logique d'économie d'échelle uniquement;
- évolution de la demande : dans une optique prospective (tendances démographiques, styles de vie, modifications des comportements, des goûts, progrès technologiques, tendances économiques générales,...)
- les principales méthodes d'analyse utilisées pour déterminer les tendances sont de diverses natures : méthodes qualitatives (études de marché, DELPHI), méthodes quantitatives (analyse de données, séries chronologiques et de projection), méthodes causales (variable à prévoir mise en relation avec des facteurs déterminants ou explicatifs)

**Le modèle du cycle de vie d'un secteur ou d'un DAS** est évoqué comme l'un des outils de référence en matière de prévision et d'évolution de la demande et du choix des manoeuvres stratégiques pertinentes.

Le concept de cycle de vie est attribué à J.DEAN (1950). Il consiste en une représentation de l'évolution des caractéristiques du marché d'un produit au cours du temps depuis son introduction jusqu'à son retrait.

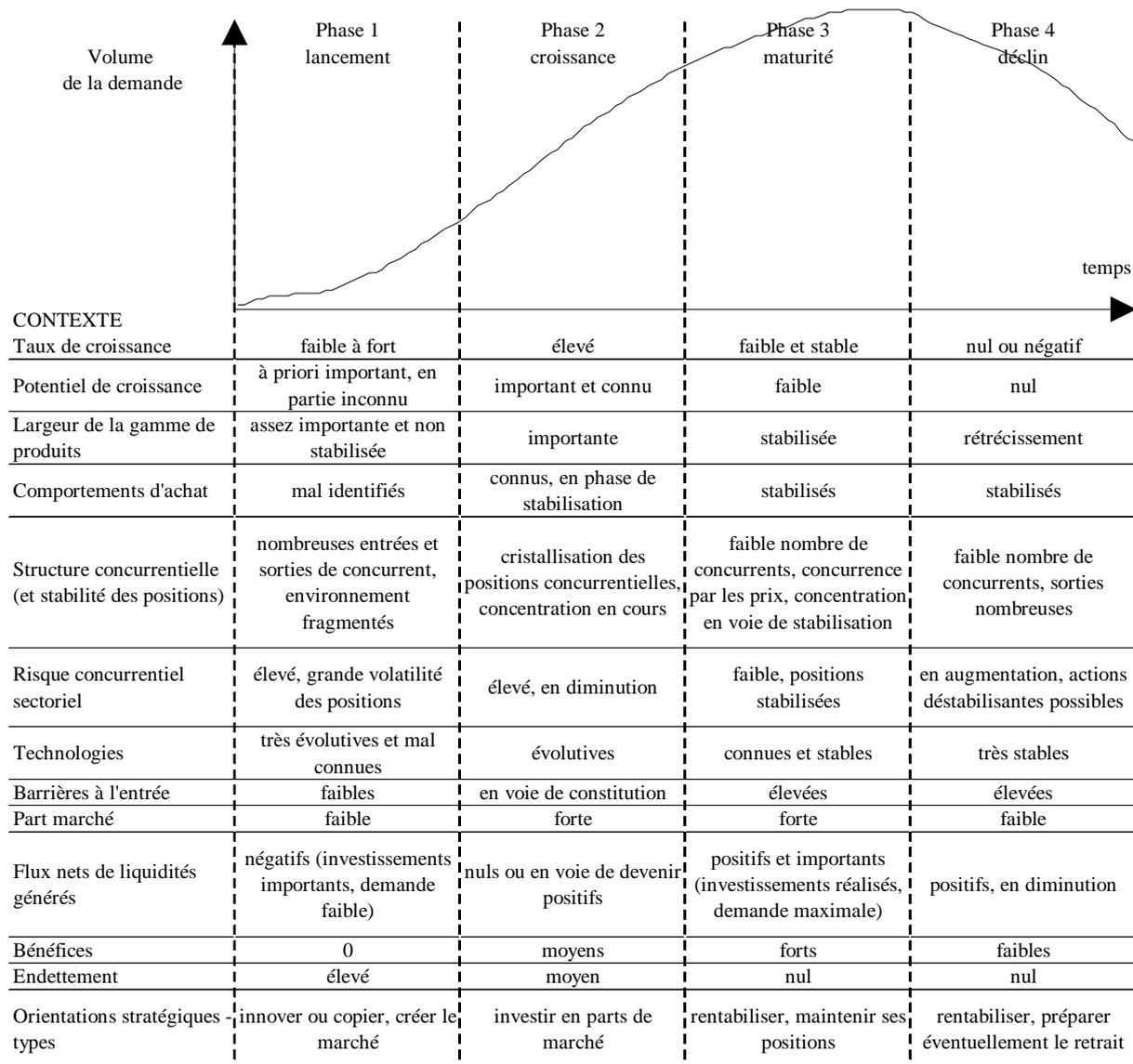


Figure 9 : cycle de vie d'un DAS

## Offre (structure du marché ou de l'industrie) et la courbe d'expérience

Les points suivants sont à examiner (Thiéart, 1984) :

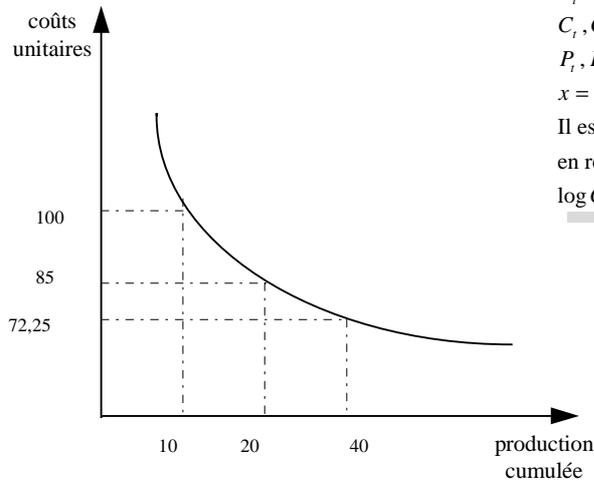
- l'équilibre global offre/demande dans l'industrie ou le secteur considéré : cela influe sur le niveau des pressions concurrentielles;
- la structure et la nature des coûts : importance des charges fixes / volume d'activité;
- les barrières à l'entrée et à la sortie du secteur (Porter, 1982) :

### 6 grandes catégories de barrières à l'entrée :

- l'existence d'économies d'échelle;
- la différenciation du produit;
- les besoins en capitaux;
- les coûts de transfert;
- l'accès aux circuits de distribution;
- les avantages de coût indépendant de l'échelle de production.

**Les barrières à la sortie :** actifs spécifiques peu ou pas reconvertisibles, coûts économiques et sociaux des reconversions,....

**La courbe d'expérience** est un outil très utilisé dans la connaissance et la nature des coûts au sein d'un DAS.  
**Description du phénomène d'expérience :**



Mathématiquement, cette relation est de la forme :

$$C_t = C_0 (P_t / P_0)^{-x}$$

$C_t, C_0$  = coût unitaire aux temps t et 0

$P_t, P_0$  = volume accumulé de production aux temps t et 0

$x$  = constante représentant l'effet d'expérience

Il est possible d'obtenir une équation linéaire de l'effet d'expérience en retenant une formulation logarithmique soit,

$$\log C_t = \log C_0 - x \log (P_t / P_0)$$

Figure 10 : la courbe d'expérience

Ce phénomène, connu et utilisé scientifiquement depuis les années 20, consiste en ce que le coût du travail répété décroît d'un % fixe chaque fois que le volume total accumulé de production double.

L'effet d'expérience est mesuré de manière empirique sur une large gamme d'industries :

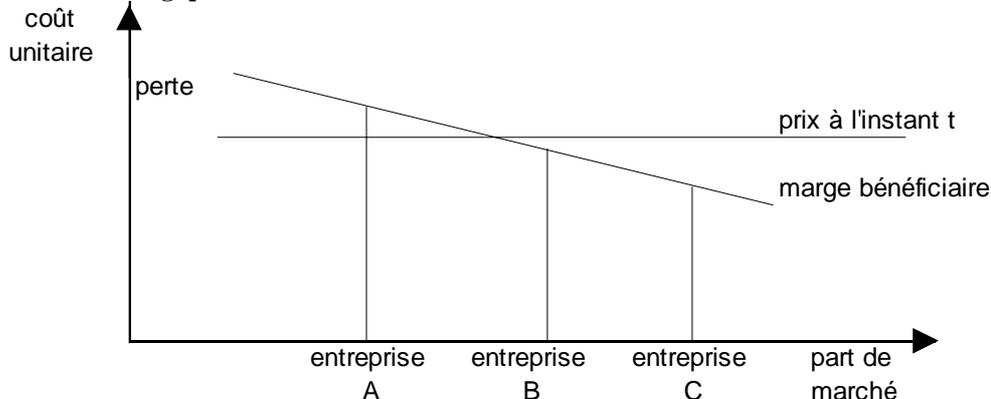
aéronautique	80%	plastiques industriels	75%
fabrication de ciment	70%	fabrication d'outils	80%
fabrication de camions	90%	raffinage de pétrole	90%
circuits intégrés	70%	roulements à bille	73%
plastiques industriels	75%	fabrication de ciment	70%
fabrication d'outils	80%	fabrication de camions	90%

**Les explications du phénomène d'expérience :**

Hax & Majluf (1983/4) retiennent les principales explications suivantes :

- l'apprentissage
- la spécialisation du travail
- l'amélioration des produits et des processus
- les économies d'échelle : règle des "0,6-0,8", c'est-à-dire que le coût des équipements et de fonctionnement augmente de 2 à la puissance a, a compris entre 0,6 et 0,8 quand la capacité de production est multipliée par 2.
- le réglage organisationnel

**Les implications stratégiques :**



Elles sont assez évidentes; une position concurrentielle favorable correspondant à un faible niveau de coût dépend de l'accumulation de production et d'une descente de la courbe d'expérience plus rapide que celle des concurrents. La part de marché détenue devient un déterminant essentiel de la compétitivité et de la rentabilité d'une entreprise, cette

dernière étant alors considérée comme un indicateur de l'expérience de production accumulée.

La meilleure marge est celle du producteur le plus important

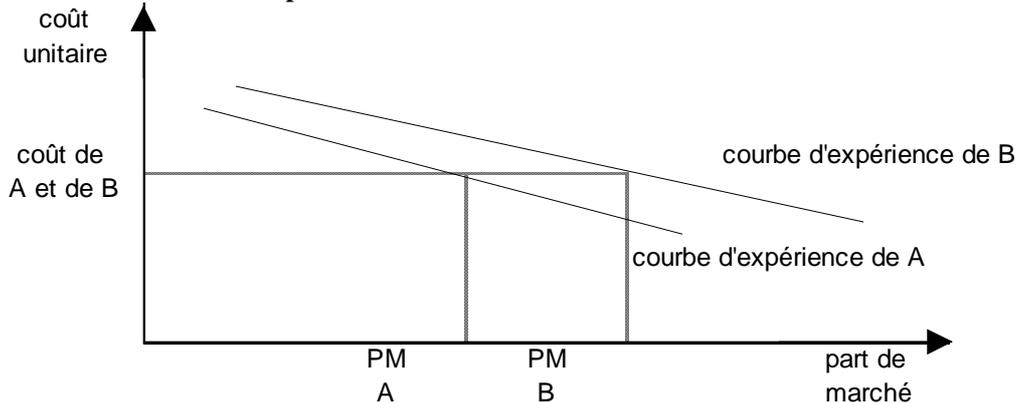
Le leader pourra donc :

- soit laisser les prix à niveau et engranger des marges importantes;
- soit baisser les prix, éliminant les entreprises les moins performantes, accroître sa part de marché et accentuer ainsi son avance.

Ce raisonnement a été systématisé par B. Henderson le fondateur du BCG, à travers la règle de "3 et 4" : un marché concurrentiel stable n'a jamais plus de 3 concurrents significatifs dont le plus grand n'a jamais une taille 4 fois supérieure à celle du plus petit.

Cette règle exprime l'idée qu'un ratio de 2 dans la part de marché entre 2 concurrents semble être un point d'équilibre et que toute entreprise ayant une part inférieure au 1/4 du leader ne peut être un concurrent réel.

**Les limites de l'outil courbe d'expérience :**



Une telle norme n'a rien d'absolu et de multiples précautions doivent être prises avant de suivre les recommandations stratégiques déduites :

- la mesure de l'effet d'expérience ne doit pas se limiter à la fin de la valeur ajoutée (également R&D, fabrication, assemblage, MKG, distribution, vente); d'où la construction d'indice composite;
- la courbe d'expérience n'est pas nécessairement stable au cours du temps : le taux peut varier (exemple du chlorure de polyvinyle 95% à 63% après qu'un million de tonnes aient été produites);
- tous les concurrents en présence ne se situent pas nécessairement sur la même courbe d'expérience;
- les avantages du plus gros producteur ne sont pas forcément hors de portée des autres firmes;
- l'avantage de coût n'est pas nécessairement le facteur clé de la position concurrentielle (élasticité demande / prix) (produits spécifiques vs standards) (début du cycle de vie vs maturité);
- l'accumulation de production ne protège pas automatiquement des manoeuvres des concurrents (progrès technique vs apprentissage par exemple).

## Concurrence et dynamique sectorielle : les 5 composantes de la structure d'un secteur (Porter)

les forces de la concurrence : les 5 composantes de la structure d'un secteur (Porter, 1980)

Porter identifie comme facteurs déterminant l'intensité de la concurrence au sein d'un secteur :

- lutte entre firmes établies;
- menace de nouveaux entrants;
- menace des produits de substitution;
- pouvoir de négociation des clients;
- pouvoir de négociation des fournisseurs.

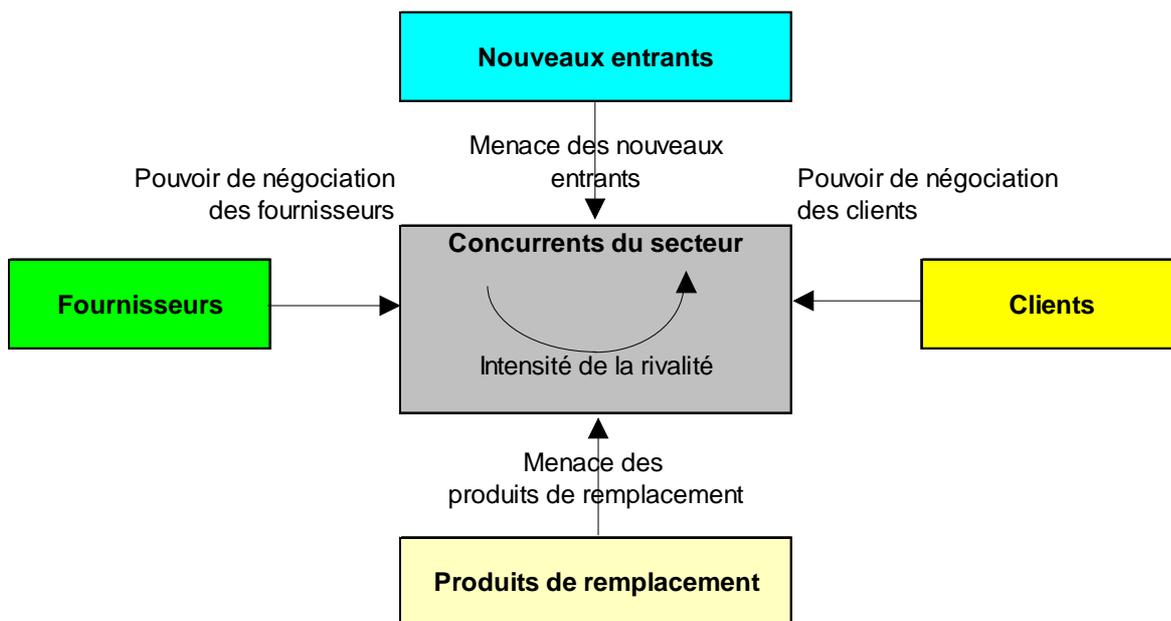


Figure 11 : les 5 forces de Porter

<u>Obstacles à l'entrée</u> économies d'échelle différences dans les produits protégés par des brevets image de marque coûts de conversion besoins de capitaux accès aux circuits de distribution avantages absolus par les coûts : -courbe d'expérience exclusive -accès aux moyens de production indispensables -conception exclusive de produits à coût réduit politique gouvernementale attente d'une riposte	<u>Déterminants de la rivalité</u> croissance du secteur coûts fixes (ou de stockage) / valeur ajoutée surcapacité intermittente différences dans les produits image de marque coûts de conversion concentration et équilibre complexité des informations diversité des concurrents enjeux pour la société-mère obstacles à la sortie
<u>Déterminants du pouvoir des fournisseurs</u> Différenciation des moyens de production coûts de conversion des fournisseurs et des firmes du secteur présence des moyens de production de remplacement concentration des fournisseurs importance de la quantité pour le fournisseur rapport entre le coût et le total des achats dans le secteur effet des moyens de production sur le coût ou la différenciation menace d'intégration en aval par rapport à la menace d'intégration en amont par les firmes du secteur	<u>Déterminants du pouvoir des clients</u> pouvoir de négociation concentration des clients par rapport à la concentration des firmes quantités achetées coûts de conversion des clients par rapport aux coûts de conversion de la firme information des clients capacité d'intégration en amont produits de remplacement capacité à se tirer d'affaire sensibilité au prix Prix / total des achats différences dans le produit image de marque effet sur la qualité / performances profits des clients stimulants en faveur des responsables des décisions
<u>Déterminants de la menace de produits de remplacement</u> niveau des prix relatifs des produits de remplacement coûts de conversion propension des clients à acheter des produits de remplacement	

Figure 12 : les déterminants des pouvoirs dans les 5 forces de Porter

### Les 5 forces déterminant la structure d'un secteur (Porter, 1980) :

Classiquement l'analyse concurrentielle consiste à identifier les concurrents actuels et analyser les objectifs et stratégies qu'ils conduisent ou pourraient conduire. Une avancée importante dans le domaine de l'analyse concurrentielle est due à Porter. Le concept de secteur est défini comme un groupe de firmes fabriquant des biens ou services étroitement substituables. La conception de concurrence est ici une conception élargie. La rentabilité d'un secteur est fonction du jeu des forces exercées par 5 acteurs économiques :

- les concurrents;
- les entrants potentiels;
- les concurrents fabriquant des biens ou services substituables;
- les clients;
- les fournisseurs du secteur.

Le concept fondamental de la théorie micro-économique de barrières à l'entrée dans un secteur tient, dans ce contexte, un rôle prépondérant.

La connaissance de ces facteurs de pression concurrentielle ainsi que leur évolution, aide l'entreprise à déterminer ses forces / faiblesses et à apprécier les menaces / opportunités les plus significatives.

Le problème est alors de bâtir une position moins vulnérable par rapport aux forces de la concurrence et ceci peut se faire de différentes façons :

- en érigeant des défenses contre les concurrents
- en tentant de modifier l'équilibre des forces par des stratégies d'innovation
- en anticipant les évolutions des facteurs qui sous-tendent les jeux concurrentiels, de façon à adopter une stratégie adaptée au futur nouvel équilibre

**Le diagnostic qualitatif des concurrents :**

Si le schéma de Porter vaut par sa rigueur et l'étendue de l'analyse des déterminants du jeu concurrentiel, il reste malgré tout très quantitatif au plan des données qu'il intègre.

C'est pourquoi une approche qualitative est intéressante, et les données obtenues (caractéristiques des principaux dirigeants des concurrents, équipe de direction, cadres, profil organisationnel, style de leadership,...) doivent être synthétisées en un diagnostic des philosophies de gestion des entreprises concurrentes.

Le schéma des 4 philosophies de gestion déterminées par Press (1990), illustre ces aspects.

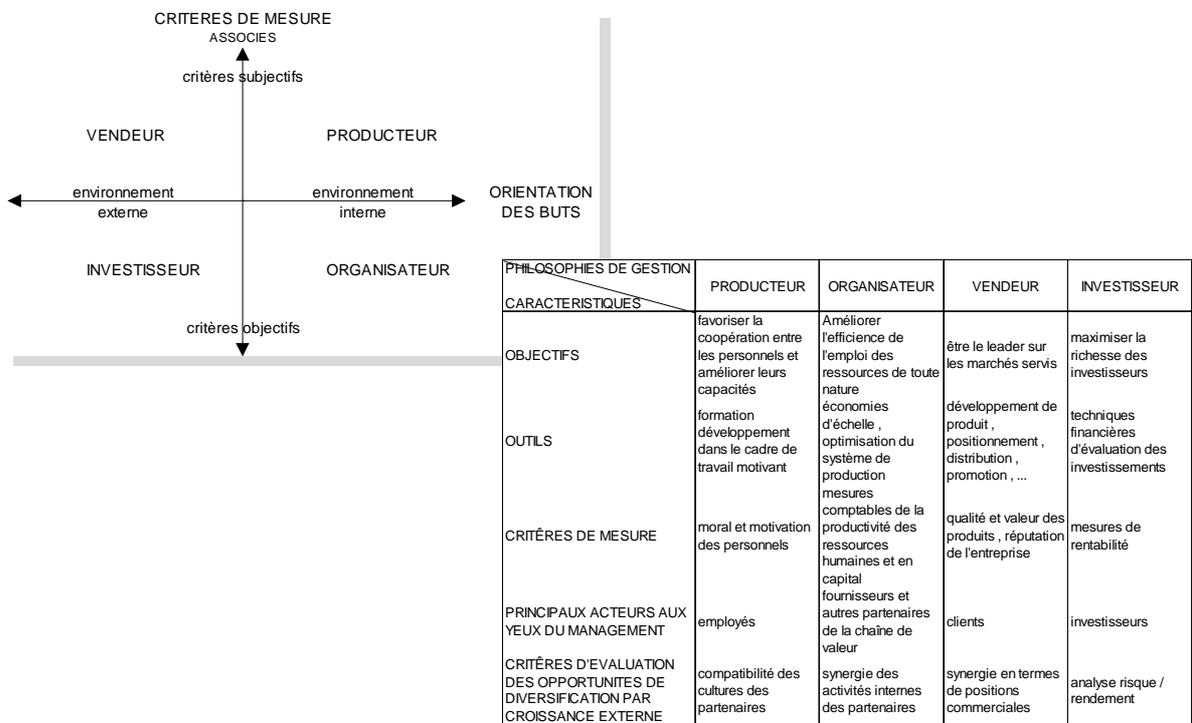


Figure 13 : les principales philosophies de gestion

**La carte des groupes stratégiques (Porter, 1980) :**

Ce second apport de Porter en matière d'analyse concurrentielle est plus instrumental. Il se situe au niveau de l'analyse intrasectorielle. Il s'agit d'identifier des groupes d'entreprises poursuivant des stratégies comparables, à partir d'une description analytique discriminante des stratégies des concurrents.

Après avoir identifié les dimensions caractérisant les stratégies des entreprises du secteur ( par exemple : avance technologique, politique de prix, ... ) , les positions des différents concurrents sont évaluées sur chacun des axes d'analyses retenus.

Une représentation graphique, baptisée carte de groupes stratégiques permet alors de repérer les entreprises ayant retenu les mêmes options stratégiques.

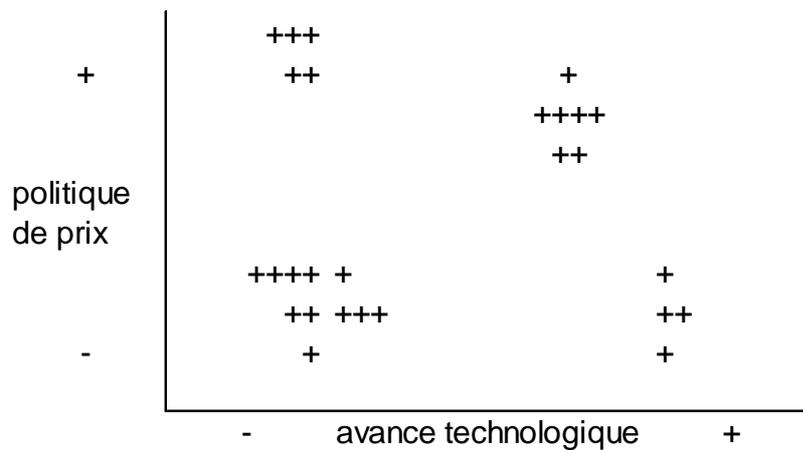
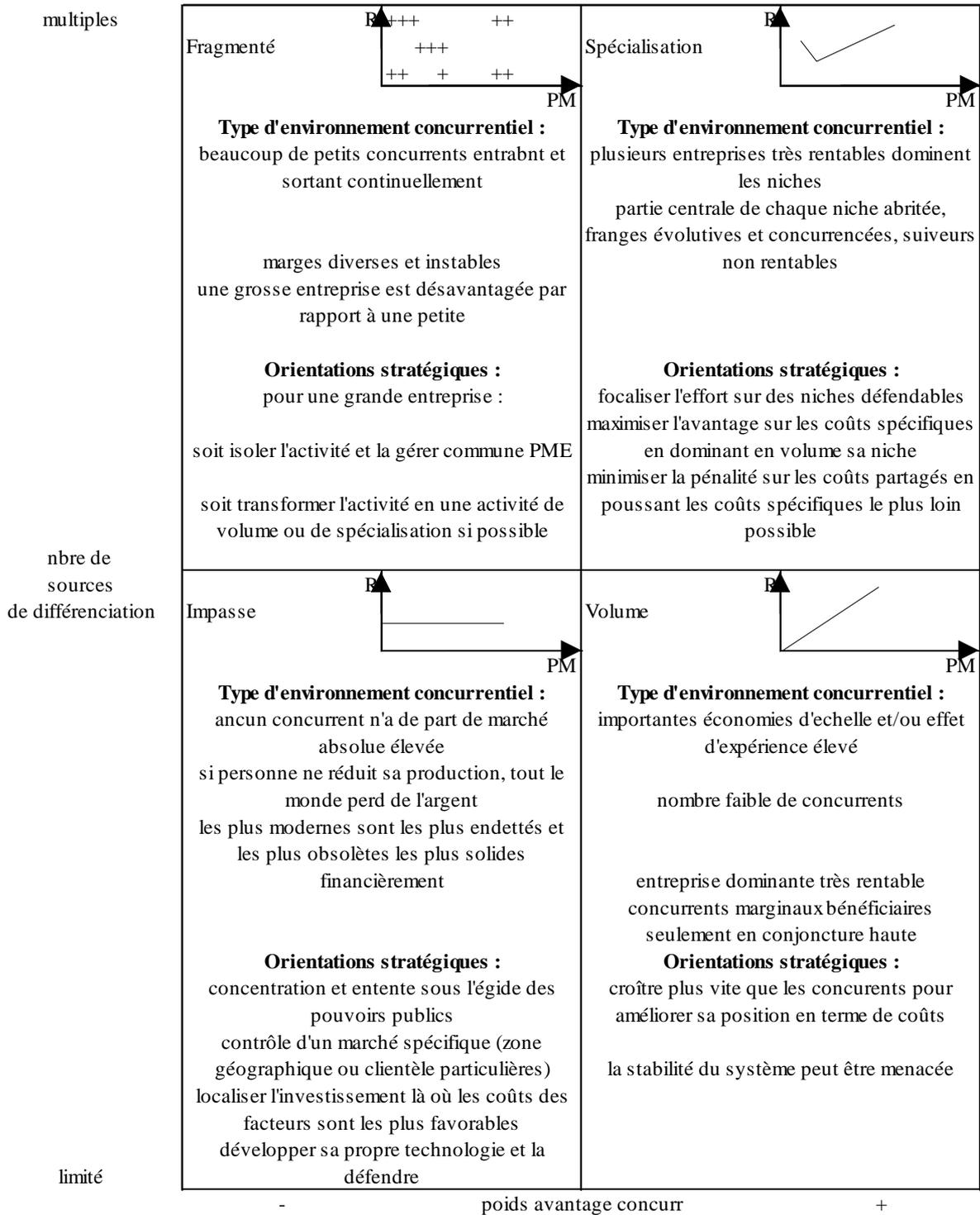


Figure 14 : carte des groupes stratégiques

### Les systèmes concurrentiels (BCG, 1981) :

Comprendre le jeu concurrentiel, c'est reconnaître que les règles du succès diffèrent selon le type d'environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. On devait aux économistes une typologie opposant les industries concentrées aux industries atomisées (Morvan 1976, 1985). 2 autres approches innovantes, d'essence plus stratégique, ont été proposées par le Boston Consulting Group et le Strategic Planning Associates au début des années 1980.

Le BCG oppose ainsi des secteurs d'activités où la concurrence s'exerce sur un nombre limité d'aspects (pour l'essentiel le coût) à des secteurs où il existe plusieurs sources de différenciation concurrentielle (largeur de l'offre, avance technologique, qualité ou fiabilité des biens et services offerts, design, rapidité d'exécution , ...). Ces avantages concurrentiels présentent des niveaux variables de forces. Certains sont faciles à copier, d'autres sont difficilement reproductibles ou difficiles à remettre en cause;



R = rentabilité ; PM = part de marché

Figure 15 : les systèmes concurrentiels

### Approvisionnement

Les problèmes d'approvisionnement consistent à considérer la disponibilité et le coût des matières et composants, de l'énergie, des capitaux, des ressources humaines.

Il s'agit de repérer les tendances à long terme et à rechercher des solutions de substitution le cas échéant.

## Technologie

Définie comme l'utilisation des connaissances scientifiques et techniques à la conception et à la fabrication des produits, la technologie est une variable essentielle de l'analyse stratégique : son évolution est de nature à bouleverser les bases d'un jeu concurrentiel établi (Dussauge & Ramanantsoa 1986, 1987).

Elle peut être à l'origine directe d'avantages concurrentiels tant par les coûts que par la différenciation et modifier les FCS qu'une entreprise doit maîtriser pour se maintenir dans un domaine.

### Les stratégies en matière de technologie :

Si l'on admet que le coeur d'une entreprise tient à ce qu'elle connaît et à ce qu'elle est capable de faire plutôt qu'à la concrétisation immédiate de ces données en produits et services proposés et marchés servis, la technologie est une variable clé requérant l'élaboration d'une stratégie.

Les turbulences dans ce domaine qui touchent à la fois les produits et les processus de fabrication, rendent délicate une vision à long terme.

Les attitudes possibles dans ce domaine sont multiples. Eschenbach & Geistauts (1987) en propose la typologie ci-dessous. A chacune de ces stratégies s'associent des points d'entrée et de sortie préférentiels par rapport au cycle de vie de produit; Une grande entreprise diversifiée peut combiner ces approches.

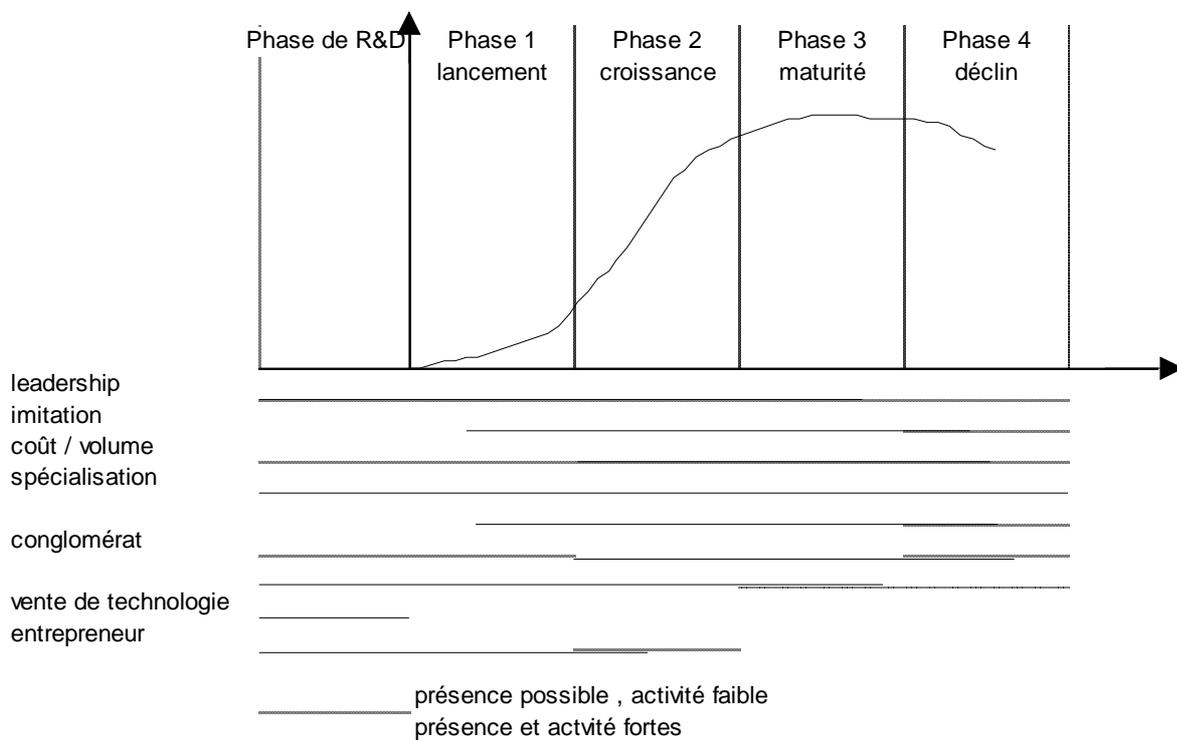


Figure 16 : les stratégies en matière de technologie

### La prévision technologique :

Le travail de prévision, qui permet de conduire le diagnostic forces / faiblesses, doit être mener dans une optique prospective. Il peut s'appuyer sur la connaissance d'un certain nombre de lois d'évolution des technologies généralement admises, dont celle du cycle de vie (Foster 1982, Butler 1988) :

la relation entre effort de recherche et performance d'une technologie revêt la forme d'une courbe en S et toute technologie comporte une limite ultime physique déterminée par les lois de la nature.

le changement technologique se produit par rupture, i.e. passage d'une technologie à une autre, plutôt que par amélioration graduelle d'une technologie initiale. (cf. schéma ci-dessous).

D'où l'importance pour l'entreprise de repérer les limites des technologies utilisées par elle et par ses concurrents; elle pourra alors choisir un positionnement et décider du passage à d'autres technologies.

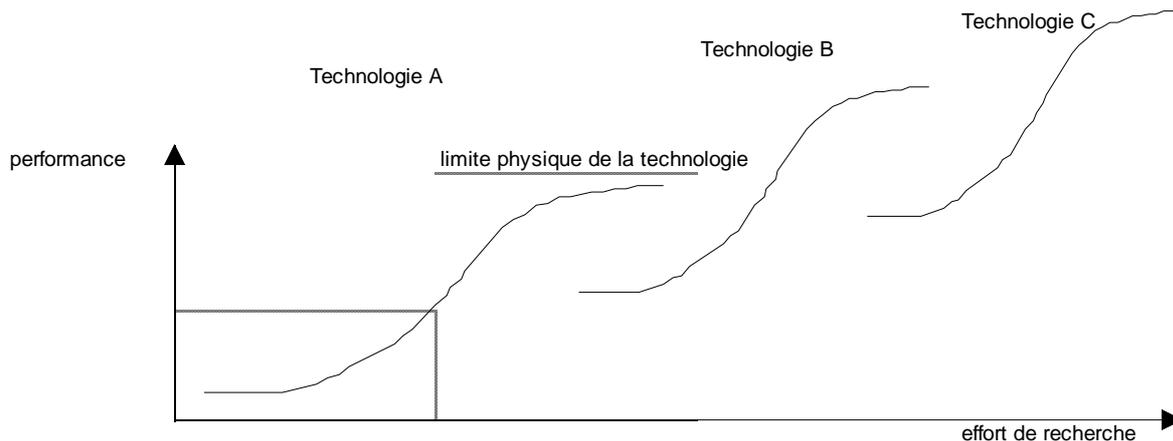


Figure 17 : la relation entre effort de recherche et performance d'une technologie (Foster 1982, Butler 1988)

### Environnement socio-politique

Il s'agit de prendre en compte les tendances sociales, politiques et culturelles qui constituent la toile de fond des activités de l'entreprise.

Les interrogations correspondantes doivent porter sur la composition des parties prenantes à la vie de l'entreprise, l'évolution de leur poids respectif et de leurs attentes, les orientations des politiques industrielles et sociales nationales, la transformation des valeurs sociales et des modes de vie.

D'une façon générale la responsabilité sociale de l'entreprise est induite par son triple rôle d'agent de production, d'organisation sociale et de système politique, responsabilité dont il faut évaluer les contenus et exigences pour concevoir les réponses appropriées.

**A partir des analyses de Freeman (1984) et de Carroll (1979)** on peut proposer un modèle qui peut servir d'outil de diagnostic (Desreumaux 1993) (cf. : modèle de diagnostic quant à la responsabilité sociale de l'entreprise ci-dessous).

Carroll propose 4 composantes de la responsabilité sociale d'une entreprise :

- responsabilité économique : produire des biens et les vendre avec profit;
- responsabilité juridique : respects des règles que la société a fixées;
- responsabilité éthique : comportements et activités non codifiés;
- responsabilité discrétionnaire : laissée à l'appréciation individuelle.

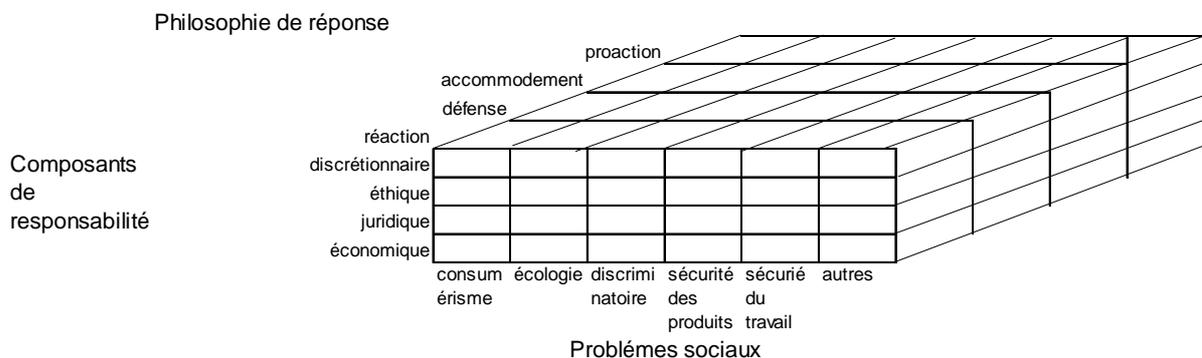


Figure 18 : modèle de diagnostic quant à la responsabilité sociale de l'entreprise

### L'analyse sociétale :

Il est important d'intégrer les dimensions telles que l'écologie, l'éthique, le consumérisme ou encore la performance sociale dans l'analyse, ce que ne permettent pas les CMO (Concepts, Méthodes et Outils) présentés jusqu'alors.

Ils ne prennent pas en compte l'influence que peuvent exercer diverses catégories d'acteurs sociétaux sur la réalisation

des objectifs et des projets d'une entreprise (cf. SNCF et extension du réseau TGV, Roussel-Uclaf et pilule abortive). Les travaux d'Ansoff ou le modèle d'analyse des acteurs développé à l'école de Wharton par Freeman viennent combler cette lacune en proposant une vue élargie de l'entreprise et de son environnement qui inclut non seulement offreurs et demandeurs mais toutes les parties prenantes dont le bien-être peut être affecté par les opérations du DAS : collectivités locales, écologistes, groupement religieux, associations de consommateurs,.... Une analyse pertinente de l'environnement d'une unité doit passer par une évaluation des enjeux, du pouvoir et de l'agressivité de l'ensemble des acteurs avec lequel elle est en relation.

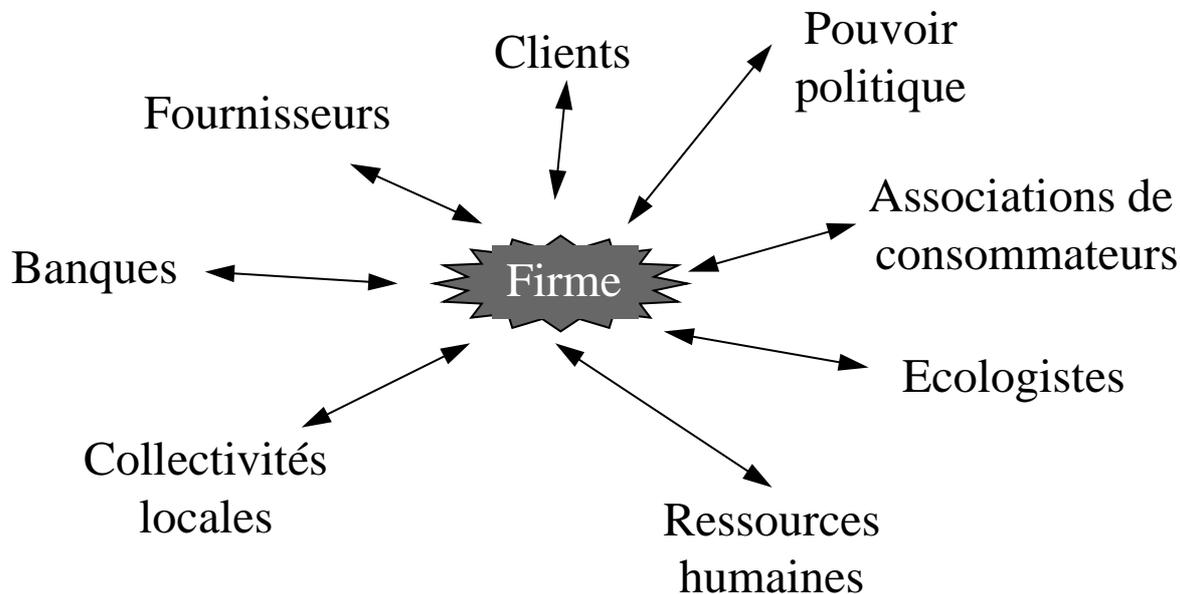


Figure 19 : modèle d'analyse sociétale (Freeman, 1984)

## Analyse des capacités et du potentiel de l'entreprise,

Elle s'effectue DAS par DAS et peut se faire selon 7 rubriques principales :

- commercial
- production
- financier
- ressources humaines
- R & D, technologies
- organisationnel
- culturel

### Porter : chaîne de valeur et système de valeur

Deux outils d'analyse, élaborés par Porter, permettent de structurer cette phase d'analyse :

- la chaîne de valeur (Porter, 1985) qui permet de comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise et d'en déterminer les compétences clés; La chaîne valeur, outil d'analyse interne proposé par Porter, a pour objet de comprendre le comportement des coûts et à saisir les sources existantes et potentielles de différenciation au sein d'un DAS. Une unité est appréhendée comme un ensemble d'opérations destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir une offre. La méthode consiste à décomposer l'unité en opérations créatrices de valeur pertinentes au plan de la stratégie. Ce modèle de grille est adaptable au sein d'un DAS donné. Cette approche révèle sa pertinence lorsqu'il s'agit de comparer les options retenues par les concurrents à la manière dont une firme conduit telle opération, ou organise les liaisons au sein de sa propre chaîne ou avec celle de ses fournisseurs et de ses clients, ou exploite les interconnexions avec d'autres DAS en portefeuille. L'outil est particulièrement approprié pour localiser les sources d'avantage concurrentiel.

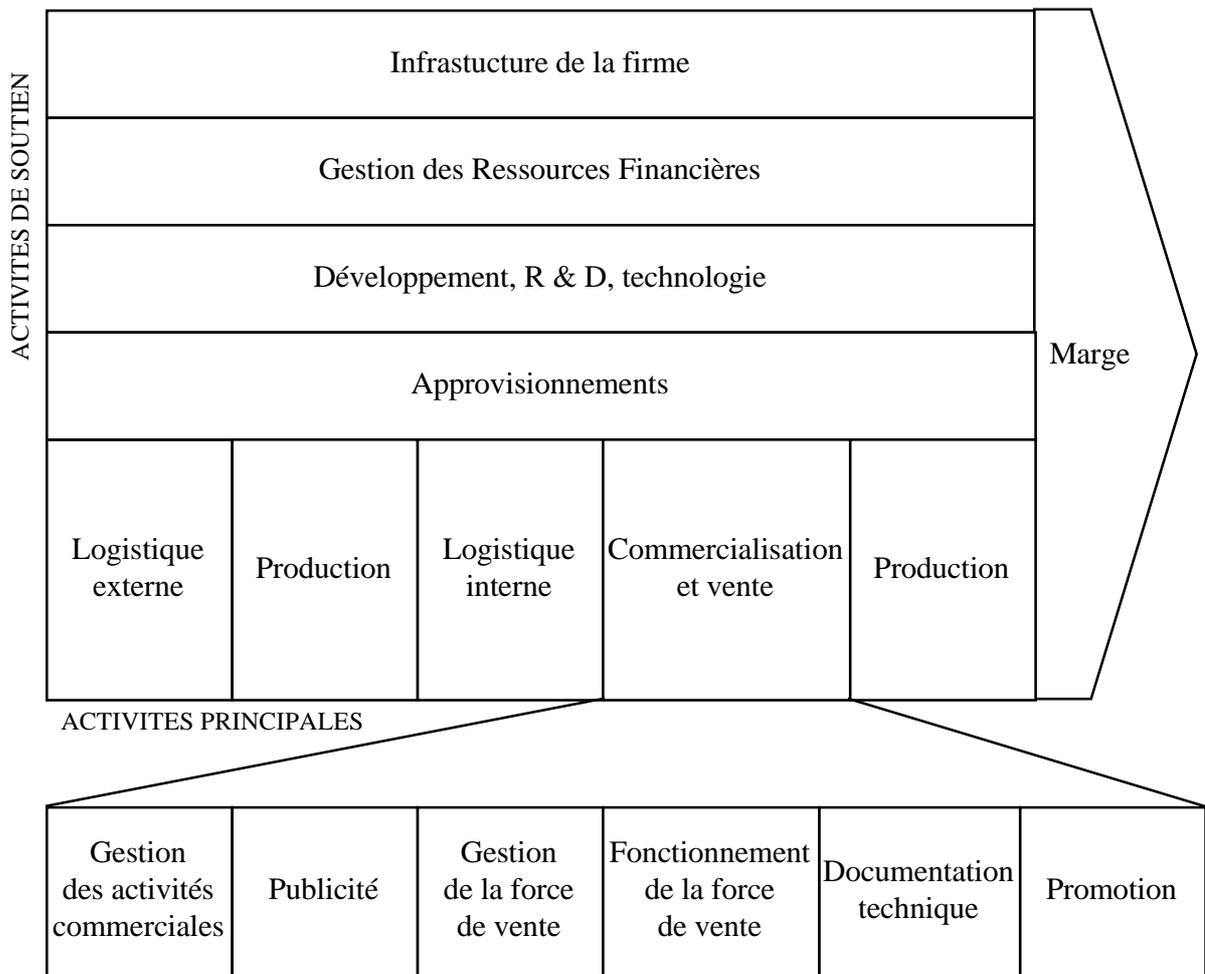


Figure 20 : la chaîne de valeur (Porter, 1985)

- le système de valeur (Porter, 1985), qui permet de comprendre comment l'entreprise est en liaison avec son environnement et se situe par rapport aux chaînes de valeur de son système d'offre. Cet outil est très utile pour déterminer les compétences stratégiques d'une firme.

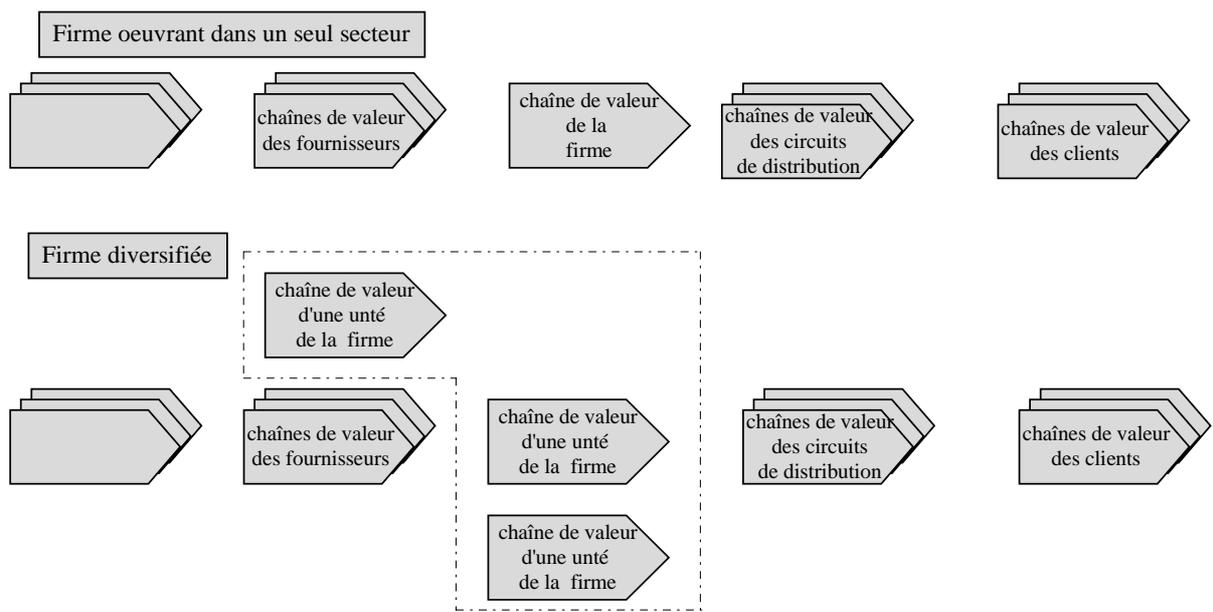


Figure 21 : le système de valeur (Porter, 1985)

## Diagnostic commercial

on évaluera grâce à un grand nombre de questions :

- la composition du portefeuille de produit;
- diagnostic par produit : CA, volume, évolution (**cycle de vie des produits**), parts de marché, nombre de clients, répartition géographique, contribution aux bénéfiques, ressources consommées, ...;
- largeur de la gamme de produits;
- opinion des clients sur la Qualité De Services;
- degré de fidélité la clientèle;
- degré de dépendance par rapport aux nombres de clients;
- efficacité de la force de vente;
- efficacité des actions promotionnelles et publicitaires;
- évolution prévisible des procédés de distribution.

Pour tirer une synthèse de ces multiples éléments, il est commode de les présenter dans un tableau par produits qui permet un classement en termes de perspective d'avenir et suggère déjà des manoeuvres stratégiques souhaitables :

Produit	CA annuel	% du CA total	Croissance annuelle des ventes (sur les 5 dernières années)	Prévision de croissance	Concurrence	Part de marché	Profit	% du profit total	Consommation des ressources					OBSERVATIONS
									% des capitaux fixes	% des capitaux circulants	Temps de la R&D	Capacité de production	% du temps de la force	
A	3000	50%	2%	-10%	forte et croissante	40%	300	75%	60%	45%	50%	40%	95%	principal produit actuel ; avenir douteux
B	600	10%	15%	25%	faible , nouvelle concurrence probable	75%	4	1%	5%	10%	25%	12%	1%	principal produit futur ; améliorer processus de production
C	300	5%	nouveau produit	10%	néant , cela ne changera pas avant 2 ans	100%	60	15%	2%	4%	30%	10%	3%	produit à forte rentabilité ; à développer
D	30	1%		25%	nombreux concurrents	10%	-4	-1%	10%	1%	12%	10%		produit sans avenir pour l'entreprise

Figure 22 : exemple de tableau de diagnostic commercial

## Diagnostic de la production

De même que précédemment ce diagnostic suppose l'examen d'un grand nombre de questions :

- capacités de production, relativement aux demandes du marché;
- flexibilité de l'appareil productif;
- qualité et ancienneté des équipements, degré d'avance technique par rapports aux concurrents;
- localisation des unités de production, pertinence stratégique;
- procédés de fabrication utilisés;
- niveau et structure des coûts, comparativement aux concurrents (cf. BENCHMARKING, REENGINEERING);
- degré d'intégration verticale;
- disponibilité et coûts des approvisionnements;
- performance de la fonction production, en termes de qualité de produits et de délai de fabrication.

La bonne connaissance de sa position sur **la courbe d'expérience** sera très utile pour envisager des choix d'investissements productifs.

## Diagnostic financier

il doit renseigner sur 4 paramètres principaux : rentabilité, solvabilité, endettement et flexibilité financière :

**rentabilité : niveau et évolution des rentabilités économique et financière**

$B/CP = (B/V) * (V/A) * (P/CP)$  (formule de DUPONT DE NEMOURS)

B : bénéfice, V : ventes, A : actif = P : passif, CP : capitaux propres

B/CP : rentabilité des capitaux propres

B/V : marge bénéficiaire, rentabilité commerciale

V/A : rotation des capitaux, des actifs

A/CP : coefficient d'endettement, effet de levier

**solvabilité : capacité de l'entreprise à assurer le paiement de ses dettes exigibles**

(Valeurs réalisables et disponibles / dettes à CT) ou (FdR net - BFE net)

**endettement :**

dettes totales / situation nette ou DLMT / situation nette et poids du remboursement / revenus

**flexibilité : capacité à dégager ou mobiliser des ressources financières**

## Diagnostic des ressources humaines

L'analyse doit porter ici sur la composition quantitative et qualitative des personnel, en accordant une attention particulière à l'effectif "cadre" et à ses compétences pour la conduite de différentes stratégies de développement, et sur leur degré de satisfaction vis-à-vis du climat interne, de l'organisation du travail, et des systèmes de récompense en usage dans l'entreprise. C'est tout à la fois le climat social, les performances et les potentiels qu'il faut apprécier, tant au niveau individuel qu'à celui des groupes et de l'entreprise dans son ensemble.

## Diagnostic de la R & D

**La fonction R & D** est la source d'avantages concurrentiels de 2 façons principales :

conception de nouveaux produits ou amélioration de ceux existants

méthodes de production plus efficaces (coûts, délais, qualité)

Les interrogations porteront sur :

- le patrimoine technologique (technologies maîtrisées, en développement, positionnement par rapport aux concurrents)
- le montant des ressources financières, matérielles et humaines allouées;
- le potentiel de l'entreprise en recherche de base, de développement et appliquée;
- les réalisations en matière de conceptions de produits;
- les réalisations en matière d'innovation de processus;
- la détention de brevets d'invention;
- la capacité à maîtriser la prévision technologique;
- l'environnement de travail des équipes de R & D et ses effets sur la créativité et l'innovation;

## Diagnostic technologique

La première exigence est d'apprécier la valeur compétitive du patrimoine technologique de l'entreprise.

Tout produit repose sur un ensemble de technologies distinctes; l'inventaire des technologies maîtrisées par l'entreprise à un moment donné permet d'apprécier ses forces et faiblesses par rapport aux concurrents

On distingue :

- les principales technologies incorporées dans les produits et les processus de production
- celles qui pourraient être utilisées
- celles qui mériteraient un développement ,...

Plus généralement le diagnostic passe par les interrogations du type suivant (Ford , 1988) :

- de quelles technologies les activités dépendent-elles?
- l'entreprise est-elle en position de suiveur ou de leader?
- les connaissances de l'entreprise en matière technologique sont-elles supérieures à celles de ses clients?
- quelles sont les technologies en développement dans ou hors de l'entreprise, qui pourraient affecter les perspectives des marchés?
- l'entreprise dépend-elle d'un petit nombre de technologies vieillissantes ou est-elle positionnée sur un ensemble de technologies de maturité variées?
- les forces de l'entreprise tiennent-elles au produit ou au processus ou au deux?
- l'entreprise parvient-elle à exploiter au mieux les technologies qu'elle possède?
- l'entreprise dispose t-elle de technologies dont elle n'a pas l'usage mais qui présentent une valeur pour d'autres entreprises?

## Portefeuille technologique : un modèle d'analyse (Foster, 1982, ADL)

Pour mieux évaluer la force concurrentielle de ce patrimoine, il est nécessaire de le diagnostiquer par référence à un

classement des technologies en terme d'avenir et de banalisation. Le schéma le plus répandu émane du cabinet A.D.Little (Ader 1983 , Dussauge & Ramanantsoa 1987) :

- **les technologies de base** : celles qu'il faut maîtriser pour être présent et se maintenir dans un domaine d'activité donné, mais qui ne sont plus sources d'avantages concurrentiels majeurs en raison de leur large disponibilité;
- **les technologies "clés"** : celles dont l'effet concurrentiel au plan des coûts et/ou de la qualité du produit est le plus fort. Leur plus ou moins grande maîtrise explique les différences de position compétitive;
- **les technologies émergentes** : celles qui sont encore au stade du développement ou des premières applications, dont l'impact est dans l'immédiat marginal, mais qui pourraient devenir des technologies clés.

Le statut d'une technologie peut, bien sûr, varier selon le domaine d'activité.

Une entreprise, pour s'assurer d'une bonne position au plan technologique, devrait pour chacun de ses domaines d'activité, contrôler les technologies clés, être présente dans au moins une technologie émergente et se préparer à investir dans les autres et à se désengager des technologies de base si c'est possible.

L'utilisation de la **courbe en S** (courbe de prévision technologique présentée en partie précédente) lui permet d'être attentive à son positionnement. D'après celle-ci la productivité de la R&D est maximum lorsque plus de la moitié du potentiel de progrès a été exploité. D'autres indicateurs permettent de caractériser les technologies par rapport à une classification comme celle précédente (Van der Eerden & Saelens 1991).

Le croisement avec la position concurrentielle (par exemple mesurée en rapportant le nombre de brevets déposés par l'entreprise à celui de son principal concurrent ) permet de juger de la pertinence des investissements réalisés et enrichit le diagnostic technologique; voir le schéma ci-dessous (le diamètre des cercles représente le nombre de brevets déposés sur la période considérée).

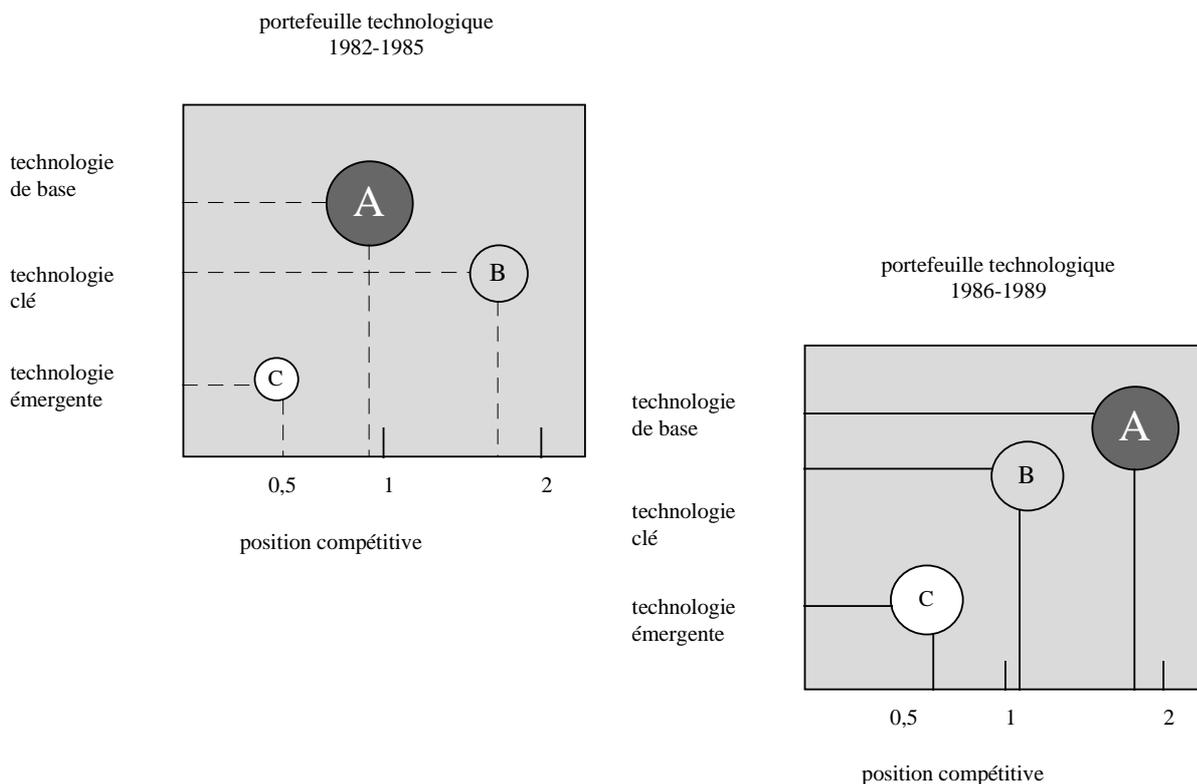


Figure 23 : le portefeuille technologique (Foster, 1982, ADL)

### Stratégie technologique : les contenus

Sur la base du diagnostic de son patrimoine technologique, de la position concurrentielle correspondante et des résultats du travail de prévision technologique, il reste à l'entreprise à établir une stratégie précisant les modalités d'exploitation du patrimoine existant, les voies d'accès aux technologies non maîtrisées mais considérées comme vitales et l'articulation entre portefeuille d'activités et portefeuille de technologies.

Cette stratégie consistera selon les cas, à consolider une avance technologique détenue, à investir massivement pour rattraper un retard ou à gagner une position forte sur technologie prometteuse, à se désengager progressivement en

engendrant si possible des liquidités.

Plusieurs matrices de choix de stratégie technologique ont été conçues pour faciliter le traitement de ces différentes questions.

**Un modèle de choix des stratégies technologiques est l'analyse A.D. Little.**

Ce modèle traite de l'orientation d'ensemble de la stratégie technologique, et est l'un des plus complet.

Néanmoins, il présente quelque ambiguïté puisque positions concurrentielles et technologiques ne sont pas indépendantes : la position concurrentielle est notamment fonction de la position technologique. D'ailleurs dans les méthodes classiques d'analyse de portefeuille d'activités, la dimension technologique est prise en compte.

Simplement elle ne ressort pas avec suffisamment d'évidence.

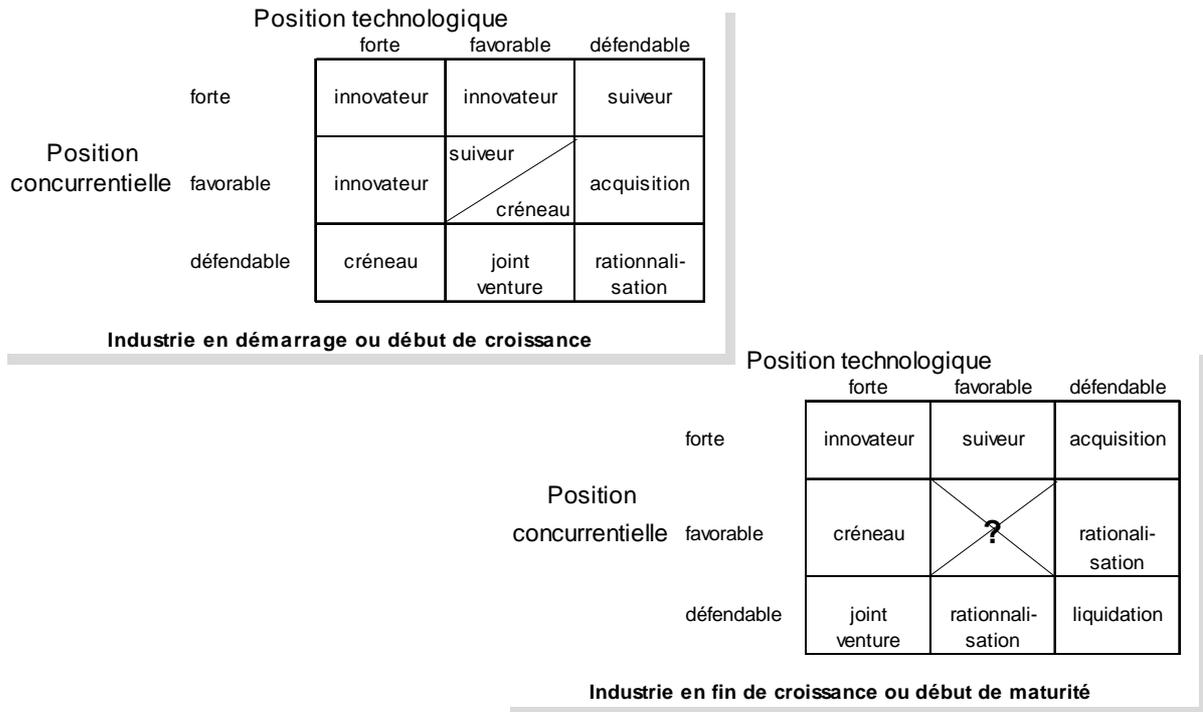


Figure 24 : choix de stratégies technologique : le modèle ADL

**Une approche à 3 dimensions :**

Dussauge & Ramanantsoa mènent l'analyse sur les 3 dimensions suivantes :

- potentiel de développement de l'activité : (valeur, attrait);
- présence de l'entreprise sur le marché, mesurée sur la base d'atouts commerciaux : ( implantation, pénétration, réseau de distribution, image, notoriété , ...);
- degré de maîtrise des technologies appelées à avoir un effet concurrentiel majeur, soit les technologies clés.

Puis à chaque dimension ils appliquent une catégorisation binaire (forte vs faible).

Ils aboutissent ainsi au modèle d'analyse et prescription ci-dessous.

Les positions 1, 4, 5, 8 sont identiques à celles appelées vedettes, dilemmes, vaches à lait, poids morts dans la **matrice d'analyse de portefeuille du BCG**, et c'est surtout pour les autres positions que l'approche est intéressante. La distinction entre avantages commerciaux et position technologique permet de décrire plus finement les situations possibles et de nuancer les prescriptions de manoeuvres stratégiques.

Il reste que l'évaluation de chaque dimension suivant une échelle à 2 positions présente encore un caractère trop sommaire.

Potentiel de développement de l'activité	Présence de l'entreprise sur le marché forte		Présence de l'entreprise sur le marché faible	
	Degré de maîtrise des technologies clés fort	Degré de maîtrise des technologies clés faible	Degré de maîtrise des technologies clés fort	Degré de maîtrise des technologies clés faible
Fort	1 Maintenir la place sur le marché Consolider l'avantage technologique Accompagner le développement de l'activité	2 Acquérir le plus vite possible les compétences technologiques pour préserver et exploiter l'avantage commercial Privilégier l'acquisition	3 Rechercher une association avec un partenaire commercialement fort mais ne maîtrisant pas les technologies ou vendre la technologie	4 Investir massivement pour améliorer à la fois la maîtrise technologique et la présence sur le marché ou se retirer
Faible	5 Tirer le maximum de liquidités en limitant les investissements exploiter la technologie en l'appliquant à des domaines à plus fort potentiel	6 Tirer le maximum de liquidités N'envisager l'acquisition de technologies que si elle est immédiatement rentable	7 Se dégager progressivement en tirant si possible des liquidités Chercher à exploiter les forces technologiques en les appliquant à d'autres domaines ou en les transférant à l'extérieur	8 Se retirer, sauf si possibilités de rentabilisation sans investissement excessif

Figure 25 : une approche à 3 dimensions des choix de stratégies technologiques (Dussauge & Ramanantsoa)

## Diagnostic organisationnel

Les choix organisationnels, c'est-à-dire ceux de la structure d'ensemble de l'entreprise et des multiples systèmes de gestion (planification, contrôle, évaluation, etc...), font partie intégrante de la décision stratégique.

Ce diagnostic est délicat à conduire faute de méthodologie bien affirmée et de ses dimensions socio-politique tout autant que techno-économique.

Ce diagnostic doit consister à apprécier la cohérence entre le mode d'organisation, les exigences de la stratégie poursuivie exprimées en termes de FCS à maîtriser (efficacité fonctionnelle, économies d'échelle, capacité de réaction rapide et d'adaptation à des demandes variées de clientèles, etc ...) et les données de contexte environnemental.

De façon plus précise, un audit organisationnel doit prendre en compte 4 niveaux d'analyse :

- l'organisation dans son ensemble;
- les groupes ou unités de travail;
- les tâches individuelles;
- les relations entre tâches et unités à l'intérieur de l'organisation et avec d'autres organisations.

A chacun de ces niveaux, il convient d'apprécier :

- le contexte de fonctionnement;
- le design organisationnel;
- les performances.

(cf. ci-dessous tableau de Van de Ven, 1981) :

1 - NIVEAU "MACRO" (organisation dans son ensemble)		
CONTEXTE	DESIGN	RESULTATS
1-Démographie : histoire , âge , stade de croissance	1-Configuration structurelle : différenciation verticale , horizontale , spatiale ; départementalisation	Jugement de valeurs pour apprécier l'efficacité d'ensemble (ex : atteinte des buts , parts de marché , rentabilité ,...)
2-Domaine d'activité : incertitude , complexité , munificence	2-Répartition du pouvoir et de l'autorité entre décideurs	
3-Activités et ressources prévues (quotas de production , ressources disponibles )		
2 - NIVEAU UNITE OU GROUPE		
CONTEXTE	DESIGN	RESULTATS
1-Contexte macro-organisationnel : fonction , contribution à l'organisation , localisation horizontale et verticale de l'unité dans l'organigramme	1-Spécialisation : tâches assignées , postes	Jugements de valeurs pour apprécier l'efficacité de l'unité (ex : % des buts atteints , efficience (coûts) , moral , adaptation aux changements
2-Nature du travail : difficulté , variabilité	2-Composition du personnel : hétérogénéité des compétences , interchangeabilités des rôles	
3-Taille de l'unité (en personnel)	3-Standardisation : automatisation , nombre et détail des règles et procédures	
	4-Processus de décision : centralisation , mode de décision (calcul , jugement ,...)	
	5-Normes et standards de performance	
3 - NIVEAU POSTE		
1-Design organisationnel et de l'unité : fonction ou contribution à l'unité et l'organisation	1-Spécialisation (nombre et étendue des tâches)	Jugement de valeurs pour apprécier l'efficacité : (ex : % des buts atteints , quantité d'output , qualité d'output , productivité , satisfaction , motivation)
2-Caractéristiques des individus : formation et compétences , carrière , développement	2-Expertise (formation , ancienneté , formation sur le tas)	
	3-Standardisation (description , nombre et détails des règles et procédures)	
	4-Degré de discrétion (latitude de décision , degré de supervision)	
	5-Incitation (feedback , récompenses)	
4 - RELATIONS INTRA ET INTERUNITES		
FLUX DE RESSOURCES	FLUX D'INFORMATION	RESULTATS
1-Dépendance par rapport aux ressources , direction et volume des flux de ressources entre unités	1-Mode d'intégration : direction et fréquence des flux d'information entre unités	Jugement de valeurs sur l'efficacité de la coordination et du contrôle :
2-Degré de routine des flux de ressources	2-Distribution de l'influence dans les relations	interpostes : efficacité perçue des relations interpersonnelles
3-Dépendance perçue entre unités , postes , ...	3-Qualité des communications : fréquence des conflits , modes de résolution	interunités : degré de sous-optimisation et de conflit entre unités
		niveau macro : coût de gestion des transactions entre unités , comparativement à des transactions entre organisations ou avec le marché

Figure 26 : grille de diagnostic organisationnel

## Diagnostic culturel

L'entreprise doit être considérée comme un système social à apprentissage où certaines croyances et certains comportements sont acquis, maintenus, évités ou éliminés. Se forme ainsi une culture qui est transmise aux nouveaux

membres par un processus de socialisation dont les systèmes de sélection, de formation, de récompense et d'interaction sociale constituent les vecteurs fondamentaux.

L'évaluation du degré de compatibilité entre efforts stratégiques projetés et culture doit faire partie du processus de planification stratégique (Schwartz & Davis, 1981; Scholz, 1987).

Si une évaluation complète prenant en compte, préconisée par Thévenet (1986), l'histoire de l'entreprise, des fondateurs, la nature du métier, le système de valeurs, les rites, les symboles, mythes, etc, ... n'est pas toujours réalisable.

Il faut au moins apprécier :

- la force de la culture d'entreprise (cf. schéma ci-dessus) : elle dépend notamment de l'existence d'actions symboliques, de l'ancienneté de l'entreprise, de la durée de présence des personnels,...
- le type de culture : il peut être apprécié sur 3 plans :
- la propension au changement : (Ansoff, 1979) culture stable, culture réactive, culture anticipatrice, culture exploratrice, culture créatrice;
- le fonctionnement interne : (Jones, 1983) culture "production", culture "bureaucratique", culture "professionnelle";
- le mode d'insertion dans l'environnement : (Astley & Van de Ven, 1983) déterministe, volontariste.

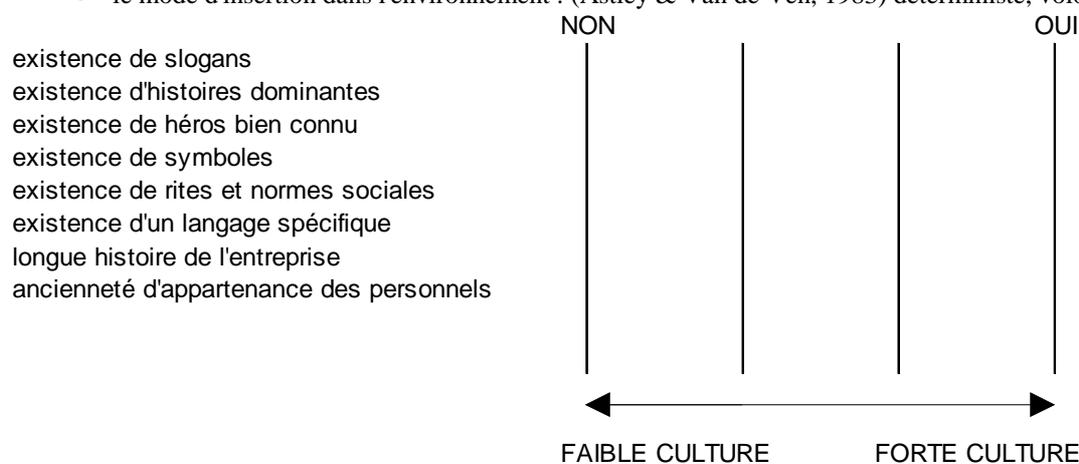


Figure 27 : grille de diagnostic culturel

## Matrice MOFF : Synthèse du diagnostic par Domaine d'Activité Stratégique

La difficulté technique est ici liée au fait que les problèmes sont à la fois mal structurés et multidimensionnels.

Il est important de définir une logique de synthèse sinon on risque d'être noyé dans des données inexploitable et inutiles.

Le raisonnement en Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses constitue une base fort utile, pour peu que ces éléments soient croisés de façon systématique, pour faire apparaître les multiples comportements stratégiques possibles.

**C'est le sens de la matrice MOFF proposée par Weirich (1982) :**

**stratégie Fa/M** : il s'agit de réduire à la fois des menaces et des faiblesses, ce qui peut requérir l'abandon d'activité ou des manoeuvres de cession ou de concentration. Quelle que soit la solution choisie, une situation de ce type est précisément celle que l'entreprise doit s'efforcer d'éviter.

**stratégie Fa/O** : une entreprise peut identifier des opportunités externes mais manquer de capacités pour en tirer parti. Il est évidemment possible d'abandonner ces opportunités aux concurrents, mais la stratégie peut également consister à se doter des forces requises par acquisition ou coopération avec d'autres entreprises.

**stratégie Fo/M** : elle consiste à se servir de ses forces pour réduire ou éliminer des menaces de l'environnement.

**stratégie Fo/O** : c'est la stratégie, classiquement évoquée, d'exploitation de ses forces pour tirer parti des opportunités. Elle correspond à la situation dans laquelle toute entreprise aimerait se trouver.

ETAPE 1 : établir un profil de l'entreprise (type d'activité, zone géographique, situation concurrentielle, orientation de la DG)			
FACTEURS INTERNES	ETAPE 4 : dresser un audit forces / faiblesses en matière de finance, marketing, production, organisation, etc...		
	ETAPE 5 : énoncer les solutions stratégiques ETAPE 6 : faire les choix stratégiques ETAPE 7 : préparer les plans de contingence	LISTE DES FORCES Fo	LISTE DES FAIBLESSES Fa
FACTEURS EXTERNES	LISTE DES OPPORTUNITES O	Stratégie Fo/O : exploitation des forces pour tirer part des opportunités	Stratégie Fa/O : minimiser ses faiblesses ou se doter des compétences pour exploiter les opportunités
ETAPE 2 : identifier et évaluer les facteurs d'environnement (économiques, politiques, démographiques, technologiques, commerciaux, concurrentiels, etc...)	LISTE DES MENACES M	Stratégie Fo/M : exploitation de ses forces pour réduire les menaces	Stratégie Fa/M : minimiser ses faiblesses et réduire les menaces en s'orientant différemment
ETAPE 3 : élaborer une prévision, évaluer le futur			

Figure 28 : la matrice MOFF de synthèse du diagnostic par Domaine d'Activité Stratégique (Weirich, 1982)

### Diagnostic et problèmes ou facteurs clés de succès (FCS)

Certains donnent la priorité à une logique externe, en focalisant le diagnostic sur l'identification des problèmes majeurs induits par la situation présente et prévue de l'environnement ou sur les prérequis de la réussite dans un domaine d'activité (Camillus & Venktraman, 1984, qui font de l'inventaire et du classement en degré d'importance des problèmes externes, le pivot de l'analyse stratégique)

D'autres, comme Leidecker & Bruno (1984), orientent le diagnostic par référence au concept de **Facteurs Clés de Succès (FCS)**

<<les variables qui affectent de façon significative les positions concurrentielles des entreprises dans un secteur et sur lesquelles les dirigeants peuvent agir. Ces FCS diffèrent d'une industrie à l'autre. Cependant, dans une industrie donnée, ils sont fonction de ses caractéristiques économiques et technologiques et de ses armes concurrentielles sur lesquelles les entreprises en présence ont bâti leur stratégie >> (Hofer & Schendel, 1978)

L'identification des FCS constitue un moyen d'apprécier les menaces et opportunités de l'environnement et de peser les ressources dont l'entreprise dispose.

Les moyens suivants permettent l'identification des FCS :

- analyse du "macro-environnement" (tendances économiques, politiques, sociales);
- analyse de la structure de l'industrie-interrogation d'experts du secteur d'activité;
- analyse de la concurrence;
- examen de l'entreprise dominante du secteur;
- détection de ce que l'entreprise fait bien et moins bien;
- recours à des bases de données.

## Analyse de portefeuille d'activités : les méthodes

Nous avons indiqué et décrit précédemment les principaux outils d'analyse au sein d'un DAS pour aider à définir des axes stratégiques particuliers.

L'analyse de l'ensemble des activités de l'entreprise ne peut pas être la somme des stratégies particulières : une vision globale du portefeuille est requise.

Il s'agit donc de déterminer quelle est la situation et le degré de diversification des activités au niveau primaire et quels axes stratégiques en découleront (spécialisation, intégration verticale, diversification, internationalisation) puis, qu'elles seront les allocations de ressources à travers les domaines d'activités (niveau secondaire).

### Les principes de l'analyse de portefeuille d'activités :

Tandis que les outils précédents s'appliquent à l'analyse d'une activité donnée, les méthodes dites de portefeuille traitent du problème de la composition d'un ensemble d'activités stratégiques à la fois sous l'angle du diagnostic et de l'indication des manœuvres stratégiques pertinentes.

Au plan des principes, chaque méthode passe par une segmentation des activités de l'entreprise en DAS qui sont ensuite appréciés en terme d'attraits et de position concurrentielle. Le positionnement des DAS sur une grille permet de représenter le portefeuille d'activités, d'apprécier son équilibre et d'énoncer des missions stratégiques spécifiques dans une perspective d'optimisation de la performance de l'entreprise à long terme.

Les principales méthodes sont :

- BCG, méthode d'analyse de portefeuille d'activités;

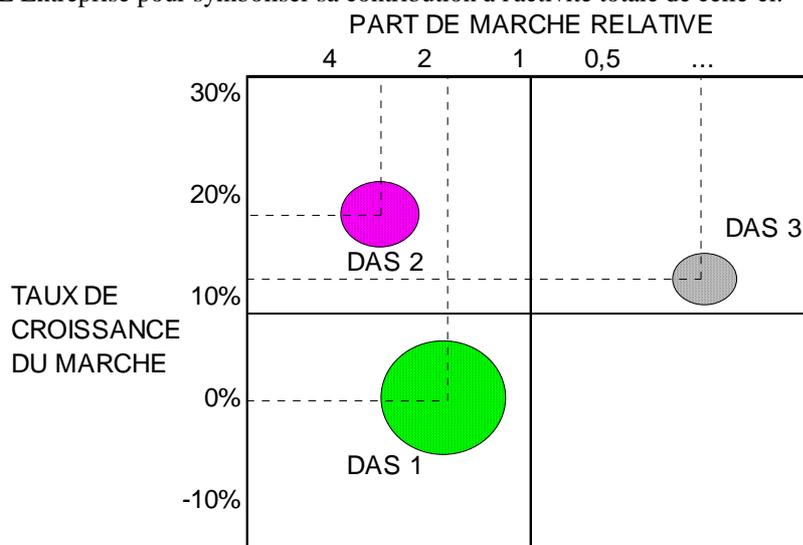
- ADL, méthode d'analyse de portefeuille d'activités;
- Mc Kinsey, méthode d'analyse de portefeuille d'activités;
- Clarke & Brennan, méthode d'analyse de portefeuille d'activités, de ressources, de clients et de technologies, mettant en avant les synergies possibles entre DAS;
- Matrice d'orientation du développement international.

## BCG : la méthode

### Les éléments de base :

C'est la première par ordre apparition(1970). La proposition croise 2 paramètres simples pour bâtir une grille de positionnement :

- le taux de croissance du marché pour l'année la plus récente, calculé de façon traditionnelle ou sur la base de la moyenne des taux de croissance du volume réalisé par l'entreprise et ses concurrents pour l'activité considérée. Le taux de référence pour opérer le clivage entre fort et faible taux de croissance de l'activité peut se référer à la croissance de l'industrie si tous les DAS en dépendent, au PNB, si les activités sont localisées dans un pays donné . Le taux de croissance de 10% est fréquemment évoqué mais ne constitue pas un absolu. **Ce paramètre se réfère à la notion de cycle de vie du produit .**
- la part de marché relative de l'entreprise, destinée à mesurer la position concurrentielle de l'entreprise. Celle-ci ne se conçoit pas sans tenir compte de la fragmentation du secteur; D'où la notion de part relative de marché mesurée soit par rapport à celle de son principal concurrent (CA entreprise/CA concurrente) ou par rapport à la moyenne de celles de l'ensemble des concurrents. Un ratio de 1 permet de distinguer les activités à forte ou faible position concurrentielle. **Ce paramètre se réfère à la notion de courbe d'expérience.**
- ayant ainsi les coordonnées du DAS sur la matrice, il sera tracé un cercle proportionnel au CA DAS / CA TOTAL Entreprise pour symboliser sa contribution à l'activité totale de celle-ci.



### Les activités situées dans chaque quadrant de la matrice présentent des traits spécifiques en termes d'équilibre financier et de croissance :

- activités "vedettes ou étoiles" : elles créent d'importantes liquidités mais requièrent en même temps beaucoup de ressources pour assurer le maintien de la position concurrentielle sur un marché en croissance rapide
- activités "vaches à lait" : elles produisent plus de liquidités qu'elles n'en exigent et permettent de financer d'autres DAS
- activités "dilemmes ou points d'interrogation" : il s'agit d'opportunités insuffisamment exploitées , intéressantes en raison du taux de croissance du marché
- activités "poids morts" : elles constituent en quelque sorte des "pièges" à liquidités du fait du faible montant de liquidités créé et nécessaire au maintien des opérations

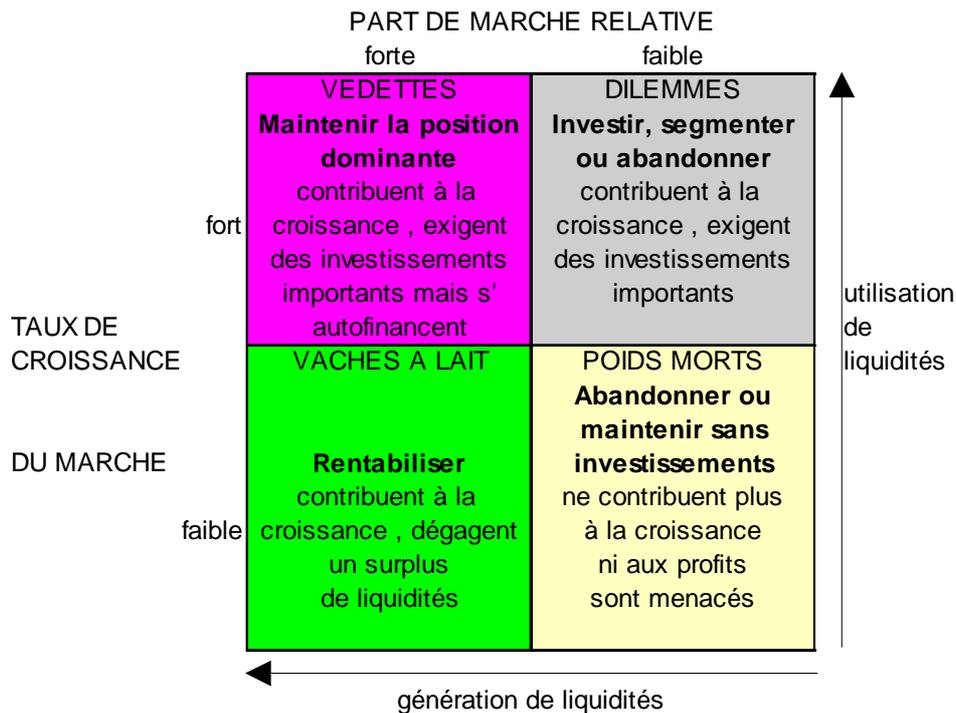


Figure 30 : caractéristiques et préconisations issues de la méthode BCG

**Les préconisations stratégiques issues de la méthode BCG :**

L'établissement de la matrice permet de porter un jugement sur l'équilibre d'ensemble des activités de l'entreprise : les "vaches à lait" doivent être en nombre suffisant pour financer les "vedettes" et les "dilemmes" bien choisis qui deviendront des "vaches à lait", et peu de "poids morts" dont la liquidation n'affectera pas trop le CA global.

Du positionnement de chaque DAS se déduisent des manoeuvres stratégiques générales qui devraient lui être appliquées : le principe est simple, maintenir les "vaches à lait" sans y investir trop de ressources, et consolider avec celles-ci les "vedettes" et les "dilemmes" retenus puis rentabiliser au maximum les "poids morts" avant de se retirer sauf perspectives de marché en développement

Le suivi dans le temps de la configuration du portefeuille permet de diagnostiquer le caractère satisfaisant ou non de l'évolution de chaque DAS, puisqu'il existe une séquence idéale et des séquences catastrophiques.

Une représentation plus dynamique de l'évolution du portefeuille d'activités consiste à établir le graphique donnant en abscisses la croissance des marchés et en ordonnées celle des ventes de l'entreprise dans ses différents DAS. Ces outils peuvent également s'appliquer à la surveillance des concurrents et en tirer des enseignements sur leurs manoeuvres stratégiques.

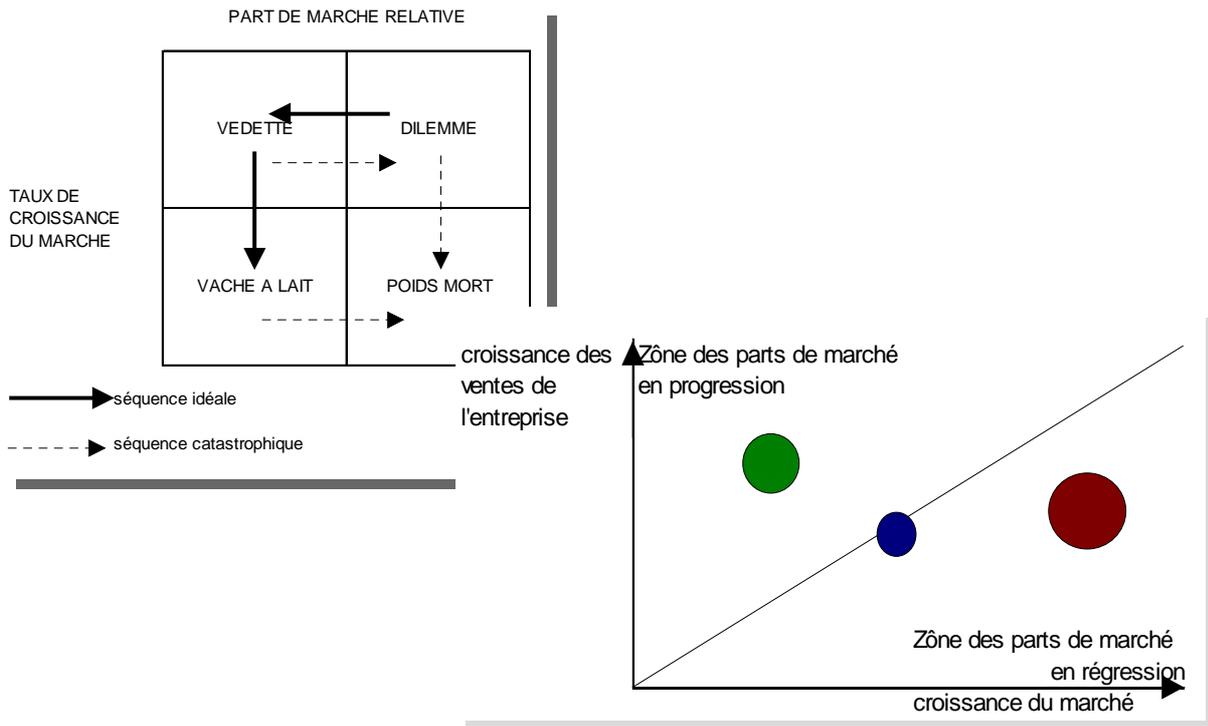


Figure 31 : manoeuvre stratégique - méthode BCG

### Les limites de la méthode BCG :

La simplicité apparente masque les difficultés réelles d'application :

- dans la définition du segment : on peut se croire faussement leader ou faible suivant le cas (excès d'étroitesse ou de largeur du segment);
- dans l'utilisation du vocabulaire : attention aux réactions internes;
- attention à la focalisation sur le concurrent principal : d'autres peuvent l'être sur des niches du DAS, il est donc important de raisonner sur plusieurs niveaux successifs de décomposition;
- les phases de lancement et de déclin ne sont pas prises en compte par la méthode (sinon à suivre les recommandations qui conduisent à éliminer toute activité en lancement ou en concurrence puissante, sans attention à la création d'activités nouvelles);
- enfin les 2 facteurs pris en compte pour apprécier la position stratégique (part de marché relative et taux de croissance du secteur) sont loin d'être les seuls ou les plus significatifs.

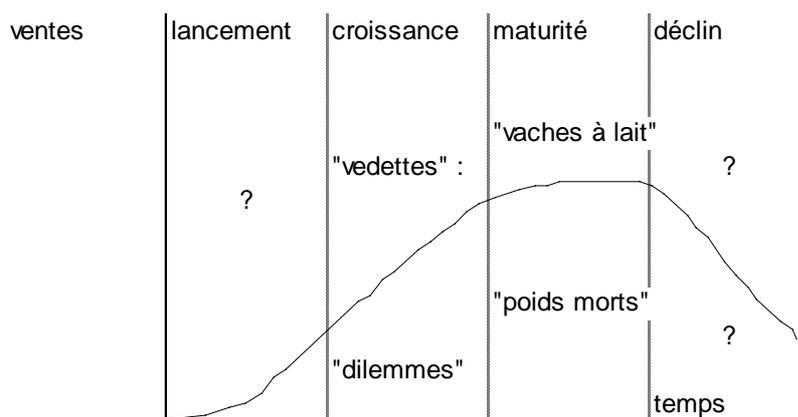


Figure 32 : limites d'utilisation de la méthode BCG

## A.D. Little : la méthode

### Les éléments de base :

Pour apprécier la position compétitive de l'entreprise sur un DAS donné, la méthode ADL(1980) mesure l'ensemble

des atouts qualitatifs et quantitatifs, qu'elle possède par rapport à ses concurrents.

L'ensemble des facteurs pris en compte fait l'objet d'une notation comparée entre le DAS considéré et les concurrents puis, en tenant compte d'une pondération, une évaluation globale conduit à classer les DAS de l'entreprise sur une échelle à 5 positions distinctes :

- les unités dominantes : celles qui possèdent une supériorité évidente en raison de leur nombre d'atouts. L'entreprise contrôle ses concurrents et dispose d'une marge de manoeuvre considérable.
- les unités fortes : celles qui disposent de possibilités d'actions importantes. L'entreprise bénéficie d'une certaine indépendance d'action et sa position à long terme ne dépend que très peu des actions des concurrents.
- les unités favorables : tout en possédant certaines forces, elles sont malgré tout contraintes par les conditions créées par le leader du marché. L'entreprise possède des ressources et des compétences sur lesquelles elle peut s'appuyer pour améliorer sa position.
- les unités défendables : celles qui font preuve de défaillances dans la maîtrise des FCS essentiels. L'entreprise dégage des résultats qui lui autorisent de se maintenir, mais elle souffre de la concurrence et peut difficilement améliorer sa position.
- les unités marginales : celles qui ne doivent leur survie qu'à la bienveillance des concurrents. L'entreprise enregistre des résultats insuffisants, mais dispose néanmoins de quelques chances de s'en sortir, si elle réagit en conséquence.

		MATURITE DU SECTEUR			
		démarrage	croissance	maturité	vieillesse
COMPETITIVE	dominante	développement naturel Efforts intenses pour entrer sur le marché  Tenir sa position en investissant à un rythme plus rapide que le marché	développement naturel Tenir la position en défendant la part de marché  Investir intensivement pour créer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents (profitable)	développement naturel Tenir la position par un investissement compatible avec l'évolution du segment (profitable)	développement naturel Tenir la position en évitant les investissements excessifs  Occuper les niches, coopérer (profitable)
	forte	développement naturel Améliorer la position par un effort intensif en R&D et en qualité, et un rythme d'investissement plus rapide que l'évolution du marché	développement naturel Améliorer la position en tentant de croître plus rapidement que le marché  Acheter des parts de marché (profitable)	développement naturel Garder la position en se développant au rythme du segment (profitable)	développement sélectif Garder la position en évitant les investissements excessifs et rentabiliser (profitable)
	favorable	développement naturel Effort sélectif pour acquérir une part de marché  Tenter d'améliorer la position par l'investissement	développement naturel Tenter d'améliorer la position en achetant des parts de marché (profitable)	développement sélectif Créer une niche et développer des barrières à l'entrée  Minimiser l'investissement (profitable?)	développement sélectif Rentabiliser (investir au minimum ou se retirer pas à pas (profitable?))
	défendable	développement naturel Agir avec prudence et choisir avec précision le montant et la nature des investissements	développement sélectif Trouver une niche et développer sa protection  Investissement minimal	développement sélectif Trouver une niche et se cramponner avec réinvestissement minimal, ou se retirer progressivement et désinvestir (profit minimal)	retournement ou abandon Se retirer progressivement ou désinvestir  Abandonner
	marginal	retournement ou abandon Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou procéder à la liquidation	retournement ou abandon Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou abandonner	retournement ou abandon Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou se retirer progressivement	abandon Abandonner rapidement

Figure 33 : la méthode ADL

L'attrait du domaine est diagnostiqué par référence à son degré de maturité, extension du concept de cycle de vie :

- phase de démarrage : période d'innovation où il s'agit d'imposer un nouveau produit ou une nouvelle technologie par substitution aux éléments existants;
- phase de croissance : le marché est créé et se développe rapidement, ce qui exige, pour y jouer un rôle, des capacités à mobiliser un potentiel pour accroître sa production et assurer la logistique et la distribution;
- phase de maturité : les positions sont établies et les développements ne peuvent plus se faire qu'aux dépens des concurrents immédiats;
- phase de vieillissement : le marché n'est plus occupé que par quelques firmes puissantes qui ont peu à

gagner à l'affrontement direct. On assiste plutôt à des manoeuvres de dissuasion ou de guerre froide.

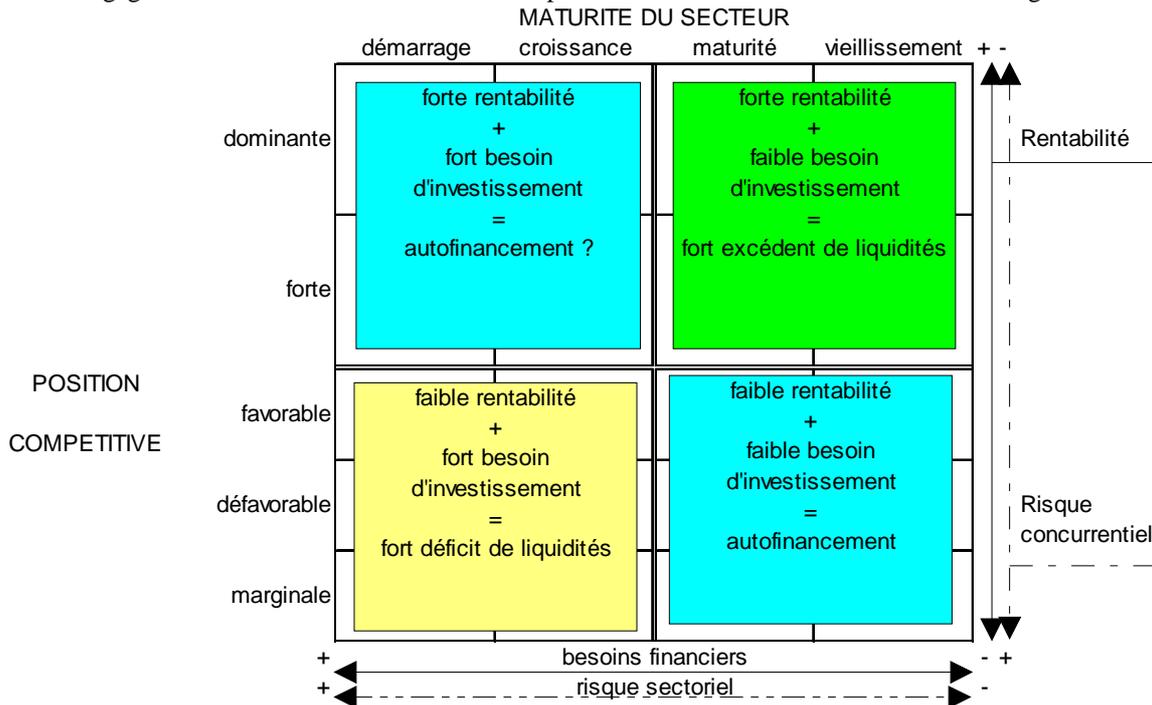


Figure 34 : méthode ADL, choix d'investissements et gestion des risques

#### Apports et difficultés de la méthode ADL :

Par rapport à la démarche du BCG, la méthode ADL est supérieure sur au moins 2 points fondamentaux :

- son champ d'application est plus général : les facteurs d'analyse sont à la fois qualitatifs et quantitatifs
- ce qui implique un effort d'analyse et de recherche des éléments décisifs de la position stratégique et de la concurrence

Par contre ces avantages se paient au prix des difficultés à la fois techniques et psychologiques des analyses multidimensionnelles (comme pour la méthode Mc Kinsey)

### Mc Kinsey : la méthode

#### Les éléments de base :

Troisième méthode classique d'analyse de portefeuille, elle est née de la collaboration entre la société Mc Kinsey et la firme General Electric qui reprochait à l'approche BCG son simplisme dans l'évaluation des positions concurrentielles.

La méthode Mc Kinsey propose le positionnement des DAS sur une grille à 9 cases (voir schéma ci-dessous).

Son établissement requiert le repérage :

- des facteurs externes qui déterminent l'attrait du secteur auquel appartient une activité donnée;
- celui des FCS dont le degré de maîtrise fonde la force concurrentielle de l'entreprise.

Chacune de ces dimensions étant appréciée sur une échelle à 3 positions.

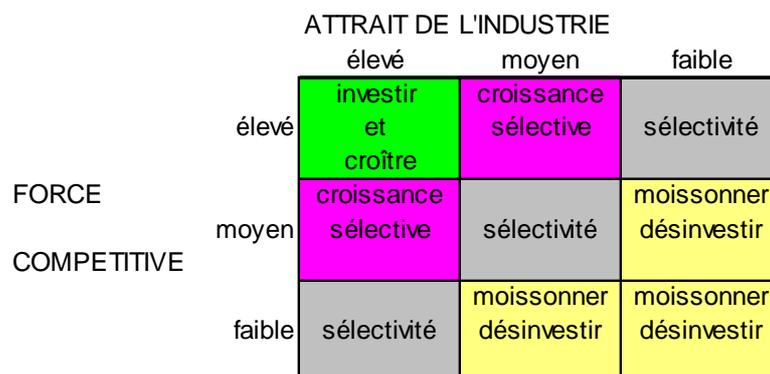


Figure 35 : la méthode Mc Kinsey

**L'application de la méthode peut être décomposée en 8 étapes (Hax & Majluf, 1983) :**

1°) Définition des facteurs internes et externes critiques

Les facteurs externes : caractéristiques de base de l'industrie, la structure de la concurrence, aspects économiques, socio-politiques, réglementaires, démographiques.

Les facteurs internes : ils correspondent aux activités fonctionnelles qui peuvent être mobilisées pour se battre vis-à-vis des concurrents.

Le repérage de ces facteurs n'est pas chose facile. Il existe des listes standard mais il est préférable de conduire une réflexion spécifique.

La liste qui suit a été établie d'après Rothschild, 1976

FACTEURS	ATTRAIT DE L'INDUSTRIE	FORCES DE L'ACTIVITE
FACTEURS DE MARCHE	Taille du marché et des principaux segments Taux de croissance annuelle du marché et des segments Diversité du marché Sensibilité au prix, au service, caractère cyclique Clients captifs	Part sur le marché global et sur les différents segments Croissance annuelle de l'entreprise et pour les différents segments Capacité d'influence sur le marché Part des clients captifs
FACTEURS CONCURRENTIELS	Types de concurrents Degré de concentration entrées et sorties changements des parts degré et formes d'intégration	changement de la part relative degré de vulnérabilité niveau d'intégration
FACTEURS FINANCIERS ET ECONOMIQUES	Rentabilité, marges économies d'échelle barrière à l'entrée et à la sortie taux d'emploi des capacités	Performance financière valeur ajoutée tout avantage concurrentiel problèmes pour l'entrée et la sortie taux d'emploi des capacités
FACTEURS TECHNOLOGIQUES	Maturité ou instabilité de la technologie complexité différenciation brevets processus de fabrication	Capacité à faire face au changement types et étendue des compétences patrimoine technologique
FACTEURS SOCIO-POLITIQUES	Tendances sociales environnement légal et réglementaire influence des groupes de pression influence des pouvoirs publics syndicalisation	Flexibilité de l'entreprise pouvoir de négociation agressivité de l'entreprise réseau de relations

2°) Evaluation des facteurs externes

Il s'agit d'apprécier la mesure dans laquelle chaque facteur repéré contribue à rendre dans le secteur plus ou moins attractif.

Il est utilisé une échelle d'évaluation qui facilite l'opération.

Par ailleurs on peut classer les facteurs en 2 groupes selon qu'ils affectent ou non toutes les entreprises présentes de la même façon :

- les premiers, tels la taille et la croissance du marché ou le niveau de rentabilité du secteur, font l'objet d'une appréciation immédiate;
- les seconds peuvent être mieux analysés en prenant le concurrent le plus important comme base de comparaison.

Pour caractériser globalement le degré d'attrait du secteur on attribue des coefficients de pondération aux différents facteurs pris en compte, puis on calcule une note pondérée qui sert de coordonnée pour l'établissement de la matrice.

Il est intéressant d'utiliser une procédure de discussion entre différents responsables afin de parvenir à un consensus minimum sur la qualification du secteur en terme d'attrait et pour éviter l'apparence de rationalité du processus.

3°) Evaluation des facteurs internes

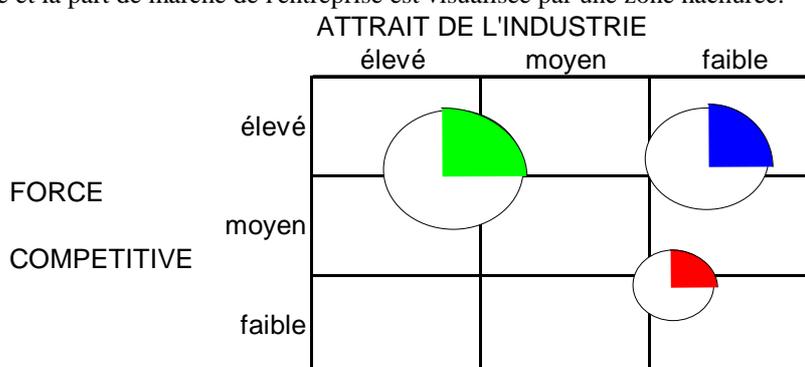
Là encore, il est commode d'utiliser une échelle en 5 points pour évaluer la force relative de l'entreprise sur chaque

facteur repéré comme pertinent (la comparaison avec ce qui est connu des forces du principal concurrent permet une conduite relativement objective).

2°) Evaluation des facteurs externes				3°) Evaluation des facteurs internes			
Appréciations		Notes		Appréciations		Notes	
fortement non-attractif		1		désavantage concurrentiel sévère		1	
moyennement non-attractif		2		désavantage concurrentiel moyen		2	
neutre		3		situation équivalente		3	
moyennement attractif		4		avantage concurrentiel moyen		4	
fortement attractif		5		avantage concurrentiel élevé		5	
VARIABLES	Poids	Note	Note pondérée	FACTEURS	Poids	Note	Note pondérée
taille du marché	0,10	3	0,30	part de marché	0,10	5	0,50
taux de croissance	0,20	4	0,80	profondeur ligne de produits	0,05	4	0,20
niveau de prix	0,05	2	0,10	efficacité force de vente	0,20	4	0,80
structure de la concurrence	0,05	5	0,25	efficacité publicité	0,05	4	0,20
rentabilité	0,10	5	0,50	compétitivité prix	0,05	5	0,25
maturité	0,05	5	0,25	effets d'expérience	0,15	4	0,60
différenciation des marchés	0,15	2	0,30	coût des matières	0,05	4	0,20
solvabilité de la clientèle	0,15	4	0,60	qualité relative	0,15	4	0,60
tendances sociales	0,05	4	0,20	efficacité en R&D	0,05	4	0,20
contraintes légales	0,10	3	0,30	productivité	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		3,60	image générale	0,05	4	0,20
				TOTAL	1,00		4,05

#### 4°) Positionnement du DAS sur la matrice

Connaissant les coordonnées du DAS, on le positionnera au moyen de cercles dont la surface représente la taille de l'industrie considérée et la part de marché de l'entreprise est visualisée par une zone hachurée.



#### 5°) Prédiction des tendances pour chaque facteur externe (degré futur d'attrait de l'industrie)

Il s'agit de caractériser l'environnement auquel l'entreprise aura à faire face dans un avenir prévisible (établissement de scénarios avec leur degré de vraisemblance c'est-à-dire établissement de plans de contingence).

La prédiction doit ainsi permettre de savoir si le degré d'attrait actuel aura tendance à se maintenir, à croître ou régresser sur l'horizon de la planification.

Cette indication est essentielle pour orienter les décisions d'allocations de ressources.

#### 6°) Fixation de la position désirée de chaque facteur interne (position compétitive désirée)

Il s'agit de déterminer les mouvements à accomplir pour chaque facteur contrôlable, de façon à atteindre une position compétitive désirée. Ceci requiert l'explicitation de programmes d'action multi-fonctionnels.

#### 7°) Etablissement de la position désirée de chaque DAS sur la matrice

Après les étapes 5 et 6, il est simple de dresser la matrice décrivant la nouvelle configuration du portefeuille. On peut aussi projeter tout d'abord la position de chaque DAS en faisant l'hypothèse que la stratégie actuelle est maintenue, puis décider des modifications de stratégie à introduire pour atteindre une position désirée.

#### 8°) Formulation de stratégies pour chaque activité

Au positionnement d'un DAS sur la matrice peuvent être associées :

des priorités d'investissements

des orientations stratégiques

Si ces recommandations constituent des points de repères valides, ces stratégies ne doivent pas être suivies aveuglément.

**C'est l'objet de cette dernière étape que :**

- d'en apprécier la pertinence;
- de les traduire en programmes d'actions détaillés destinés classiquement à gérer les facteurs internes de succès, à se prémunir contre les conséquences des tendances adverses repérées dans l'environnement et à prendre avantage des aspects positifs.

Une façon de contrôler la pertinence de ces plans consiste à confronter les volumes d'allocation de ressources qu'ils impliquent avec le classement des différents DAS en termes de priorités d'investissement. On compare pour chaque

DAS les allocations de ressources des 6 dernières années avec celles prévues pour les 3 années à venir et on traduit cela en plan agressif, modéré, de maintien, minimal. La comparaison avec la norme permet de voir les projets qui s'en écartent et doivent faire l'objet d'une attention particulière.

		ATTRAIT DE L'INDUSTRIE		
		élevé	moyen	faible
FORCE COMPETITIVE	élevé	<b>DEVELOPPEMENT</b> croître maximiser l'investissement rechercher la domination Maintenir la position de leader en luttant à outrance par l'investissement Concentrer tous les efforts sur le maintien d'atouts élevés Maintenir la structure des marges Rechercher la domination	<b>DEVELOPPEMENT SELECTIF</b> identifier les segments de croissance et y investir fortement maintenir la position partout ailleurs Croître sélectivement en tentant d'améliorer la position là où les atouts peuvent être conservés, et concentrer les investissements dans ces domaines Valoriser le potentiel de leadership par segmentation	<b>SELECTIVITE</b> maintenir la position d'ensemble rechercher le cash-flow investir pour assurer le maintien Tester prudemment les opportunités de croissance Doubler la mise ou se retirer si la croissance n'est pas élevée Se spécialiser et rechercher les niches Développer les alliances et les coopérations
	moyen	<b>DEVELOPPEMENT SELECTIF</b> évaluer le potentiel de leadership par segmentation identifier les faiblesses et exploiter les forces Conserver l'avantage après identification des segments de croissance Développer la capacité à contrer la concurrence Eviter les investissements à grande échelle Améliorer la rentabilité par des gains de productivité	<b>SELECTIVITE</b> identifier les segments en croissance se spécialiser investir de façon sélective Concentrer les investissements et se développer dans les seuls segments à bonne rentabilité et à faibles risques	<b>ABANDON SELECTIF</b> élaguer et minimiser l'investissement préparer le désinvestissement Croître de façon limitée ou se retirer Rechercher des niches à faible risque et, en cas d'insuccès, envisager la sortie Multiplier les éléments de protection
	faible	<b>SELECTIVITE</b> se spécialiser, rechercher les niches considérer les acquisitions Moissonner sélectivement Réduire le niveau de risque dans plusieurs segments, réduire la gamme Sauvegarder la rentabilité et rechercher le cash-flow même au prix d'une perte de part de marché "traire"	<b>ABANDON SELECTIF</b> se spécialiser, rechercher les niches considérer la sortie Moissonner intensivement en élaguant Rechercher la transformation des coûts fixes en coûts variables Se retirer sélectivement, par segmentation, en rentabilisant par analyse de la valeur et la sélection des clients	<b>ABANDON</b> Minimiser les pertes en évitant d'investir et en réduisant les coûts fixes Programmer la sortie et désinvestir

Figure 36 : méthode Mc Kinsey et orientations stratégiques

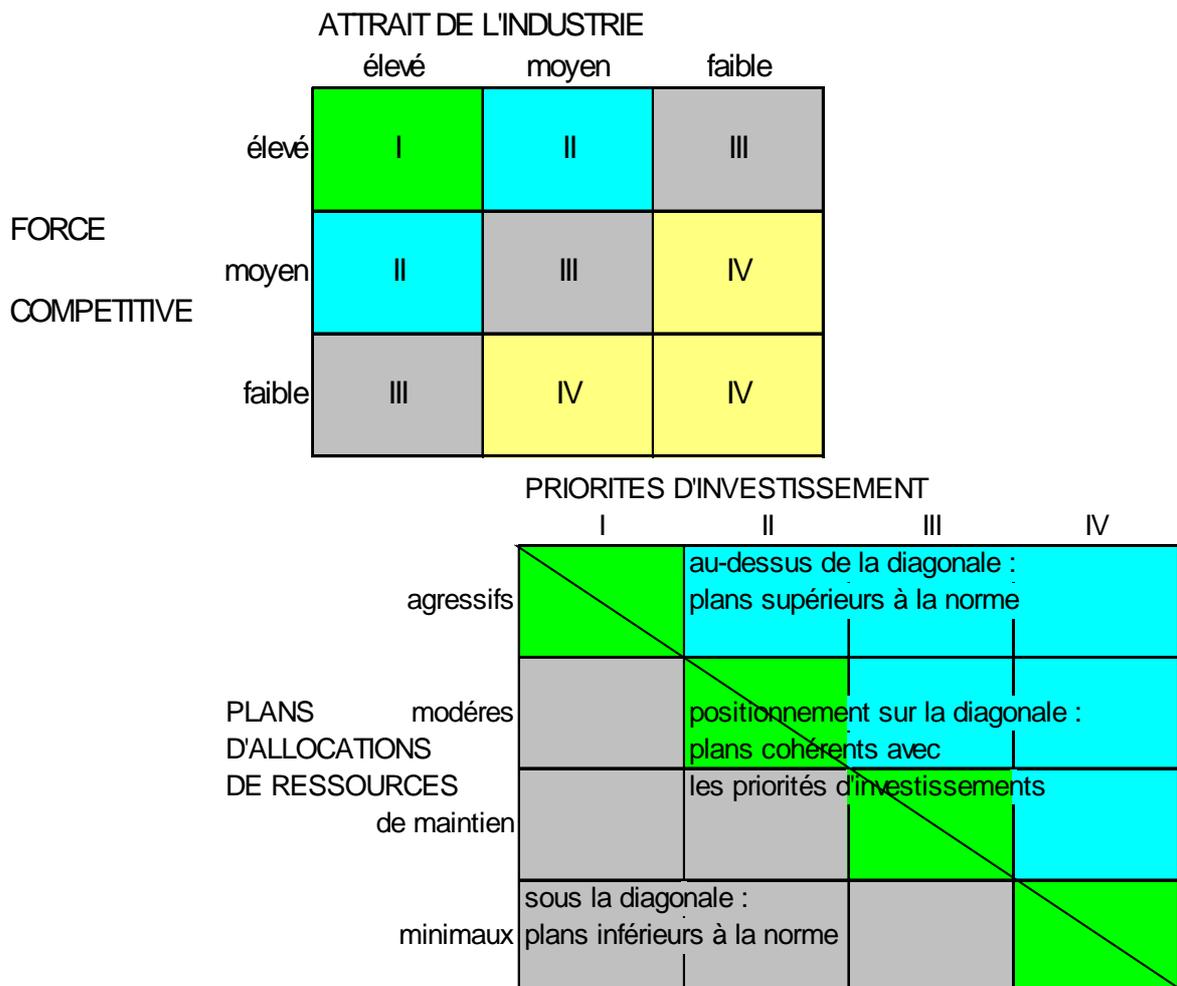


Figure 37 : méthode Mc Kinsey et priorités d'investissement

#### Les difficultés de la méthode Mc Kinsey :

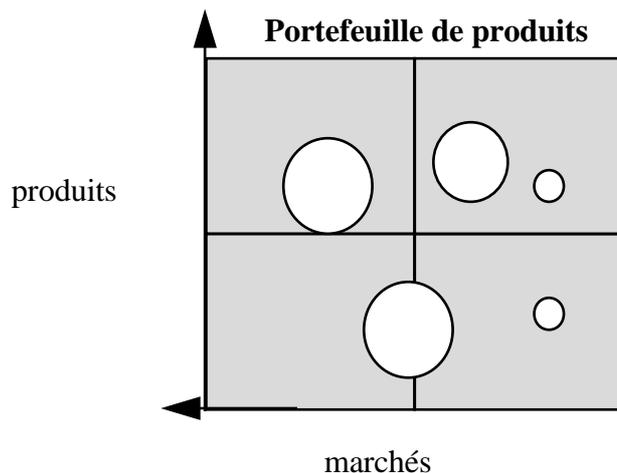
Si elle présente l'avantage de la richesse d'analyse en terme de positionnement stratégique et de perspectives d'action, elle introduit toute la complexité des évaluations multidimensionnelles : (illusion de pseudo-scientificité, position moyenne en cas de divergence entre les dirigeants quant aux notations, standard uniforme quel que soit le DAS pour une évaluation cohérente au plan des critères de classification utilisés).

### Clarke & Brennan : méthode et gestion des synergies entre activités

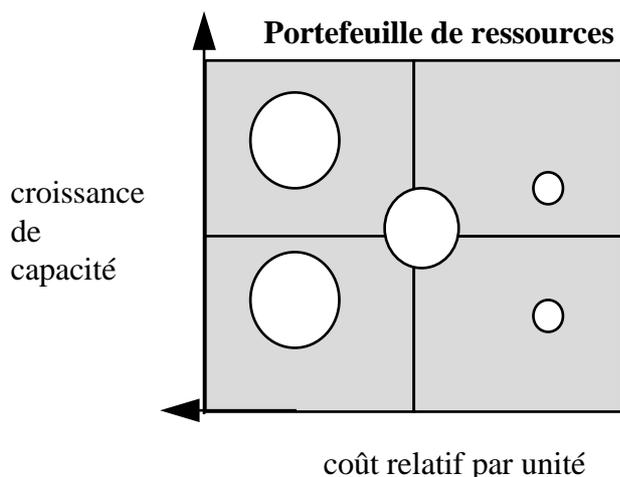
C'est une méthode d'analyse de portefeuille d'activités, de ressources, de clients et de technologies, mettant en avant les synergies possibles entre DAS

La méthodologie conçue par Clarke & Brennan a le mérite de poser explicitement le problème de la recherche des effets de synergie entre activités, problème trop largement évacué par les méthodes classiques d'analyse de portefeuille (Clarke & Brennan, 1990). Ces deux auteurs proposent l'utilisation conjointe de quatre portefeuilles :

*le portefeuille « produits/marchés », établi selon l'un des schémas traditionnels;*



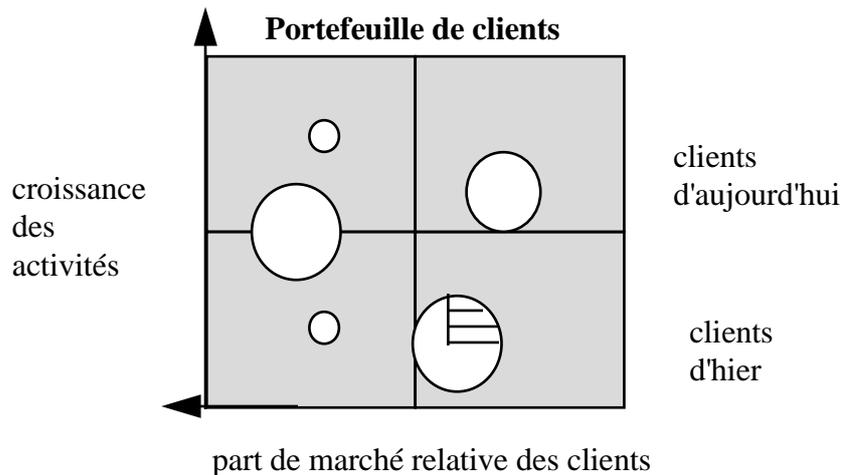
*le portefeuille « ressources »* : destiné à identifier les principales activités productives de l'entreprise et à les évaluer en comparaison avec les concurrents, par exemple en termes de coûts. Le croisement du rythme de croissance de capacité pour chaque activité avec sa position compétitive fournit un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise à cet égard et invite à rechercher les moyens d'exploiter les unes et de réduire les autres : regroupement d'unités de production, introduction de nouvelles technologies, recherche de sources d'approvisionnement moins coûteuses, modification de localisations, etc.



NB : la surface des cercles est proportionnelle à la répartition des coûts totaux de l'entreprise entre les différentes sources

L'analyse simultanée des portefeuilles de produits et de ressources attire par ailleurs l'attention sur le potentiel d'effets croisés des décisions dans la gestion des deux domaines. Par exemple, les programmes de promotion de différents produits ou l'engagement de pratiques d'alliance stratégique ont un impact sur la rationalisation d'emploi de certaines ressources; à l'inverse, le remplacement d'outils de production peut offrir des opportunités d'amélioration de la qualité et./ou de la variété des produits et ouvrir des perspectives nouvelles au plan d'une stratégie de différenciation.

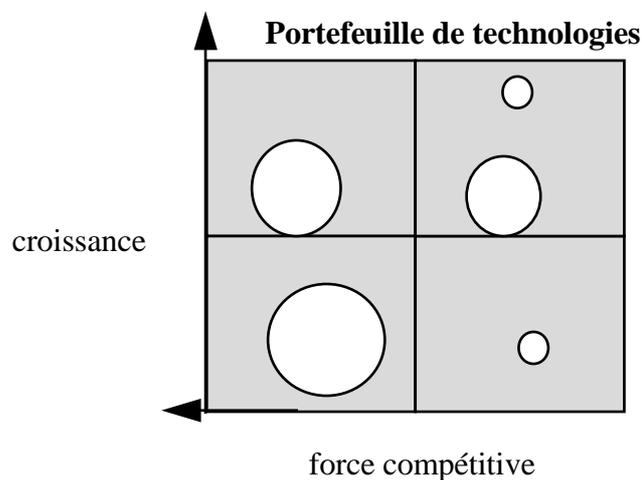
*le portefeuille « clients »* : il décrit la composition de la clientèle de l'entreprise en croisant le taux de croissance des domaines d'activités des clients ou de groupes de clients avec leur part de marché relative. L'importance de chaque client ou groupe de clients est représentée par un cercle proportionnel au volume de leurs achats dans les produits considérés et faisant apparaître la part de ces derniers effectués auprès de l'entreprise sous examen.



Ici encore, la matrice est utilisable comme outil d'analyse distinct aux fins d'identification des forces et faiblesses de l'entreprise. Elle permet de repérer les clients d'avenir parce que leurs activités sont en croissance et ceux qui sont au contraire en déclin. Les premiers constituent évidemment une cible privilégiée pour l'entreprise, qui doit chercher à bâtir une forte position vis-à-vis d'eux en modifiant, le cas échéant, sa stratégie de marketing.

La confrontation de ce portefeuille avec les autres permet cependant d'approfondir l'analyse au plan des phénomènes de synergie. Par exemple, de l'examen simultané des portefeuilles « clients » et « ressources » il peut apparaître que l'emploi de certaines ressources importantes est spécifique à tel ou tel client ou au contraire partagé. La détection de ce type de relation permet de mieux analyser les répercussions, pour l'entreprise comme pour ses clients, des changements projetés dans la composition de chaque portefeuille.

*le portefeuille « technologies »* : il visualise les capacités technologiques de l'entreprise en termes de maîtrise relative des technologies de degré d'avenir variable.



NB : la taille des cercles peut représenter le volume des dépenses que l'entreprise consacre à chaque technologie

La mise en relation de ce dernier portefeuille avec les précédents inspire une recherche systématique d'effets de synergie sur lesquels l'entreprise peut construire ses avantages concurrentiels et ses compétences distinctives.

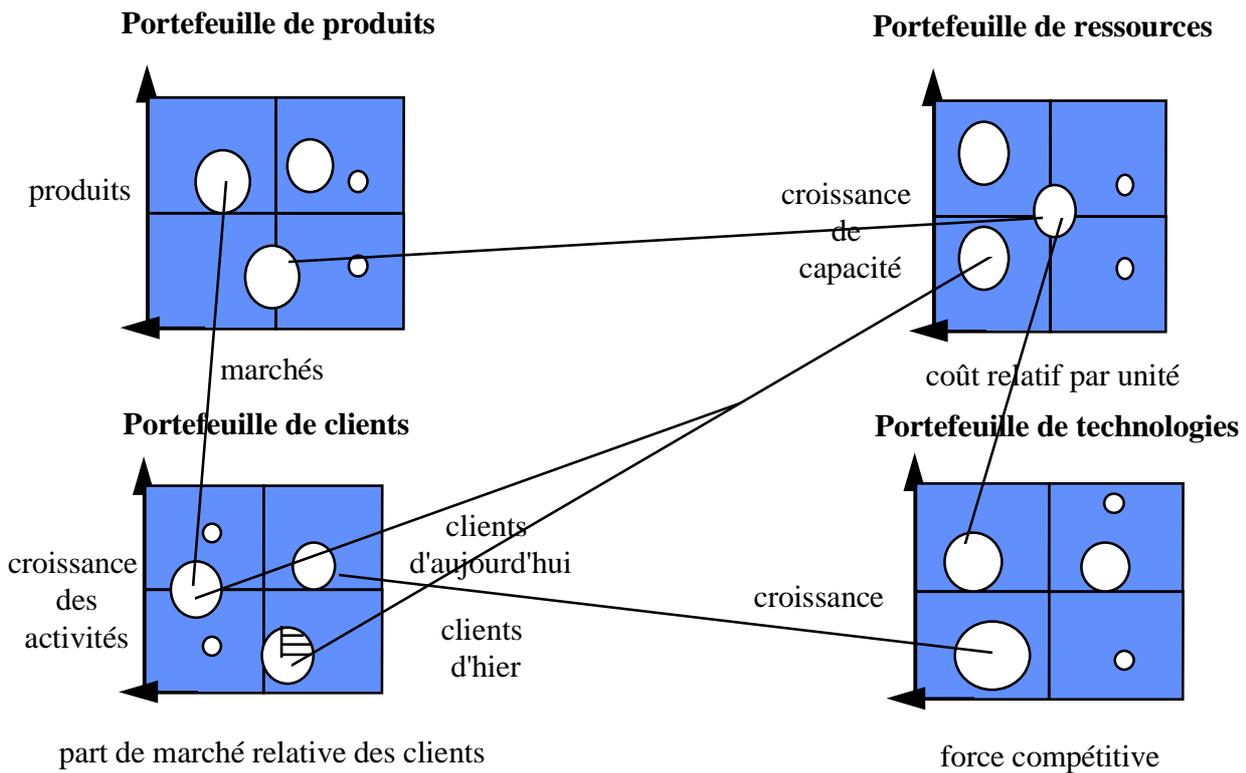


Figure 38 : le modèle de Clarke & Brennan (1990)

Cette démarche d'analyse s'inspire de l'exemple de certaines entreprises japonaises, notamment dans le secteur électronique, qui se sont révélées particulièrement adroites pour exploiter leurs compétences technologiques et en gestion de ressources de façon à développer de multiples nouveaux produits à destination de clientèles bien ciblées. Mais bien sûr, ce ne sont pas tant les différents schémas qui importent que les analyses approfondies qu'il convient de mener sur les paramètres stratégiques dont ils permettent l'évocation et, surtout, les dispositifs organisationnels dont dépendent le repérage et l'exploitation des effets de synergie. Sans création de rôles de coordination, centralisation de la gestion de certaines ressources, facilitation de la circulation latérale d'information, plans de carrière des responsables prévoyant une rotation suffisante des postes, il est peu probable que l'établissement de quelque matrice nouvelle suffise à engendrer un esprit d'entreprise de nature à profiter de phénomènes de synergie.

### Développement international : matrice d'orientation

Un raisonnement matriciel (J.P. Bréchet, 1996) proche de ceux pratiqués pour l'analyse des portefeuilles d'activités peut être proposé en ce qui concerne le développement international. On considérera ici les dimensions suivantes :

- l'attrait des pays ou des zones;
- la position concurrentielles sur ces pays ou ces zones des activités envisagées.

Le croisement de ces deux dimensions permet de mettre en avant les modalités souhaitables de développement international.

**La construction de cette matrice peut s'effectuer en 4 étapes**, et la démarche est naturellement prospective car envisageant un développement durable, après détermination de chaque couple pays/prestations dont il s'agit d'évaluer le potentiel et la position concurrentielle :

**Procéder à une distinction des pays ou groupes de pays pertinents** comme zone de développement pour l'activité considérée;

**Apprécier l'attractivité de chaque couple pays/prestations.** Les critères retenus ci-dessous fournissent des éléments d'évaluation possible de l'attractivité comparée des pays ou des zones géographiques :

- facteurs environnementaux économiques, politiques, sociaux : respect du droit de propriété, ouverture du marché et accès au consommateur, règles de droit et diverses mesures réglementaires, données économiques (niveau de vie, niveau d'inflation, situation du marché du travail, ...), stabilité politique, réglementation du marché des changes, rapport avec la France et les sociétés françaises en général,...
- conditions d'offre et de concurrence dans le pays : présence et puissance des concurrents, caractéristiques des circuits de distribution,...

- conditions de la demande : taille et potentiel du marché (à court, moyen et long terme), attitude vis-à-vis des produits français,...

**Apprécier la capacité concurrentielle de l'entreprise pour chaque couple pays/prestations.** Elle sera appréciée de façon classique au regard de la capacité de se doter des ressources et des compétences requises pour le développement, de la capacité à maîtriser les facteurs clés de succès. L'analyse privilégie, bien sûr, la dimension internationale des choix : connaissance du marché, comportement des acquéreurs, processus de décision dans les marchés publics, adaptation des prestations, maîtrise des différents aspects du marketing, et des conditions d'offre,...

**Porter les couples pays/prestations sur la matrice au regard des évaluations des 2 dimensions de l'analyse.** S'interroger quant à la pertinence des indications d'orientation.

		ATTRACTIVITE DU PAYS		
		Forte	Moyenne	Faible
POSITION CONCURRENTIELLE DE L'ENTREPRISE DANS LE PAYS	Forte	<b>Engagement affirmé</b> Modalités intégrées (filiales commerciales et/ou de production)	<b>Engagement affirmé</b> Modalités intégrées (filiales commerciales et/ou de production)	<b>Sélectivité</b>  Exportation
	Moyenne	<b>Engagement affirmé</b> Modalités intégrées (filiales commerciales et/ou de production)	<b>Sélectivité</b> Modalités marchandes (exportation) ou partenariales avec engagement limité de moyens	<b>Sélectivité prudente</b>  Engagement faible de moyens
	Faible	<b>Sélectivité</b> Partenariat	<b>Sélectivité prudente</b> Engagement faible de moyens	<b>Sans intérêt</b>

Figure 39 : matrice d'orientation du développement international

## Diagnostic de l'entreprise : la synthèse

### La mobilisation des avantages comparatifs et la recherche de rentes différentielles et de monopole :

La recherche de compétitivité par l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité de déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins en réalisant du profit, pourra s'effectuer selon 2 axes :

- compétitivité coût : elle porte sur l'ensemble de ce que coûte la production depuis les approvisionnements jusqu'à la mise à disposition du bien ou du service final (coûts d'immobilisation, de fonctionnement, d'approvisionnements et de transaction, de vente,...);
- compétitivité hors coût : elle porte sur des facteurs beaucoup plus qualitatifs comme la qualité du produit et des services associés, la marque, la réputation, la force de vente, le SAV, la fiabilité, la rapidité, ces facteurs s'affirmant aujourd'hui comme éléments majeurs de la compétitivité.

En recherchant profit et compétitivité l'entreprise ne fait, en réalité, que rechercher des rentes:

- rentes différentielles qui mesurent les avantages coûts. Elles reflètent les différences de coûts entre concurrents. Elles trouvent leur origine dans la technologie, le savoir-faire, l'organisation, la maîtrise des inputs, la maîtrise de l'information, la localisation,... Cette notion recouvre une large gamme de « ressources » disponibles;
- rentes de monopoles qui reflètent les avantages hors-coûts. Elles n'intègrent pas que la différenciation des produits et services associés, mais aussi des marchés captifs, des situations de monopole naturel, des brevets de fabrication, et le véritable pouvoir de monopole lié à l'innovation, c'est-à-dire le lancement d'un nouveau procédé ou d'un nouveau produit.
- rentes de monopole et rentes différentielles sont étroitement associées à la notion de profit. Tout profit peut s'analyser en dernier ressort comme une rente. On comprend ainsi mieux ce que veut dire la recherche de « rentabilité ».

Ce concept de rente occupe une place centrale dans la stratégie d'entreprise : dans une optique profit-croissance-compétitivité, la stratégie vise essentiellement à créer des rentes, protéger des rentes, accroître des rentes, disputer des rentes, s'approprier des rentes et éventuellement s'entendre sur leur partage, en mobilisant les avantages comparatifs.

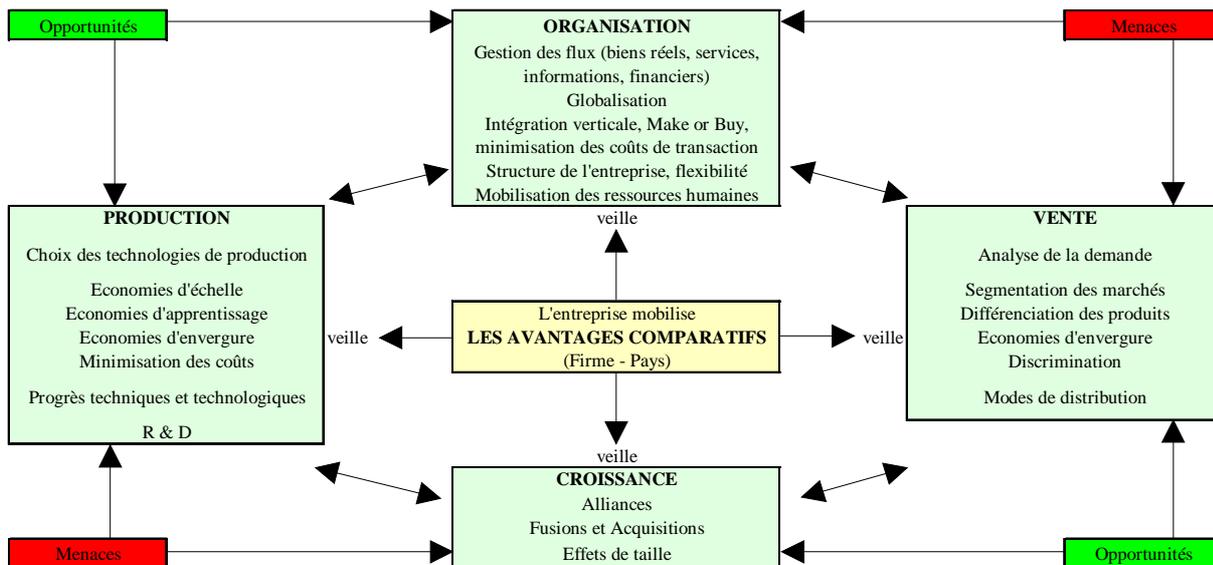


Figure 40 : la mobilisation des avantages comparatifs

### Les options stratégiques

Il ne s'agit aucunement de prétendre ici à l'exhaustivité des typologies présentées, celles-ci n'ayant que pour objet d'illustrer le propos, car la définition des options stratégiques, après un diagnostic stratégique qui sert de support et suscite la réflexion, est du domaine de chaque direction d'entreprise.

Néanmoins, et afin de structurer l'approche, on pourra s'appuyer sur les aspects suivants :

- Définition du contenu de la stratégie d'entreprise (ou stratégie primaire) à savoir :
  - la composition du portefeuille d'activité
  - stratégie de spécialisation
  - stratégie d'intégration verticale

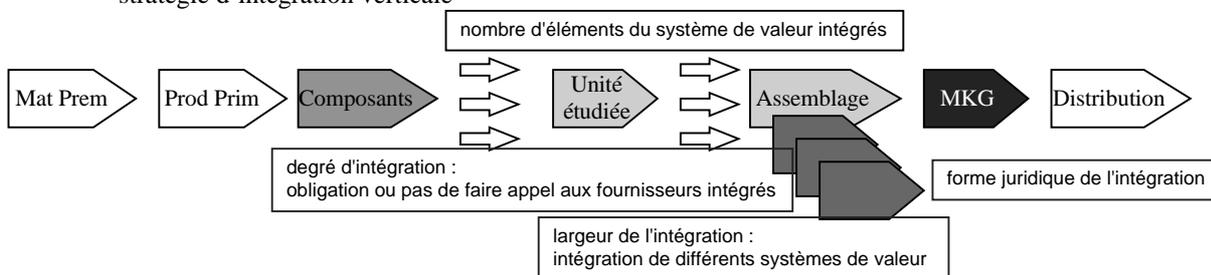
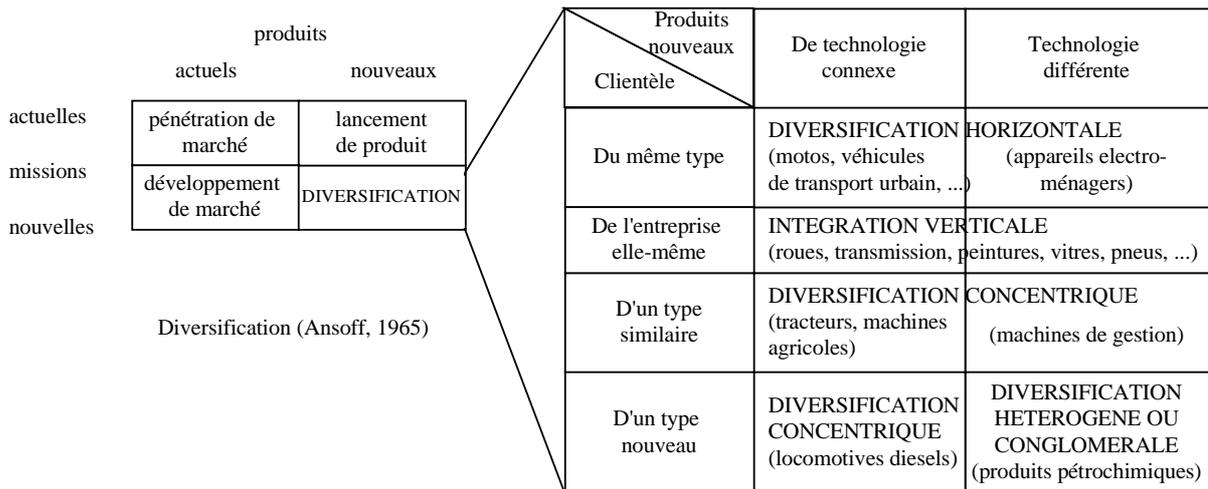


Figure 41 : dimensions de l'intégration verticale (Harrigan, 1985)

- stratégie de diversification



Typologie des stratégies de diversification selon H.I. Ansoff  
(exemples pour le cas d'une firme automobile)

Figure 42 : modes de diversification (Ansoff)

- la localisation des activités

OPERATIONS PRODUCTIVES A L'ETRANGER

		NON	OUI
INVESTISSEMENTS DIRECTS A L'ETRANGER	NON	OPERATIONS COMMERCIALES SANS INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -exportation indirecte de produits -exportation directe de produits -exportation de services -exportation de know-how (contrat de gestion, ventes de tchnologie)	OPERATIONS PRODUCTIVES SANS INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -licence -franchise -contrats de fabrication -opérations "clés en main"
	OUI	OPERATIONS COMMERCIALES AVEC INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -filiales de promotion des ventes -unités de stockage -unités de service -filiales de vente	OPERATIONS PRODUCTIVES AVEC INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -unités d'assemblage -unités de fabrication (en propriété totale, conjointe, -participations minoritaires, sous-traitance internationale)

Figure 43 : les modalités de l'internationalisation

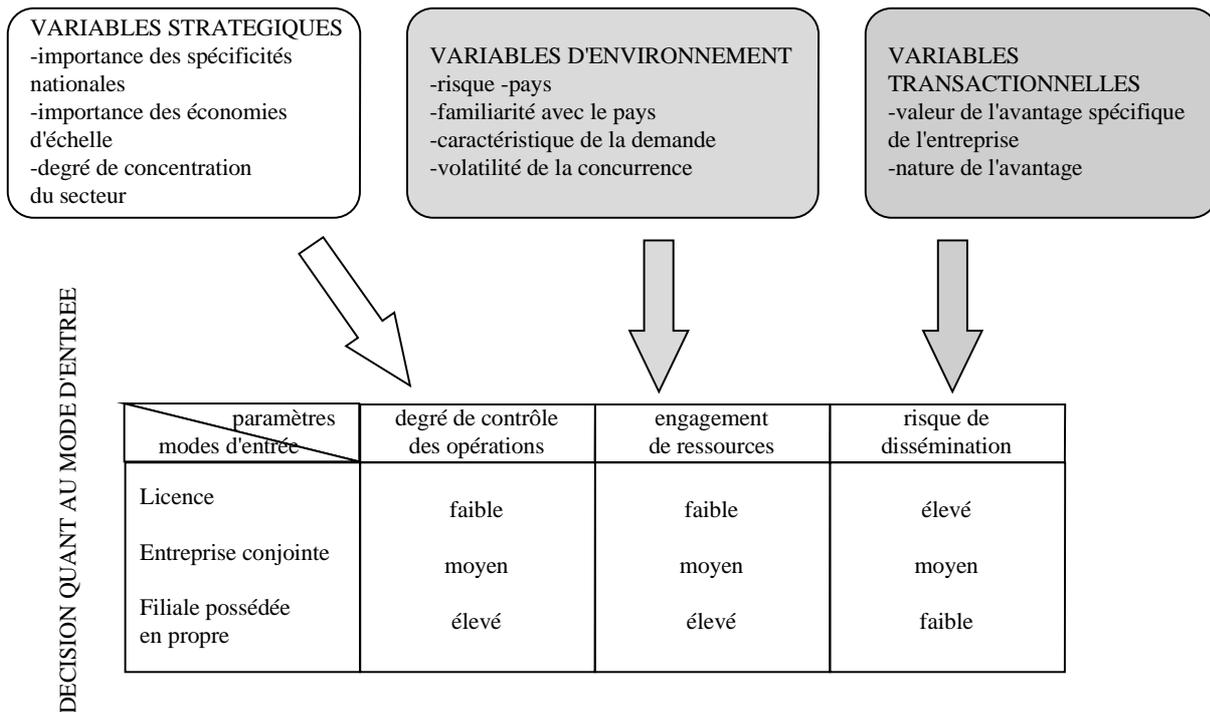


Figure 44 : choix d'un mode d'implantation à l'étranger

- Définition du contenu de la stratégie de chaque activité ou DAS (stratégie secondaire) :
  - les missions stratégiques
    - stratégie de développement
    - stratégie de stabilisation
    - stratégie de relance ou de redressement
    - stratégie de rentabilisation
    - missions stratégiques et cycle de vie

PHASES DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT COMPOSANTES DE LA STRATEGIE	INTRODUCTION	CROISSANCE RAPIDE	ACCENTUATION DE LA CONCURRENCE	MATURITE	DECLIN
OBJECTIF STRATEGIQUE	Remédier rapidement aux défauts du produit, convaincre des premiers adopteurs	Imposer rapidement une marque et trouver une niche	Maintenir et renforcer la position en fidélisant distributeurs et consommateurs	Défendre la position contre les marques et produits concurrents, par amélioration du produit et effort promotionnel	Rentabiliser au maximum
CONTEXTE CONCURRENTIEL	Peu de concurrents attirés par la phase initiale trop incertaine	Entrée de nombreux concurrents	Fortes pressions concurrentielles sur les prix et la distribution, éliminant les plus faibles	Concurrence stabilisée	Déclin de la concurrence
OBJECTIF QUANT A LA CONCEPTION DU PRODUIT	Nombre limité de modèles, conçus pour limiter le temps d'apprentissage pour les clients détection et élimination rapide des défauts	Design modulaire pour faciliter la création de variantes afin de séduire tout nouveau segment de marché	Attention accrue à l'amélioration du produit; élimination des variantes sans marché véritable	Attention constante aux opportunités de marché en jouant sur les prix ou de des changements majeurs du produit	Elargement de la gamme par élimination de tout modèle non rentable
POLITIQUE DE PRIX	S'adapter aux perceptions des segments les plus réceptifs	Une gamme de prix pour tous clients; politique agressive de réduction suivant la courbe d'expérience	Attention maintenue aux opportunités d'élargissement du marché	Politique défensive pour préserver la catégorisation du produit	Maintien d'un niveau de prix assurant la rentabilité, sans égard pour la part de marché
POLITIQUE PROMOTIONNELLE					
Objectifs de communication	Faire prendre conscience des avantages de l'offre; convaincre les premiers adopteurs	Créer une préférence pour la marque; stimuler l'adoption généralisée	Maintenir l'intérêt du consommateur, renforcer les liens avec les distributeurs	Maintenir la fidélité du consommateur et la loyauté du distributeur	Réduire progressivement les efforts promotionnels
media à privilégier	Publicité, ventes directes, communication de masse	Mass media, ventes directes, promotion par échantillons, publicité	Mass media, promotion auprès des distributeurs, promotion des ventes, publicité	Mass media, promotion auprès des distributeurs	Réduire l'action par les media, éliminer les promotions
POLITIQUE DE DISTRIBUTION	Exclusive ou sélective avec des marges de distributeur suffisamment élevées pour justifier les efforts promotionnels	Intensive et extensive avec des marges de distributeurs suffisamment élevées pour maintenir leur intérêt; Attention au réapprovisionnement rapide des distributeurs	Intensive et extensive, maintenir un bon approvisionnement mais en limitant les coûts de stockage pour les distributeurs	Intensive et extensive, maintenir un bon approvisionnement mais en limitant les coûts de stockage pour les distributeurs	Réduire progressivement les points de vente à mesure qu'ils deviennent marginaux

Figure 45 : missions stratégiques et cycle de vie

- les armes concurrentielles : outre la typologie de Porter (différenciation, domination par les coûts, focalisation ou concentration) il est intéressant de mentionner celle de Christman & al, 1988

DIFFERENCIATION DES ARMES SELON LES SEGMENTS	TYPE D'ARMES CONCURRENTIELLES	ETENDUE DU MARCHÉ	
		large	étroite
OUI (différents types d'armes concurrentielles utilisées dans différents segments)	coûts / prix	stratégie de coût et segmentée	stratégie focalisée de coût et segmentée
	combinaison coûts / prix et autres facteurs	stratégie d'utilité et segmentée	stratégie focalisée d'utilité et segmentée
	autres facteurs (avantages)	stratégie d' avantages et segmentée	stratégie focalisée d'avantages et segmentée
	peu ou aucun	irréalisable car incohérent	irréalisable car incohérent
NON (même type d'armes concurrentielles utilisé dans chaque segment)	coûts / prix	stratégie de masse fondée sur les coûts	stratégie focalisée fondée sur les coûts
	combinaison coûts / prix et autres facteurs	stratégie de masse fondée sur l'utilité	stratégie focalisée fondée sur l'utilité
	autres facteurs (avantages)	stratégie de masse fondées sur les avantages	stratégie focalisée fondée sur les avantages
	peu ou aucun	stratégie de masse sans avantage concurrentiel	stratégie de masse sans avantage concurrentiel

Figure 46 : armes concurrentielles - la typologie de Christman & al

- Choix des modes de croissance de l'entreprise pour chaque activité
  - croissance interne

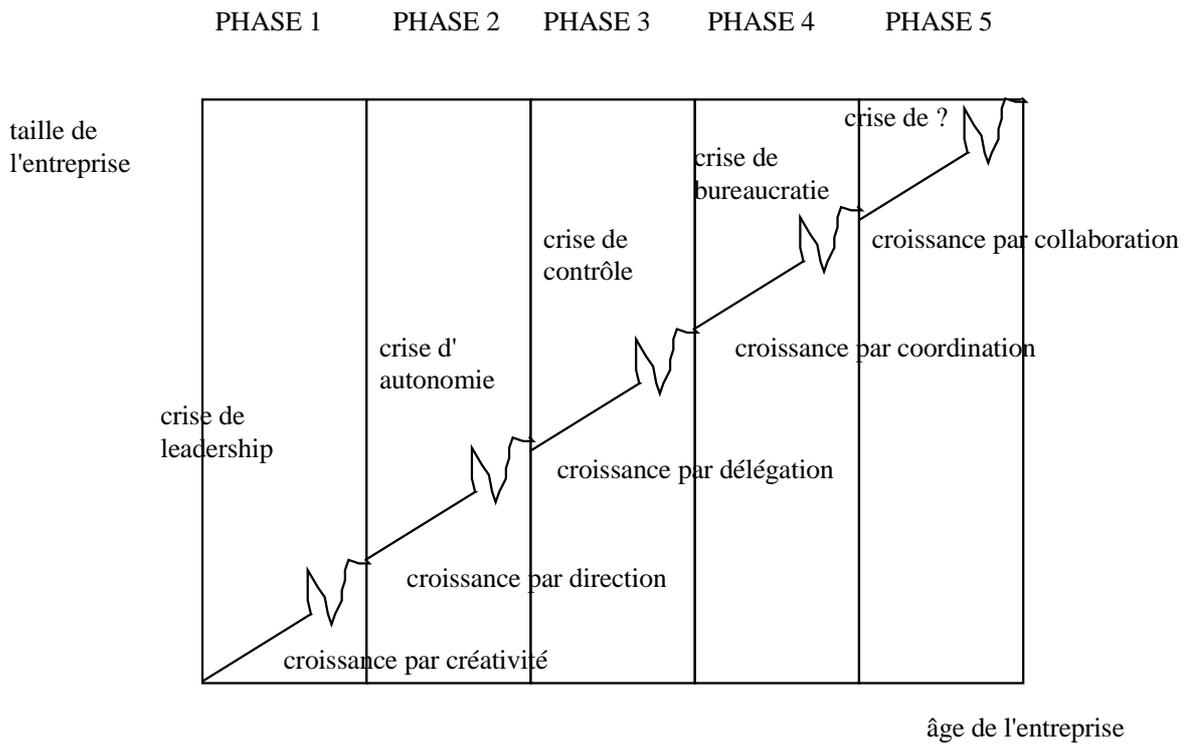


Figure 47 : modèle d'évolution de l'entreprise (Greiner, 1972)

- croissance externe

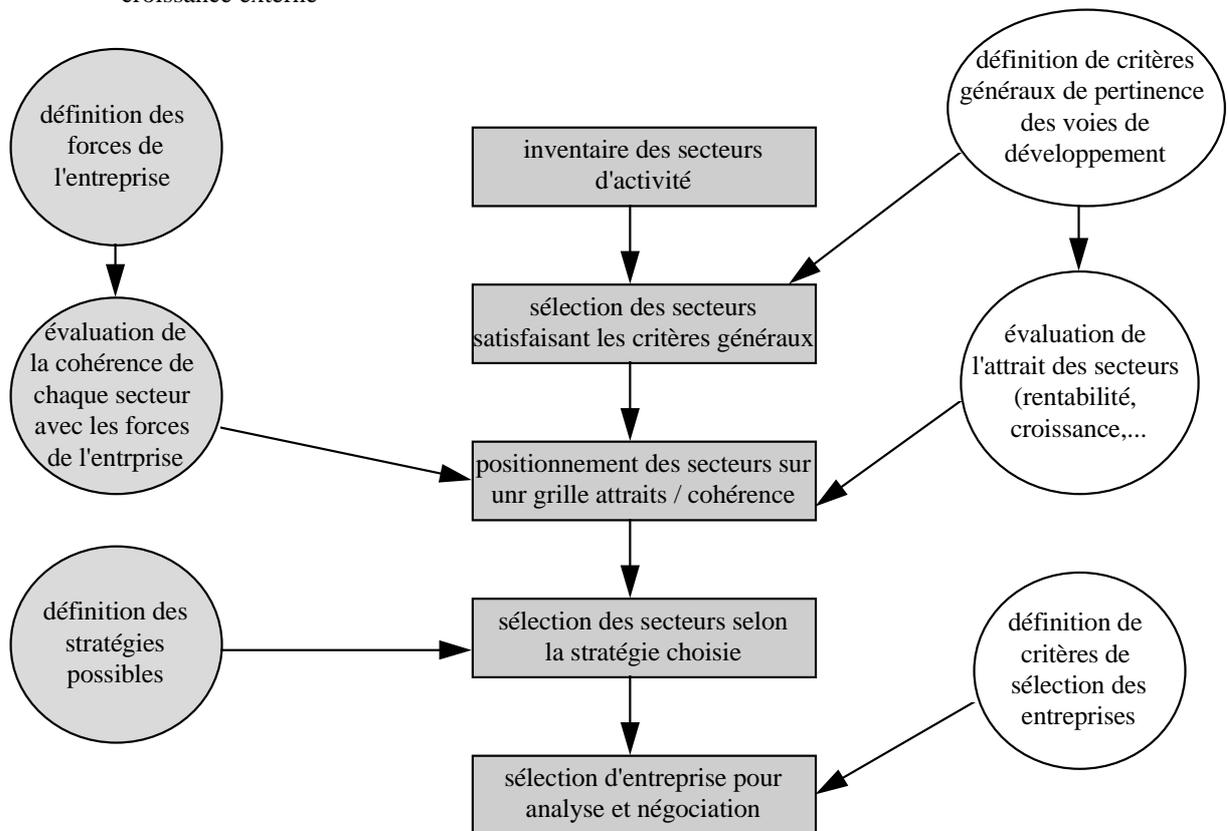


Figure 48 : un cadre d'analyse de la décision de croissance externe

- croissance contractuelle ou coopérative

DOMAINES D'ACTIVITE DES PARTENAIRES	TYPE DE COOPERATION	TYPE D'ECONOMIE REALISEE	MOUVEMENT STRATEGIQUE CORRESPONDANT
même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent	impartition	économie sur les coûts de transaction	intégration
champs concurrentiels différents	symbiose	économie d'éventail	diversification
même secteur	alliance	économie de taille	spécialisation



- alliance technologique
- alliance additive (Airbus)
- intégration conjointe (Renault, Peugeot)
- alliance de complémentarité (Matra, Renault et l'Espace)

Figure 49 : typologie des pratiques de coopération (Marmuse, 1992)

Les aspects organisationnels sont à intégrer aux choix stratégiques et aux modalités de croissance retenues : structure fonctionnelle, structure divisionnelle par produits, par pays, par marchés, structure matricielle, structure en réseau, ...

