

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma  
Faculté des sciences économiques et commerciales  
et sciences de gestion  
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention  
du diplôme de Master en sciences de gestion  
Option: Entreprenariat et développement international**

### **Thème**

**Les choix stratégiques d'une entreprise**

**Cas de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS »**

Réalisé par :

**BERBADJ Nadjib**

Sous la direction de :

**SAADOU Adel**

Année universitaire 2012-2013

## SOMMAIRE

<b>Introduction Générale</b> .....	01
<b>Partie 1 : Approche théorique de la stratégie d'entreprise</b>	
<b>Chapitre1 : La stratégie et l'organisation</b> .....	07
Section 1 : Littérature de la stratégie d'entreprise.....	07
1- Définition de la stratégie d'entreprise.....	07
1-1 Détermination du concept.....	07
1-2 Histoire de la stratégie d'entreprise.....	07
1-3 Les démarches stratégiques.....	07
2- Les décisions stratégiques.....	11
2-1 Les caractéristiques des décisions stratégiques.....	11
2-2 La nature des décisions stratégiques.....	11
Section 2 : Les niveaux et les structures de la stratégie d'entreprise.....	13
1- Les niveaux de la stratégie d'entreprise.....	13
1-1 La stratégie globale .....	13
1-2 La stratégie par domaine d'activité stratégique .....	14
2- Les structures de la stratégie d'entreprise.....	15
2-1 L'approche par les structures-types .....	15
2-2 L'approche par les configurations organisationnelles .....	17
Section 3 : les choix stratégiques .....	18
1- La gestion de portefeuille.....	18
1-1 Les matrices d'analyse de portefeuille.....	18
1-2 Les stratégies de diversification.....	22
2- La stratégie de recentrage.....	24
2-1 Les raisons et intérêts d'une stratégie de recentrage.....	24
2-2 Les phases du recentrage.....	26
2-3 Les limites de la stratégie de recentrage.....	26
3- Les stratégies génériques.....	27
3-1 Les trois stratégies alternatives.....	27
3-2 La Compatibilité et durabilité des stratégies génériques.....	27
4- Les stratégies d'internationalisation.....	28
4-1 Les motivations de l'internationalisation.....	28
4-2 Les stratégies internationales.....	29
4-3 Les modalités d'internationalisation.....	30
<b>Chapitre 02: L'avantage Concurrentiel</b> .....	32
Section 1 : L'analyse concurrentielle.....	33
1- Les cinq forces de la concurrence.....	34
1-1 La lutte pour les premières places entre concurrents actuels.....	35
1-2 Menaces des produits ou services de substitution.....	36

1-3 La menace des nouveaux concurrents.....	36
1-4 Le pouvoir de négociation des clients.....	37
1-5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	38
2-L'analyse SWOT.....	39
2-1 Définition .....	39
2-2 Logique de l'analyse SWOT.....	40
2-3 L'objectif de l'analyse SWOT.....	40
Section 2 : La notion d'avantage concurrentiel.....	41
1-L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité.....	41
2-L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût.....	42
2-1 Domination par les coûts.....	43
2-2 La différenciation.....	45
2-3 La concentration.....	50
3-Les limites des différentes stratégies.....	52
<b>Chapitre 3: Le développement de l'entreprise.....</b>	<b>56</b>
Section1 : croissance interne et croissance externe.....	56
1-La croissance interne.....	56
1-2 Les motivations de la croissance interne.....	57
2- La croissance externe.....	59
2-1 Les fusions-acquisitions.....	59
Section 2 : La collaboration : alliances et partenariats.....	63
1- Une typologie des alliances stratégiques.....	63
1-1 Alliance avec prise de participation.....	63
1-2 Alliance purement contractuelle.....	64
2-Les partenariats.....	64
2-1 Les partenariats d'impartition .....	64
2-2Les partenariats symbiotiques.....	64
3- Les motivations pour nouer une alliance et partenariats.....	65
3-1 Faciliter l'entrée sur un marché.....	65
3-2 Se protéger de concurrents plus puissants.....	65
3-3 Partager les coûts et les risques.....	65
4- Les causes d'échecs des alliances et partenariats.....	65
4-1 Opportunisme.....	65
4-2 Manque d'adéquation.....	65
Section 3 : L'externalisation.....	66
1-Une typologie d'externalisation .....	66
1-1 Les champs de l'externalisation.....	66
1-2 Les raisons de l'externalisation.....	66
2. Les problèmes posés par l'externalisation.....	67
2-1 Les risques de l'externalisation.....	67
2-2 La mise en œuvre de l'externalisation.....	67
Section 4 : Les stratégies d'innovation.....	68
1. Les enjeux des différents types d'innovation .....	68

1-1 Produit vs procédé .....	68
1-2 Tirée par la technologie vs poussée par le marché .....	68
1-3 Incrémentale vs radicale.....	68
1-4 Modulaire vs architecturale .....	69
2- La diffusion de l'innovation .....	69
2-1 Les modes de diffusion .....	69
2-2 Les stratégies d'accélération de la diffusion .....	69
<b>Partie 2 : La stratégie aux niveaux d'entreprise portuaire de Skikda</b>	
<b>Chapitre 4 : Histoire et présentation de l'entité (EPS)</b> .....	73
Section1 : l'Historiques de l'entreprise portuaire de Skikda .....	73
1-STORA .....	73
2- De Philippeville à Skikda.....	73
3- Un Port mixte à hydrocarbures.....	73
Section 2 : Présentation de l'entité.....	74
1- Définition : .....	74
2- Capacité du Port de Skikda .....	75
3-la structure de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS » .....	76
<b>Chapitre 05:Les choix stratégique de l'entreprise portuaire de Skikda</b> .....	84
Section 1 : La stratégie de développement d'EPS .....	84
1-Une stratégie de spécialisation .....	84
2-La position concurrentielle de l'EPS .....	84
3-Les points forts de l'EPS.....	84
4-Programme d'investissement 2012 poursuit sa stratégie de développement.....	86
5- Publication des marchés conclus durant l'exercice 2011.....	88
Section 2 : le port sec une stratégie de croissance .....	90
1-Le développement des ports secs.....	91
2-Définition d'un port sec.....	92
3-Statistiques .....	93
4-Conclusion .....	99
<b>Conclusion Générale</b> .....	100
<b>Les annexes</b> .....	102
<b>La bibliographie</b> .....	

## Introduction générale

L'approche stratégique des entreprises va particulièrement connaître un grand essor avec le développement de l'économie industrielle. Des grands moments vont ainsi caractériser la stratégie d'entreprise, d'abord dans les années 50 avec l'élaboration des premiers modèles d'analyse stratégique de Harvard aux Etats-Unis faisant apparaître d'un côté les forces et les faiblesses de l'entreprise, et de l'autre part, les menaces et les opportunités existant dans son environnement. Ensuite, d'autres modèles d'analyse stratégique vont être mis en place à partir des années 60 par des cabinets consultants en stratégie.

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

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

Il apparaît, de ces différents points de vue que la stratégie s'applique à un certain nombre d'agents économiques, les entrepreneurs pour le cadre de leurs entreprises, l'état, ou les classes sociales.

De nos jours, les entreprises algériennes opèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La mondialisation des échanges, le développement des moyens logistiques, que cela soit à l'échelle internationale ou nationale, ainsi que la grande évolution que connaissent les NTIC, ont tous permis l'exacerbation de la concurrence entre les entreprises. Donc pour survivre, l'entreprise algérienne doit opter pour une vision claire qui lui permettra de rester concurrentielle sur son marché. Cette vision n'est possible qu'à travers le choix et la mise en place d'une stratégie fiable.

Le dirigeant d'entreprise éprouve de plus en plus des difficultés à identifier et à choisir la bonne stratégie pour assurer sa rentabilité, sa continuité et sa croissance. La stratégie engage l'entreprise sur le long terme, et vise à réaliser ses finalités. Les décisions qu'elle induit sont difficilement réversibles.

- Les décisions stratégiques sont du domaine de la direction générale (sommet hiérarchique). Elles se distinguent des décisions tactiques par l'importance des problèmes posés.
- La stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement elle vise à:
  - obtenir une position satisfaisante parmi les concurrents ;
  - Augmenter le potentiel de croissance de l'organisation ;Pour cela, chaque entreprise est appelée à chercher et trouver: Quelle stratégie à adopter pour s'imposer sur son marché ?

A cet égard, nous nous proposons, dans le cadre de ce mémoire, de montrer comment choisir une stratégie, ainsi que sa mise en œuvre. Pour illustrer cette étude, nous proposons donc de prendre comme exemple le cas de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS ».

La question qui se pose d'elle-même, et qui constitue donc la problématique de ce mémoire est la suivante :

**« Quelles sont les choix stratégiques qu'il est possible de mettre en œuvre pour se positionner en face de la concurrence, et quelles sont les orientations de développement stratégique d'une organisation? »**

Cette problématique renferme un ensemble de questions ou d'interrogations, auxquelles nous nous devons y répondre à travers le contenu du mémoire. Ces questions peuvent être citées comme suit:

- 1- Quelles sont les caractéristiques des décisions stratégiques?
- 2- Quelles sont les maints choix stratégiques pour une entreprise ?
- 3- Comment analyser le jeu concurrentiel pour permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents ?
- 4- Quelles sont les modalités d'une stratégie de croissance ?
- 5- Comment l'entreprise portuaire de Skikda choisit-elle ses stratégies ?

### **Les hypothèses du thème de recherche**

Tout travail de recherche scientifique repose sur un ensemble d'hypothèses qui permettent, avant d'entamer les travaux de recherche, d'avoir des éléments de réponse aux multiples questions qu'on se pose. Au terme de ces travaux, ces hypothèses seront soit validées, soit rejetées.

Les hypothèses de ce thème de recherche sont les suivantes :

- 1- Les stratégies sont des méthodes qui peuvent être, réellement, appliquées dans toutes les entreprises, y compris les entreprises algériennes.
- 2- Le choix d'une stratégie est indispensable pour atteindre les objectifs d'une entreprise.
- 3- Le choix stratégique n'est jamais définitif.

## **La structure du mémoire et ses composants**

Afin de répondre à cette problématique, mon travail sera réparti en deux parties, elles-mêmes réparties en cinq chapitres.

Dans la première, intitulée « Approche théorique de la stratégie d'entreprise », j'ai exposé dans un premier chapitre « La stratégie et l'organisation », où j'ai essayé de donner une vue générale concernant la stratégie d'entreprise. Ce même chapitre est composé de trois sections: la première est consacrée à la « Littérature de la stratégie d'entreprise », la seconde aux « niveaux et structures de la stratégie d'entreprise », et la troisième aux « choix stratégiques ».

Le deuxième chapitre, intitulé « L'avantage Concurrentiel » est composé de deux sections : la première est consacrée à « l'analyse concurrentielle », et la seconde à « La notion d'avantage concurrentiel ».

La partie théorique sera achevée par un troisième chapitre, dans lequel j'aborderais la question de « développement de l'entreprise ». Ce chapitre est composé de quatre sections : la première est consacrée à la « croissance interne et croissance externe », la seconde à « la collaboration : alliances et partenariats », la troisième à « l'externalisation », et la quatrième et dernière aux « stratégies d'innovation ».

Dans la seconde partie que j'ai intitulée « la stratégie aux niveaux d'entreprise portuaire de Skikda » se compose de deux chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à « l'histoire et la présentation de l'entité (EPS) », et est composé de trois sections : la première sera consacrée à « l'historiques de l'entreprise portuaire de Skikda », la seconde à la « présentation de l'entité ».

Dans le second chapitre, intitulé « Les choix stratégiques de l'entreprise portuaire de Skikda » se compose lui aussi de deux sections : la première est consacrée à la « stratégie de développement d'EPS », et la seconde concerne « le port sec, une stratégie de croissance »

## **Le but de l'étude**

L'objectif principal de ce mémoire est de savoir si, réellement, l'entreprise algérienne applique les démarches stratégiques, afin de garantir, ainsi, sa compétitivité et sa rentabilité sur le long terme pour atteindre ses objectifs. Et quelles sont ses stratégies ?

## **Les raisons du choix du sujet**

Les raisons qui m'ont amené à choisir ce sujet sont diverses, et peuvent être résumées dans les points suivants :

- Le thème n'a pas encore été traité au niveau de la Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion de l'Université de Guelma .

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

### **Les difficultés rencontrées**

Au cours de l'élaboration de ce mémoire, j'ai rencontré un certain nombre de difficultés, qui m'ont freiné dans l'avancement des travaux, et qui ont parfois même, failli mettre un terme à son élaboration.

D'une part, les ouvrages traitant ce thème en Algérie sont quasiment inexistantes, et m'ont donc obligé à avoir recours à différentes sources, dont une grande partie des informations est tirée de l'internet.

D'autre part, j'étais freiné par le manque flagrant de données stratégiques (part de marché, chiffre d'affaire, ... etc.) concernant les entreprises concurrentes pour faire une comparaison entre eux, et le facteur temps qui ne m'a pas permis de connaître à fond et dominer ce sujet.

---

# Chapitre 1 : La stratégie et l'organisation

## Section 1 : Littérature de la stratégie d'entreprise

### 1- Définition de la stratégie d'entreprise

#### 1-1 Détermination du concept

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

**Selon Igor Ansoff** : « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ». <sup>1</sup>

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

**Selon F. Leroy** : « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ». <sup>2</sup>

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

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

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

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

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

#### 1-2 Histoire de la stratégie d'entreprise

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

- Le plus connu est le modèle SWOT, acronyme des termes anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces), également

---

<sup>1</sup> Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier, **Management Des Entreprises**, Dunod, France 2008, P 27

<sup>2</sup><http://fr.wikipedia.org>, **08 -08-2013**

appelé *modèle LCAG* (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969).

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

### 1-3 Les démarches stratégiques

#### 1-3-1 Écoles de pensées en stratégie<sup>1</sup>

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

- a. La stratégie doit identifier les domaines d'activité de l'entreprise (son périmètre).
- b. Et allouer des ressources à ces différentes activités.

Selon Henry Mintzberg, il est possible de distinguer huit écoles de pensée en stratégie :

**Tableau n°01 : les écoles de pensées en stratégie**

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

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

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

<sup>1</sup><http://fr.wikipedia.org>, 08 -08-2013

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

Il est à noter, dans ce contexte qu'une quelconque démarche stratégique passe en général par les quatre étapes suivantes :<sup>1</sup>

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

### **1-3-2 Démarche de l'école du positionnement**

La démarche stratégique selon Porter consiste en cinq étapes :

- a. Segmentation de l'organisation en Domaines d'Activité Stratégique (DAS)
- b. Analyse concurrentielle de chacun des DAS au moyen du modèle SWOT. Pour la partie externe du SWOT, on utilise notamment le modèle des 5 forces de la concurrence proposé par Michael Porter. Pour la partie interne du SWOT, on utilise notamment la chaîne de valeur, également proposé par Michael Porter, et le modèle VRIN développé par Jay Barney (les ressources de l'entreprise sont-elles génératrices de valeur, rares, inimitables et non-substituables ?)
- c. Choix d'une stratégie générique pour chacun des DAS : stratégie de coût (de prix), stratégie de différenciation (épuration ou sophistication) ou stratégie de focalisation (de niche)
- d. Arbitrages d'allocation de ressources entre les différents DAS grâce à des outils du type Matrice BCG, Matrice McKinsey ou Matrice ADL
- e. Évolution du périmètre d'activité vers de nouveaux DAS (par exemple en utilisant une matrice d'Ansoff) : diversification, internationalisation, intégration verticale ou externalisation, fusions et acquisitions, alliances ou partenariats

---

<sup>1</sup>Pierre-Yves Cossé ISGP Alger, Planification Stratégique et Economie de marché, CGPP (Commissariat Général à la Planification et à la Prospective) Alger, 2008

### 1-3-3 Stratégie formulée par domaine d'activité stratégique

Selon Michael Porter, il est possible de distinguer les stratégies génériques suivantes au niveau de chacun des Domaines d'Activité Stratégique (DAS) :

- **Les stratégies de domination par les coûts** : qui consistent pour un DAS à proposer la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur : c'est l'approche revendiquée par Hyundai dans l'automobile ou Leclerc dans la grande distribution. Pour cela, on s'appuie souvent sur l'effet d'expérience, qui permet de réduire le coût marginal par une augmentation du volume cumulé. Une stratégie de prix qui repose sur ce principe est appelée *stratégie de volume*.
- **Les stratégies de différenciation** : que l'on distingue entre *différenciation vers le haut* ou *sophistication* (proposer une offre plus élaborée et plus coûteuse que les concurrents, mais vendue encore plus cher : BMW, Apple, Starbucks, Häagen-Dazs, etc.) et *différenciation vers le bas* ou *épuration* (proposer une offre moins élaborée et bien moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher : easyJet, Ryanair, Lidl, Dacia, Bic, H&M, etc.). Dans les deux cas, il s'agit de créer un différentiel positif entre l'écart de coût et l'écart de prix par rapport à l'offre de référence : soit on accroît le prix plus que le coût (différenciation vers le haut), soit on réduit le coût plus que le prix (différenciation vers le bas).
- **La stratégie de focalisation** : on se focalise sur une niche de marché. Pour cela, il faut que le marché soit suffisamment petit pour ne pas attirer de gros concurrents et qu'il nécessite des investissements suffisamment spécifiques pour rebuter d'autres petits concurrents. Le principal piège d'une niche est de la faire grossir.

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la **compétitivité** devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes, c'est pourquoi la définition de la **stratégie** est décisive pour l'épanouissement et le développement de celles-ci.<sup>1</sup>

Un autre modèle, beaucoup moins utilisé, a été développé par **C. Hax et D.L. Wilde** (2001), le **modèle Delta**, qui distingue trois stratégies de base : le verrouillage (lui-même appuyé sur un standard de produit ou bien un rôle d'intermédiaire dominant dans l'échange), le meilleur produit (combinaison de la différenciation et du faible coût) et les solutions "orientées clients" (basées sur un élargissement de l'offre aux clients et une redéfinition de la relation-client). Ces trois stratégies sont représentées comme les sommets d'un triangle, ce qui permet de faire apparaître quelques stratégies intermédiaires.

---

<sup>1</sup>Assia Cherfaoui, Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Le cas de la LFB (Algérie). Série "Master of Science" n°62, 2003, P 13

## 2- Les décisions stratégiques

### 2-1 Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les caractéristiques généralement associées au terme *stratégique* sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques concernent les *orientations à long terme* d'une organisation.
- Les décisions stratégiques concernent le *périmètre d'activité* d'une organisation: une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité, ou doit-elle en avoir plusieurs ? Le problème du périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos. La définition du périmètre d'activité implique notamment celle de la gamme de produits et celle de la couverture géographique.
- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*.
- On peut considérer que la stratégie est déduite de l'*environnement concurrentiel* dans lequel l'organisation évolue. Cependant, on peut également considérer que la stratégie est construite à partir des *ressources* et des *compétences* de l'organisation. Dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès.
- Que l'on cherche à s'adapter à l'environnement ou que l'on exploite les capacités distinctives de l'organisation, la stratégie implique nécessairement une *allocation de ressources* : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles.
- Les décisions stratégiques se distinguent des autres types de décisions prises dans l'entreprise, principalement en raison de leur orientation long terme et de leur complexité. Généralement, deux niveaux de décisions stratégiques sont mis en évidence dans l'entreprise : la stratégie globale et la stratégie par domaines d'activité stratégique<sup>1</sup>.

### 2-2 La nature des décisions stratégiques

Selon Grant, la stratégie est une sorte de lien entre l'entreprise et son environnement.<sup>2</sup> Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique ou opérationnelle par de nombreux points :

- **Orientation à long terme** : Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières,

---

<sup>1</sup>Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, *Stratégie*. 7e édition, Publié par Pearson Education, France 2005, p 06

<sup>2</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. *Maxi Fiches de Stratégies*. Dunod, Paris, 2010, p2

humaines, matérielles, etc.), contrairement aux décisions tactiques qui ont une visée de court terme. Il est donc nécessaire de ne pas remettre en cause souvent cette allocation.

- # **Complexité et globalité** : Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.
- # **Satisfaction des parties prenantes** : Les décisions stratégiques, tout en cherchant à préserver et développer un avantage concurrentiel, visent à satisfaire les attentes et attentions des différentes parties prenantes.
- # **Situation d'incertitude** : Les multiples acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements constants des variables de l'environnement, comme la technologie, les variables macro-économiques et la démographie impliquent que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude.
- # **Introduction de changement** : Suite à une décision stratégique, des changements tant au niveau interne qu'externe peuvent être attendus.
  - **Niveau interne**. Les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions, non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel.
  - **Niveau externe**. Les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences au niveau externe et modifier, par exemple, les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Selon l'analyse de Gérard GARIBALDI<sup>1</sup>, « Il existe quatre niveaux spécifiques de décision dans l'Entreprise :

- le niveau politique,
- le niveau stratégique,
- le niveau tactique.
- le niveau opérationnel.

Examinons la composition de chacun de ces quatre niveaux :

- Le niveau politique est formé des représentants des actionnaires c'est-à-dire des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance y compris, bien sûr, les membres de ce conseil qui exerceraient des responsabilités de gestion dans l'Entreprise tel que le PDG et le DG (s'il est membre du conseil).

---

<sup>1</sup> Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition, Quatrième tirage, Paris, 2008, p 39

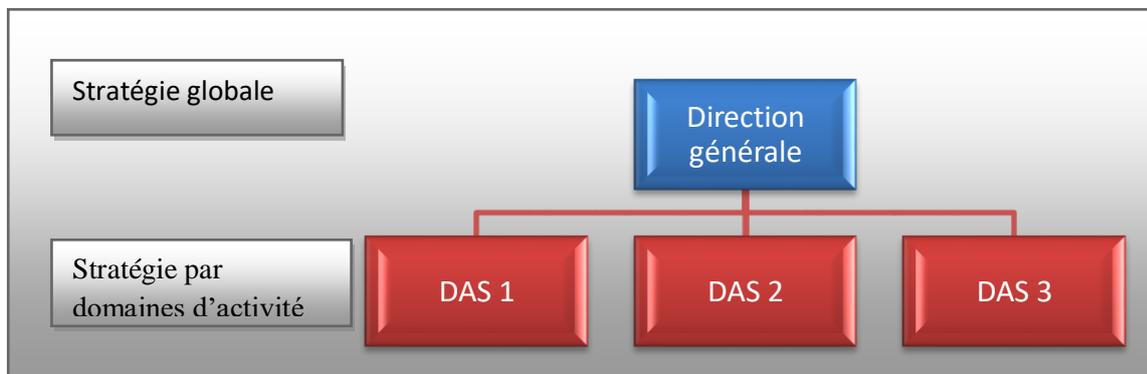
- Le niveau stratégique est composé des membres de la direction générale c'est-à-dire du PDG, du ou des DG, des responsables des grandes unités et des responsables des grandes fonctions de l'Entreprise.
- Le niveau tactique est formé par l'encadrement intermédiaire, c'est-à-dire les responsables (cadres ou non-cadres) des équipes (étant entendu que dans chaque Entreprise, compte tenu de sa taille, de son organisation notamment en termes de nombre de niveaux hiérarchiques et du secteur dans lequel elle opère, l'importance et le niveau hiérarchique des membres composant l'encadrement peuvent être très différents).
- Le niveau opérationnel formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, c'est-à-dire essentiellement les employés et les ouvriers et leur encadrement direct. »

## Section 2 : Les niveaux et les structures de la stratégie d'entreprise

### 1- Les niveaux de la stratégie d'entreprise

Les décisions stratégiques concernent deux niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité.

#### Schéma N°1 : Les deux niveaux de la stratégie



**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p03**

**1-1 La stratégie globale :** La stratégie globale ou *corporate strategy* concerne l'organisation dans son ensemble. Les décisions sont prises par la direction générale et concernent les choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps, et optimiser ainsi la création de valeur de l'entreprise. Ces décisions concernent principalement:

- **La définition du périmètre d'activités :** l'une des questions fondamentales que doit se poser l'équipe dirigeante est la définition du périmètre d'activités de l'entreprise, à savoir si l'entreprise possède une seule activité ou, au contraire, si elle est présente sur plusieurs activités reliées ou non.

- **L'allocation des ressources** : l'un des objectifs de la direction générale est d'allouer les ressources de l'entreprise de manière optimale. Dans le cas où le périmètre de l'entreprise est composé de plusieurs activités, elle devra répartir ses ressources entre ses activités grâce à des règles de décision et d'arbitrage. L'entreprise devra également décider quelles sont les ressources qui peuvent être partagées entre ses activités.

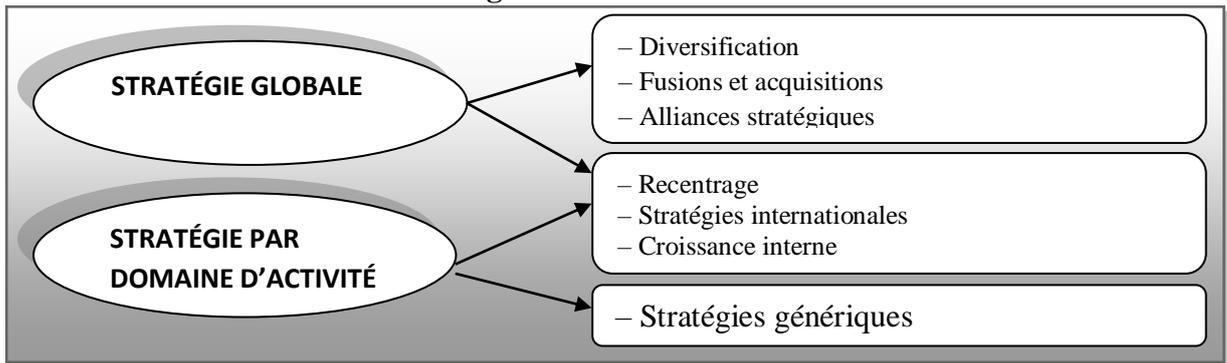
Martin Roulleaux Dugage montre que la position dans l'organigramme représente essentiellement le degré de maîtrise de l'allocation des ressources. En réorganisant l'entreprise, on redéfinit l'exercice du pouvoir sur l'allocation des ressources <sup>1</sup>

**1-2 La stratégie par domaine d'activité stratégique** : La stratégie par domaine d'activité stratégique (DAS) ou *business strategy* fait référence aux choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents. Ces décisions sont le fait de la direction générale et des responsables de DAS. Elles concernent principalement :

- **La définition d'une stratégie pour chaque DAS** : Chaque DAS répond à une combinaison de facteurs clefs de succès (FCS) spécifiques et à une allocation de ressources et compétences. Cela conduit à définir une stratégie particulière pour chaque DAS (domination par les coûts, différenciation et focalisation,). Des questions comme « sur quel marché se développer ? », « quel produit proposer ? », « quelle opportunité saisir dans l'environnement ? » sont traitées à ce niveau stratégique.
- **Les liens entre les DAS** : Si chaque DAS peut être géré de manière autonome, il est cependant nécessaire de veiller à leur cohérence et de gérer au mieux le portefeuille d'activités. Des modifications survenues au niveau d'un DAS peuvent entraîner une réévaluation de la stratégie opérée dans d'autres DAS, voire dans son ensemble. Ainsi, une entreprise peut être amenée à se réorganiser afin de suivre l'évolution de ses différentes activités. Si des modes de croissance et d'expansion sont spécifiques à un type de stratégie, comme la stratégie de diversification qui modifie le périmètre d'activités de l'entreprise et fait ainsi référence à la stratégie dite « globale », d'autres choix stratégiques, comme les stratégies d'internationalisation, peuvent concerner toutes les entreprises, qu'elles soient présentes sur un ou plusieurs DAS.

---

<sup>1</sup>Martin Roulleaux Dugage Organisation 2.0 Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles Paris 2008 P 65

**Schéma N°2: Les liens entre les stratégies et les modes de croissance**

**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p5**

Dans le cadre de son activité, l'entreprise est amenée à définir la nature et l'articulation des tâches à réaliser. La structure détermine les rôles respectifs des différentes unités de l'entreprise et les liens qu'ils entretiennent. Si l'organigramme donne une représentation de la structure formelle de l'entreprise, l'approche des configurations organisationnelles de Mintzberg permet, quant à elle, de rendre compte des dynamiques dans les interactions au sein de l'entreprise<sup>1</sup>.

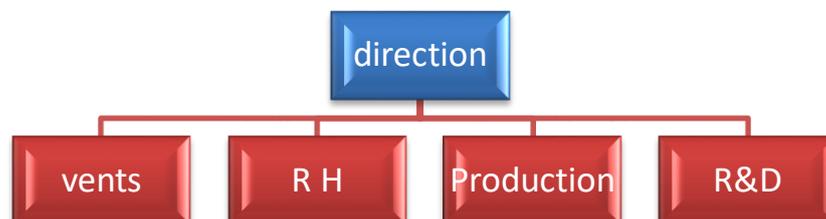
## 2-Les structures de la stratégie d'entreprise

Il existe plusieurs approches qui contribuent à la détermination des différentes structures de la stratégie d'entreprise :

**2-1 L'approche par les structures-types :** Traditionnellement, la structure d'une entreprise est représentée par un « organigramme »<sup>2</sup> qui formalise les rôles respectifs des individus et/ou départements, ainsi que les liens hiérarchiques qu'ils entretiennent.

### ● Structure fonctionnelle

#### Schéma N°3 : Structure fonctionnelle



**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p82**

<sup>1</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies**. Dunod, Paris, 2010. p82

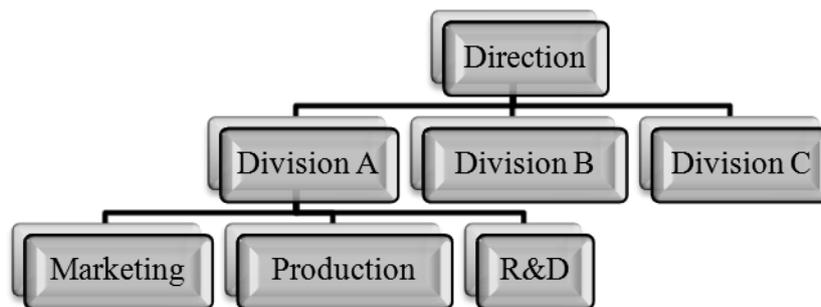
<sup>2</sup> Organigramme *Organizationchart* = Représentation schématique de l'organisation d'un système, d'un projet, d'une société, etc., faisant apparaître les relations entre ses éléments, comme la hiérarchie des responsabilités et les liaisons de contrôle. Dictionnaire de management de projet, AFNOR 2010, p186

La structure fonctionnelle se caractérise par un regroupement des tâches selon le critère de la spécialisation. Ce type d'arrangement organisationnel implique :

- **Un renforcement des compétences individuelles.** Lorsque la taille de l'entreprise s'accroît, il devient difficile pour l'entrepreneur de maîtriser et de coordonner l'ensemble des tâches effectuées par ses subordonnés. La structure fonctionnelle permet de recourir quotidiennement à des experts.
- **Un risque de conflit entre des logiques différentes.** La spécialisation amène chaque fonction à envisager les problèmes selon sa propre logique, différente de celles des autres fonctions de l'entreprise. Cela peut générer des conflits entre départements, voire nuire à la stratégie de l'entreprise.

#### ● Structure divisionnelle

##### Schéma N°4: Structure divisionnelle



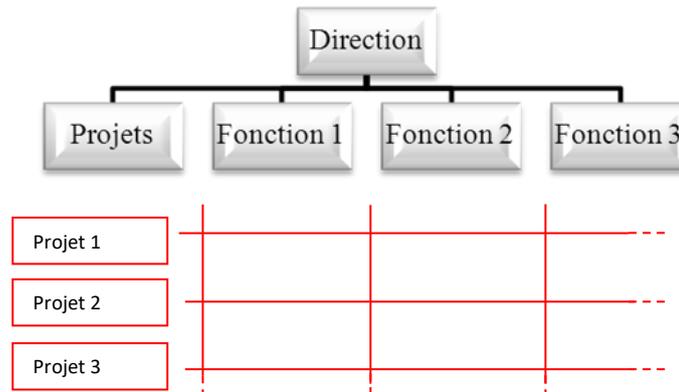
**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p83**

La structure divisionnelle se caractérise par un découpage de l'entreprise en centres de profits distincts disposant de pouvoirs étendus sur leur produit, leur marché ou leur zone géographique. Ce type d'arrangement organisationnel implique :

- **Le déploiement d'une stratégie de diversification :** A. Chandler a montré l'émergence des structures multidivisionnelles (ou de « forme M ») dans les grandes entreprises américaines des années 1920. Celles-ci permettent de réunir différentes unités autonomes dans une entreprise coordonnée.
- **Les effets pervers d'une concurrence entre divisions.** Étant évaluée de manière indépendante, chaque division est amenée à privilégier son propre intérêt au détriment des autres. Cela peut générer des luttes pour l'obtention de nouvelles ressources auprès de la direction générale, ainsi qu'une absence de collaboration pour partager les ressources existantes.

## ● Structure matricielle

### Schéma N°5: Structure matricielle



**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p83**

La structure matricielle est une forme hybride dans la quelle une structure de gestion de projet horizontale est superposée à la structure hiérarchico-fonctionnelle normale. Dans un tel système, il y a généralement deux chaînes d'autorité, l'une fonctionnelle et l'autre liée au projet. Au lieu d'attribuer des segments d'un projet à des unités différents ou de former une équipe autonome, on s'arrange pour que les participants du projet se rapportant simultanément à leur gestionnaire fonctionnel et à leur gestionnaire de projet. <sup>1</sup>

La structure matricielle est une combinaison de la structure par fonctions et de la structure par divisions (projets, produits, zones géographiques, etc.). Ce type d'arrangement organisationnel implique :

- **La réalisation de projets complexes.** La structure matricielle permet de mettre à disposition de plusieurs directeurs de projet, des spécialistes détachés de leur département d'origine.
- **La remise en cause du principe d'unité de commandement.** En mettant le salarié sous la responsabilité de plusieurs supérieurs hiérarchiques (un responsable de division et un responsable de fonction par exemple), la structure matricielle peut entraîner des conflits d'autorité et de communication.

**2-2 L'approche par les configurations organisationnelles :** La représentation de la structure de l'entreprise sous forme d'organigramme ne permet pas de rendre compte des flux d'échanges informels, et donc des relations effectives entre les salariés. Selon Mintzberg, les entreprises peuvent être classées en cinq configurations de base :

- **La structure simple.** Dans les entreprises de petite taille, la structure est souple, car elle repose sur les relations informelles de l'entrepreneur avec ses subordonnés. C'est

<sup>1</sup> Clifford F. Garay et Erik W. Larson, management de projet, Edition Dunod, paris, 2007, p 61

donc la direction, appelée « sommet stratégique », qui constitue le centre nerveux de l'entreprise.

- **La bureaucratie mécaniste.** Dans des entreprises où la production peut être industrialisée, les experts et spécialistes qui élaborent les procédures de travail – appelés technostructure – jouent un rôle prépondérant.
- **La bureaucratie professionnelle.** Certaines professions nécessitent de laisser de l'autonomie aux salariés qui effectuent le travail de production ou de service (appelés centre opérationnel).
- **La structure divisionnalisée.** Dans le cadre d'une entreprise exerçant des activités sur plusieurs marchés, les cadres intermédiaires (la ligne hiérarchique) sont responsables des résultats de leur division.
- **L'adhocratie.** Dans le cadre de projets innovants, le travail à effectuer n'est pas défini à l'avance et émerge des interactions au sein d'une équipe de spécialistes. Les services internes (le support logistique) sont chargés d'assurer la stabilité de l'organisation.

Un projet se construit en tenant compte des structures de responsabilités mises en place pour permettre une plus grande réactivité face à la problématique technique ou méthodologique qui le sous-tend. Une structure de responsabilités mise en place peut s'avérer nécessaire pour organiser les procédures de suivi, de circulation des informations, de décision, nécessaires à un reporting adéquat. En d'autres termes, la structure sera fonction de la spécificité du projet ».<sup>1</sup>

## Section 3 : les choix stratégiques

### 1- La gestion de portefeuille

Les années 1970 sont marquées par un mouvement de diversification de la plupart des entreprises, ce qui entraîne une complexification de leur gestion. Les matrices de portefeuille répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des grands groupes ayant plusieurs activités. Bien que critiquées, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation.

#### 1-1 Les matrices d'analyse de portefeuille

Une entreprise qui est présente sur plusieurs activités, plusieurs marchés, voire seulement plusieurs produits, ne peut analyser ces derniers les uns indépendamment des autres, mais doit avoir une vue globale. Pour ce faire, de nombreux cabinets de conseil ont proposé des outils adaptés : les matrices.

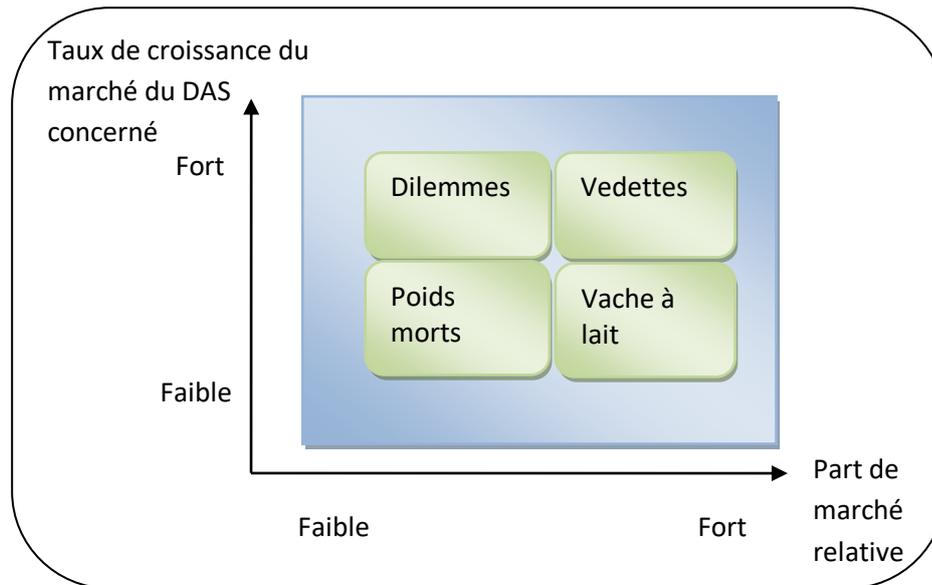
---

<sup>1</sup> Henri Georges Minyem, De L'ingénierie D'affaires Au Management De Projet Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris 2007, P 99

### 1-1-1 La matrice BCG

Le Boston Consulting Group (BCG) propose dès la fin des années 1960 d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise à partir de deux indicateurs : la croissance du marché (taux de croissance sur l'année) et la part de marché relative (part de marché de l'entreprise divisée par celle du leader, ou du challenger si l'entreprise considérée est elle-même leader).

Schéma N°6: La matrice BCG



**Source :** F. Fernandez, M Lozato, P. Mendes , p. Nicolle, p. Steger .**Management Des Unités Commerciales** 2<sup>e</sup> édition DUNOD, paris, 2007, p113

Une matrice BCG évalue chaque activité de l'entreprise. Cette matrice est une matrice d'allocation de ressources au sein d'un portefeuille d'activités utilisée en stratégie d'entreprise. Elle concerne les entreprises diversifiées qui sont présentes sur plusieurs domaines d'activité stratégique<sup>1</sup>

Plus la croissance du marché est forte, plus l'activité consomme de liquidités (investies en communication, R&D, etc.). Parallèlement, plus la part de marché relative est élevée, plus l'activité dégage de liquidités (hypothèse d'économie d'échelle et d'effets d'expérience permettant de bénéficier de coûts inférieurs à ceux des concurrents). Si l'on croise les deux dimensions de la matrice BCG, quatre types d'activités se distinguent :

- **Les « vedettes ».** Situation idéale dans laquelle l'entreprise est *leader* sur un marché en croissance. Il convient, dans ce cas, de maintenir la position jusqu'à ce que la maturité du marché transforme cette activité en « vache à lait ».

<sup>1</sup> Les matrices de la stratégie d'entreprise, Document mis à disposition par : [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)

- **Les « poids morts »**. C'est la pire des situations. Il ne reste à l'entreprise qu'à abandonner ces activités.
- **Les « vaches à lait »**. Ces activités mûres et dominantes dégagent des liquidités qu'il convient d'investir, notamment dans les activités « dilemmes ».
- **Les « dilemmes »**. Pour devenir des « vedettes », ces activités en croissance mais dotées d'une part de marché inférieure à celle du *leader* nécessitent des investissements. L'entreprise est donc face à une alternative : allouer des ressources ou abandonner.

### 1-1-2 Les matrices alternatives

Aux côtés de la matrice BCG, sous le feu des critiques et de la concurrence, d'autres cabinets de conseil ont développé de nombreuses matrices, dont voici les principales :

- ▣ **La matrice Mc Kinsey** : Version sophistiquée de la matrice BCG, cette matrice développée pour le conglomérat General Electric enrichit l'analyse sans en changer la logique. Pour chaque dimension, il convient de déterminer l'évaluation (de 1 à 5) et la pondération (de 1 à 3) de facteurs multiples. Pour appréhender l'avantage concurrentiel, on pourra ainsi utiliser la qualité des produits, l'image, la compétitivité prix ou l'intensité de la R&D. Pour l'attrait du marché, la taille, la solvabilité des clients ou la vulnérabilité à l'inflation peuvent être utilisées. On calcule ensuite un score global et on place les activités dans la matrice suivante.

Schéma N°7 : La matrice Mc Kinsey

		Attrait du marché		
		Fort	Moyen	Faible
Atout de l'entreprise	Faible	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyen	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson /Désinvestissement
	Fort	Sélectivité	Moisson /Désinvestissement	Moisson /Désinvestissement

**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. *Maxi Fiches de Stratégies* p43

- ▣ **La matrice Arthur D. Little** : Dans cette version des années 1970 de l'analyse de portefeuille, la position concurrentielle de l'entreprise est évaluée de manière globale, par des experts. Cinq positions sont possibles : faible, acceptable, favorable, forte et dominante. Le marché est caractérisé par l'une des quatre phases du cycle de vie dans

laquelle se trouve l'activité : embryonnaire, croissance, mature et vieillissement. Les vingt types d'activité possibles, des activités dites « gagnantes » aux activités « perdantes », en passant par les activités « profitables » et « d'avenir » donnent lieu à des recommandations spécifiques, comme le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation des activités ou l'abandon.

### 1-1-3 Les Intérêts et limites des matrices

Trop simplistes, trop réductrices, les matrices ont été vivement critiquées depuis les années 1980. Elles conservent néanmoins un intérêt et forment aujourd'hui encore le squelette de la méthodologie d'intervention de nombreux consultants.

#### ● Intérêts des matrices

- **Préalable au diagnostic.** Les matrices permettent d'étudier un portefeuille à partir de deux dimensions : l'attrait de l'activité et la position concurrentielle au sein de cette activité. Elles permettent de démarrer un diagnostic et de fédérer autour d'objectifs communs.
- **Financement des activités.** Les matrices permettent de comprendre comment les activités peuvent se financer et procéder à des transferts de ressources entre ces dernières.
- **Objet de comparaison.** Les matrices permettent de confronter des mesures et des opinions. Qu'elle repose sur des données brutes (matrice BCG) ou subjective (matrice McKinsey), l'analyse d'un portefeuille d'activités permet de comparer, sur les mêmes critères, les activités d'une entreprise conglomerale, souvent disparates et gérées en zones de profit distinctes.

#### ● Limites des matrices

- ⚡ **Vision statique.** Elles sont des photos instantanées et n'anticipent pas les évolutions des marchés ou de la position concurrentielle des entreprises.
- ⚡ **Mode de financement inadapté.** Elles reposent sur l'hypothèse erronée d'équilibre de flux financiers (une entreprise doit autofinancer ses activités et réinvestir les *cashflows* dégagés).
- ⚡ **Faible prise en compte des synergies.** Elles n'intègrent pas la notion de synergies autres que financières. Malgré le niveau d'analyse, le portefeuille d'activités, le renforcement mutuel des activités d'une entreprise n'est pas pris en compte.

Selon Franck Brulhart<sup>1</sup> le processus de segmentation peut s'appliquer de manière indifférenciée à un secteur d'activités ou au périmètre d'une entreprise. Dans le cas d'un

---

<sup>1</sup>Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P 20.

secteur d'activités, l'objectif est d'identifier très précisément la nature des différents segments qui le composent afin de déterminer leur degré d'attractivité respectif ainsi que les compétences requises pour s'y développer. Cette analyse conduit ainsi, le cas échéant, à révéler les opportunités de lancement ou d'acquisition de nouvelles activités pour l'entreprise et guide les choix de stratégie de gestion du portefeuille d'activités.

## 1-2 Les stratégies de diversification

La diversification consiste pour l'entreprise à élargir son portefeuille d'activités. Le développement peut s'effectuer soit en conservant un lien avec l'activité d'origine de manière à générer des synergies, soit en ne cherchant pas à conserver de lien avec l'activité d'origine pour répartir les risques.

### 1-2-1 Les différents types de diversification

La diversification peut prendre différentes formes selon les avantages dont l'entreprise souhaite tirer profit.

#### ● **Intégration verticale**

L'entreprise développe des activités qui se situent en amont ou en aval dans sa filière afin de générer plusieurs types d'avantages :

- **Bénéficiaire des profits réalisés à chaque stade de la production.** L'intégration verticale permet de s'approprier les marges bénéficiaires qui étaient celles des fournisseurs et/ou des clients.
- **Augmenter son pouvoir de marché.** L'intégration verticale permet d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients et des fournisseurs, en supprimant des interlocuteurs intermédiaires. Néanmoins, en cas de détérioration des conditions économiques, l'ensemble de la filière peut être touché et les pertes s'accumulent à chaque maillon.

#### ● **Diversification liée**

Dans le cas de la diversification liée ou concentrique, l'entreprise s'engage dans une activité nouvelle en s'appuyant sur son métier d'origine. « La **diversification liée** correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes<sup>1</sup> ».

#### ● **Diversification non liée**

Dans le cas d'une diversification non liée ou conglomérale, l'entreprise se lance dans de nouvelles activités sans rapport les unes avec les autres et notamment sans lien opérationnel avec son activité d'origine. Plusieurs raisons justifient le recours à ce type de diversification.

---

<sup>1</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, Op.cit, P347

- **Répartir les risques liés à la conjoncture.** En constituant son portefeuille avec des activités n'ayant pas de lien apparent entre elles et donc, n'étant pas soumises aux mêmes influences macro-économiques au même moment, cela permet de répartir les risques.
- **Financer les investissements d'une activité.** Grâce au revenu généré par une activité, il est possible de financer les investissements nécessaires à l'achat et/ou au développement d'une autre activité.

### **1-2-2 Les implications des stratégies de diversification**

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

### **1-2-3 Diversification et performance**

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

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

### **1-2-4 Diversification et incertitude**

Si HenirProglio, PDG du conglomérat Veolia Environnement déclare que « dans un monde incertain, notre entreprise crée, davantage que d'autres, une valeur réelle et durable », la diversification non liée ne garantit pas l'entreprise contre l'incertitude. En effet, des entités parfaitement autonomes obtiendraient les mêmes résultats en dehors de toute attache au conglomérat, permettant ainsi d'éviter les coûts générés par le siège du groupe.

En outre, les effets positifs dont bénéficie l'entreprise au niveau du groupe, sont plus que contrebalancés par les effets négatifs observés au niveau des entités du groupe. L'adage populaire suggère qu'il est vain de vouloir courir plusieurs lièvres à la fois. De la même manière, il semble présomptueux d'espérer détenir toutes les expertises permettant de

répondre aux problèmes particuliers de chaque métier. Au final, la diversité accroît l'incertitude pour les dirigeants.

Selon GERRY JOHNSON<sup>1</sup> Le degré de diversité ou de parenté entre les domaines d'activité stratégique d'une organisation constitue une question fondamentale, qui détermine en grande partie la capacité de sa direction générale à générer du profit. C'est donc la nature et l'amplitude de sa diversification qui doivent être analysées. La diversification consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés.

## 2- La stratégie de recentrage

La stratégie de recentrage correspond au mouvement inverse de la diversification. L'entreprise décide de se séparer de certaines activités afin de conserver uniquement celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.

Le recentrage sur les prix implique la nécessité de nouveaux produits. En effet, certains distributeurs proposent dans leurs rayons des produits portant le nom de leur enseigne (marques de distributeurs ou MDD). Cette démarche consiste à baisser les prix des produits en faisant pression sur les fournisseurs. Les MDD comportent un risque, puisque l'enseigne met en jeu son propre nom et se rend donc directement responsable en cas de mauvaise qualité du produit. Mais elles présentent aussi un avantage, car les produits sont estampillés d'une marque qui bénéficie, de par son expérience et sa longévité, d'un capital sympathie plus ou moins important aux yeux de la clientèle.<sup>2</sup>

### 2-1 Les raisons et intérêts d'une stratégie de recentrage

Depuis les années 1980, une tendance à la réduction de l'éventail d'activités des entreprises est observée. Cette stratégie de recentrage correspond plus à une recherche de cohérence entre les différentes activités du portefeuille qu'à une stricte spécialisation. Cette stratégie ne s'oppose donc pas à une stratégie de diversification.

#### 2-1-1 Les raisons motivant une stratégie de recentrage

Les stratégies de recentrage succèdent à des événements importants dans l'environnement concurrentiel mais aussi dans le mode de gouvernance.

✚ **Relâchement des politiques *antitrust*.** Dans les années 1980, l'assouplissement du gouvernement américain à l'égard de sa politique *antitrust* a permis aux entreprises d'opter pour une stratégie de recentrage sans être menacées d'abus de position dominante.

---

<sup>1</sup>G. Johnson, K. Scholes, Whittington, F. Frery, Op.cit., P344

<sup>2</sup>Marc RAFFENNE, La rationalisation de la logistique De la supplychain à la coopération complexe externe dans le travail, Thèse de doctorat en Sociologie, Université d'Évry Val d'Essonne, U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion, Centre Pierre Naville Présentée et soutenue le 6 octobre 2009 P 89

- # **Changement de direction.** Exemple : Comme le PDG de Valeo, Thierry Morin, s'opposait à une stratégie de recentrage, en mars 2009, le conseil d'administration de Valeo a décidé à l'unanimité de se séparer de ce PDG. Le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) qui détient 2,3 % du capital de Valeo, s'est dit « satisfait de la clarification » que représente l'arrivée d'un nouveau management.
- # **Activisme ou arrivée d'un nouveau bloc d'actionnaires.** La globalisation financière a accéléré la remise en cause des stratégies conglomerales avec un pouvoir plus important donné à l'actionnaire et une attention accrue portée aux performances financières de l'entreprise.
- # **Difficultés financières.** Exemple : Un article du Figaro titrait en 2009 : « General Motors se mutilé pour continuer d'exister ». Face à une dette de près de 30 milliards de dollars, le constructeur américain a décidé un recentrage sur quatre marques : Buick (notamment implantée avec réussite en Chine), Cadillac, GMC et Chevrolet afin d'obtenir une enveloppe de soutien financier de la part des acteurs politiques et financiers des plus hautes instances américaines.
- # **Echec d'une OPA.** Exemple : En 1968, l'échec d'OPA de BSN, le second fabricant français de verre sur son principal concurrent, Saint-Gobain afin d'acquérir une taille critique a conduit l'entreprise à se recentrer sur l'aval et à se tourner vers l'agroalimentaire. Antoine Riboud, ancien PDG de Danone (ex-BSN) a déclaré : « J'en étais là de mes réflexions quand une opportunité fantastique s'est présentée : celle de prendre en même temps le contrôle de la SEB et de Kronenbourg. Je l'ai saisie et c'est comme cela que BSN alimentaire est né au début des années 1970 ».
- # **Nouveau plan de rémunération et d'incitation.** Afin d'accroître son pouvoir, un dirigeant peut rechercher à diversifier les activités de l'entreprise. Or, c'est à l'actionnaire que revient la tâche de diversifier son portefeuille d'actions et non à l'entreprise. Ainsi, pour inciter un dirigeant à procéder à une stratégie de recentrage, un actionnaire majoritaire actif peut lui assurer des compensations en termes de salaires et de maintien de sa position.

### 2-1-2 Les intérêts d'une stratégie de recentrage

Trois objectifs principaux sont recherchés à travers une stratégie de recentrage.

- # **Correction d'une diversification excessive.** La stratégie de recentrage apparaît comme un mouvement de correction suite aux excès des dirigeants recherchant l'augmentation de leur pouvoir à travers une stratégie de sur-diversification.
- # **Meilleure cohérence stratégique et organisationnelle.** La stratégie de recentrage sur le cœur de métier qui peut être différent de son métier d'origine, est un moyen pour

revenir aux objectifs de performance financière de l'entreprise et à une cohérence stratégique, servant ainsi les intérêts des actionnaires.

- ‡ **Recherche d'une position forte sur les marchés.** Afin de faire face aux contraintes de performance et rechercher une position concurrentielle forte sur les marchés, les entreprises sont incitées à se recentrer quand elles ne disposent pas d'avantage concurrentiel sur un marché, d'une taille critique ou que leur activité est en fin de cycle de vie.

## 2-2 Les phases du recentrage

Deux étapes sont distinguées dans la stratégie de recentrage.

### 2-2-1 Retrait de certaines activités

L'objectif de cette phase initiale est de se séparer des activités n'ayant pas de lien avec le cœur de métier afin de dégager des fonds pour financer la deuxième phase. Cette phase peut être assimilée à la restructuration et avoir des conséquences importantes au niveau social, comme des vagues de licenciements massifs. L'entreprise peut choisir de céder l'activité à un partenaire ou un fournisseur qui souhaite se renforcer.

### 2-2-2 Renforcement du métier de base

Grâce aux fonds dégagés, l'entreprise peut de nouveau investir et renforcer sa position sur son cœur de métier, à travers des alliances ou le rachat de concurrents par exemple.

## 2-3 Les limites de la stratégie de recentrage

- **Existence de barrières à la sortie**

Les difficultés à trouver un acquéreur, les résistances sociales par crainte des restructurations et de suppressions d'emploi sont autant de raisons qui compliquent la cession d'une activité pour se recentrer.

- **Sentiment d'échec**

La décision de recentrage est souvent difficile à prendre car elle nécessite, pour l'entreprise, de constater un échec et une réduction de pouvoir du dirigeant. Elle est souvent retardée, même si ce retard engendre des pertes accumulées importantes pour l'entreprise.

## 3- Les stratégies génériques

Une entreprise peut mettre en place trois stratégies génériques, en fonction de la source de l'avantage concurrentiel (coûts moins élevés ou différenciation) et du champ concurrentiel (large ou étroit).

Les stratégies génériques (ou stratégies concurrentielles) sont les approches (réduction de prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>G. Johnson, K. Scholes, Whittington, F. Frery, Op.cit., P 290

### **3-1 Les trois stratégies alternatives**

#### **3-1-1 La domination par les coûts**

Cette stratégie consiste à réduire au maximum le coût de revient d'un produit ou service, en réduisant éventuellement la valeur (on parle alors de stratégie d'épuration).

Cette domination peut s'obtenir par :

- L'effet volume permettant d'amortir les coûts fixes.
- L'effet d'expérience entraînant la baisse des coûts variables.

#### **3-1-2 La différenciation**

L'entreprise propose aux clients des produits et services ayant des caractéristiques différentes de l'offre de la concurrence et une valeur perçue supérieure.

#### **3-1-3 La focalisation**

L'entreprise se concentre sur une niche de marché. Cela implique d'une part un accès au marché restreint, et d'une autre part des investissements suffisamment spécifiques pour ériger des barrières à l'entrée. La stratégie de focalisation est parfois la seule manière de pénétrer un marché.

### **3-2 La Compatibilité et durabilité des stratégies génériques**

Domination par les coûts et différenciation sont-elles compatibles ?

Comme l'écrivait Porter, « A firm that is stuck in the middle is in an extremely poor strategic situation ». Non seulement l'enlèvement dans la voie médiane relève d'un non-choix stratégique, mais il repose sur deux stratégies a priori contradictoires. La baisse des coûts repose en effet en grande partie sur un effet volume, qui conduit à choisir une offre banalisée permettant de toucher le plus grand nombre de clients et de bénéficier d'un processus de production simple.

Le positionnement prix, obtenu par une stratégie de domination par les coûts, est particulièrement représenté par les « hard-discount » dans lesquels tous les postes de dépenses sont systématiquement réduits.<sup>1</sup>

Cependant, la différenciation retardée des produits (modifier les produits en bout de chaîne de production, comme l'application de la peinture à une voiture) ou la conception de produits modulaires (des composants identiques peuvent servir à la fabrication de produits différents, comme dans l'assemblage d'un ordinateur) peuvent permettre de mener des stratégies dites hybrides, réconciliant domination par les coûts et différenciation.

La prise en compte explicite de la position et du comportement des concurrents constitue une donnée importante dans une stratégie. Les analyses de compétitivité ont permis

---

<sup>1</sup>Gérard Cliquet. André Fady. Guy Basset, Management de la distribution, 2<sup>e</sup>édition, Dunod, Paris, 2006, P 141

d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu sur les concurrents les plus dangereux et d'identifier leurs comportements concurrentiels.<sup>1</sup>

#### 4 Les stratégies d'internationalisation

La problématique de l'internationalisation est cruciale pour les grandes entreprises mais aussi pour les PME/PMI. Il est nécessaire de définir les motivations, la forme sous laquelle l'entreprise souhaite être présente à l'international ainsi que la stratégie à mettre en place.

##### 4-1 Les motivations de l'internationalisation

**a) Un environnement mondialisé :** L'internationalisation est un ancien phénomène depuis les premiers échanges de commerce international avec notamment la Chine qui commercialisait de la poudre au Moyen-âge vers l'Occident.

- **Facteurs techniques.** Le développement des transports internationaux permet de réduire les coûts et temps de transport.
- **Facteurs économiques.** La qualification et des niveaux de salaire différents selon les pays peuvent rendre plus compétitifs certains pays par rapport à d'autres.
- **Facteurs politiques.** La réduction des barrières douanières, des obstacles non tarifaires ou la création de zones de libre-échange et de communautés économiques facilitent les échanges entre les pays avec, par exemple, l'élimination des droits de douane entre les pays membres de l'Union européenne. Les pouvoirs publics peuvent mettre en place des mesures incitatives afin de favoriser l'internationalisation des entreprises.

**b) Les objectifs recherchés :** Une entreprise décide d'internationaliser ses activités pour des raisons internes ou stratégiques ou pour des raisons externes liées à ce qui se passe sur ses marchés.

- **Accéder à de nouveaux marchés et clients.** Afin d'exploiter un avantage dont elle dispose sur le marché national, une entreprise peut souhaiter commercialiser à l'international ses produits ou services afin de valoriser cette différence. Cela lui permet également d'accroître son investissement immatériel. Parallèlement la taille du marché domestique oblige les entreprises à s'internationaliser afin de développer leurs ventes.
- **Réduire les coûts.** Afin de profiter d'économies d'échelle et d'économies de localisation, une entreprise peut choisir de s'internationaliser.
- **Diversifier les risques.** L'internationalisation représente un facteur de risque mais aussi un moyen de le gérer. En étant présente sur plusieurs marchés, l'entreprise peut réduire l'impact des conjonctures locales, gérer au mieux les variations du taux de change ou

---

<sup>1</sup>Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P 338

encore développer une flexibilité proprement stratégique en fonction du mode de présence choisi et ainsi, pouvoir se retirer des marchés.

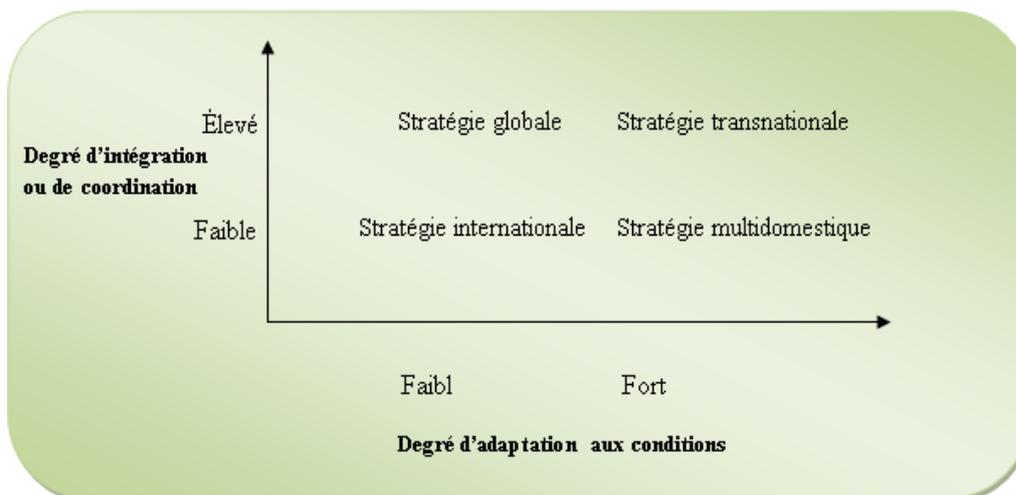
- **Renforcer la position globale de l'entreprise.** La concurrence sur le marché domestique est souvent à l'origine de l'internationalisation et incite les entreprises à disposer d'une présence internationale plus forte que leurs concurrents afin d'avoir des zones de représailles possibles.

#### 4-2 Les stratégies internationales

Deux facteurs permettent de distinguer quatre stratégies internationales.

- ⌘ **Degré d'intégration ou de coordination globale.** Les entreprises peuvent obtenir des avantages spécifiques en coordonnant l'ensemble de leurs activités situées dans différents pays. Tous les facteurs cités dans le paragraphe précédent comme les économies d'échelle ou l'existence de consommateurs multinationaux permettent d'obtenir ces avantages.
- ⌘ **Degré d'adaptation aux conditions locales.** À l'inverse, de nombreux facteurs conduisent les entreprises à adapter leur offre aux conditions particulières des pays dans lesquels elles sont implantées.

**Schéma N°8 : Les quatre stratégies internationales**



**Source :** Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p59**

##### a) Stratégie internationale

Cette stratégie qui consiste à exporter les produits, voire la production, est efficace quand l'entreprise possède un avantage concurrentiel sur ses concurrents locaux et quand les produits qu'elle exporte ne nécessitent pas une adaptation forte à la demande locale. Cette stratégie ne permet pas de réaliser d'économies d'échelle.

**b) Stratégie multidomestique**

Cette stratégie consiste à adapter les produits et services à la demande locale. Elle entraîne une forte dispersion des activités de la chaîne de valeur, même si quelques activités restent concentrées comme la finance. Cette stratégie n'est pas adaptée quand le prix constitue un avantage concurrentiel.

**c) Stratégie globale**

Cette stratégie repose sur une forte concentration géographique et une intégration globale des activités qui conduit à proposer des produits et services standardisés. Cette stratégie permet de réaliser des économies d'échelle et de localisation car les adaptations aux spécificités locales sont faibles. Elle a pour devise : « le monde est notre marché ».

**d) Stratégie transnationale**

Cette stratégie consiste à concilier deux paradoxes : l'efficacité globale à travers une forte intégration des activités et donc une recherche d'économies d'échelle et une forte adaptation des produits et services à la demande locale. Cette stratégie entraîne cependant des problèmes au niveau de l'organisation.

**4-3 Les modalités d'internationalisation**

Confrontées à l'incertitude, les entreprises ont tendance à d'abord choisir les marchés plus proches en termes culturels et économiques puis à mesure de l'expérience accumulée, à conquérir des marchés plus éloignés. Deux critères permettent de distinguer le mode de présence à l'étranger d'une entreprise : le degré de contrôle et le niveau d'investissement. Selon les pays, le mode de présence n'est pas forcément identique.

**a) Exportation**

Elle peut être réalisée soit directement, soit par un intermédiaire ou un négociant international qui achète et revend les produits dans le pays étranger choisi.

**b) Vente internationale**

L'entreprise peut installer une filiale commerciale ou développer une franchise dans laquelle un franchiseur propriétaire d'un nom, d'une enseigne, d'un savoir-faire autorise un franchisé à l'exploiter moyennant rémunération.

**c) Production internationale**

L'entreprise peut décider d'installer des filiales à 100 % ou des succursales dont l'objectif est d'assurer la production.

**d) Multinationalisation, mondialisation**

La multinationalisation peut prendre la forme d'alliances avec des partenaires étrangers, de *joint-ventures* et entraîne une division internationale du travail.

---

## Chapitre 02: L'avantage Concurrentiel

### Introduction

Un **avantage compétitif** (avantage concurrentiel) est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.

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

**Pour être efficace**, l'avantage compétitif doit être :

- unique (ou original) ;
- difficile à imiter ;
- nettement supérieur ;
- adaptable à diverses situations.

Par exemple :

- une marque connue et inspirant confiance ;
- un brevet donnant l'exclusivité sur l'utilisation d'une technique particulière ;
- un savoir-faire particulier bien maîtrisé dans l'entreprise ;
- la capacité d'attirer les candidats au recrutement les plus talentueux ;
- l'accès privilégié à un réseau de distribution particulièrement efficace ou présent auprès des clients visés ;

Pour durer l'avantage compétitif doit :

- accepter des marges réduites ou réduire les coûts relativement à la concurrence ou se focaliser sur certains segments ;
- rendre l'imitation difficile (par la complexité, l'ambiguïté ou l'encastrement dans la culture) ou les ressources intransférables ;
- réinvestir les marges pour assurer la différenciation (stratégie dite hybride) ;
- imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication de sa position.

#### ● **Les différents types d'avantages concurrentiels<sup>1</sup>**

- Lié au produit : peut être porteur d'une innovation de concept radical, d'une notoriété exceptionnelle et correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.
- Lié au marché : peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur

---

<sup>1</sup> [www.intellego.fr](http://www.intellego.fr) consulté le 20/06/2013

- Lié à la technologie : grâce à l'avance technologique que les entreprises ont su acquérir

Chaque secteur possède sa propre structure, et en son sein tous les concurrents ne suivent pas une stratégie identique ; de ce fait, les conditions de la lutte ne sont pas identiques partout.

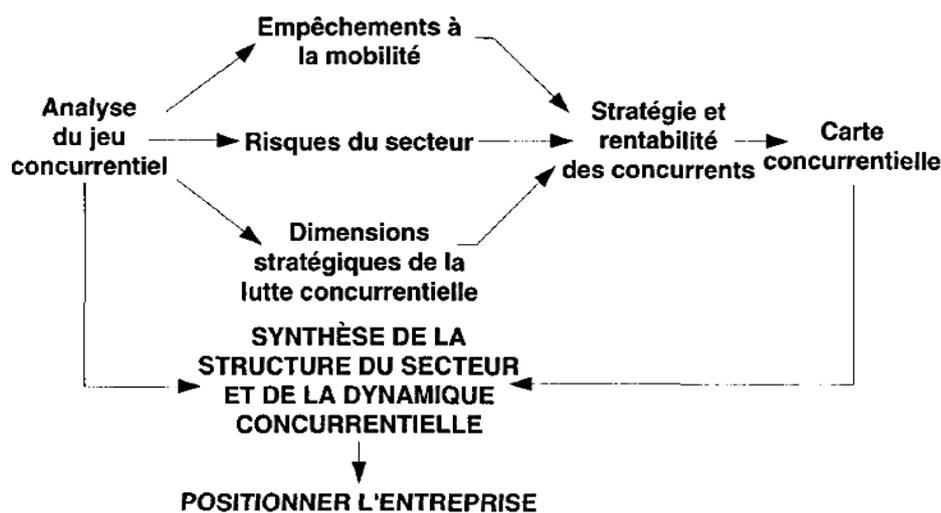
Par ailleurs, pour assurer sa pérennité face à ses concurrents et tenter de fidéliser sa clientèle, il est primordial qu'une Entreprise exerce un avantage concurrentiel.

À partir de ce constat, et dans le but de construire un « avantage concurrentiel », les chercheurs ont mis au point ce qu'il est convenu d'appeler l'« analyse concurrentielle ».

### Section 1 : L'analyse concurrentielle<sup>1</sup>

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

**Schéma N°9 :Analyse concurrentielle**



1- **Source** : Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p52.

#### # analyser le jeu concurrentiel :

- comprendre les risques sectoriels,
- examiner les empêchements à la mobilité dans le secteur,
- déterminer l'importance des variables stratégiques dans la lutte,

#### # comprendre les stratégies des concurrents :

- la mise en œuvre,
- les raisons du niveau de rentabilité,

<sup>1</sup> Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p52.

---

**# obtenir une bonne compréhension de la topographie concurrentielle**

-qui triomphe et où ?

**# insérer l'Entreprise dans son environnement concurrentiel :**

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

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

**1- Les cinq forces de la concurrence**

Le modèle des «**cinq forces de Porter**» a été élaboré en 1979 par Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles (ou analyse structurale) est une méthodologie visant à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique. Cette attractivité est conditionnée par l'intensité concurrentielle qui y règne et qui détermine la rentabilité au sein de ce secteur. L'originalité de ce modèle est de prendre en considération, pour déterminer l'attractivité du secteur, non seulement des influences strictement internes au secteur – liées au comportement des concurrents –, mais aussi des influences extérieures au secteur – liées à la menace des substituts et des nouveaux entrants, au comportement des clients et des fournisseurs<sup>1</sup>.

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

Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

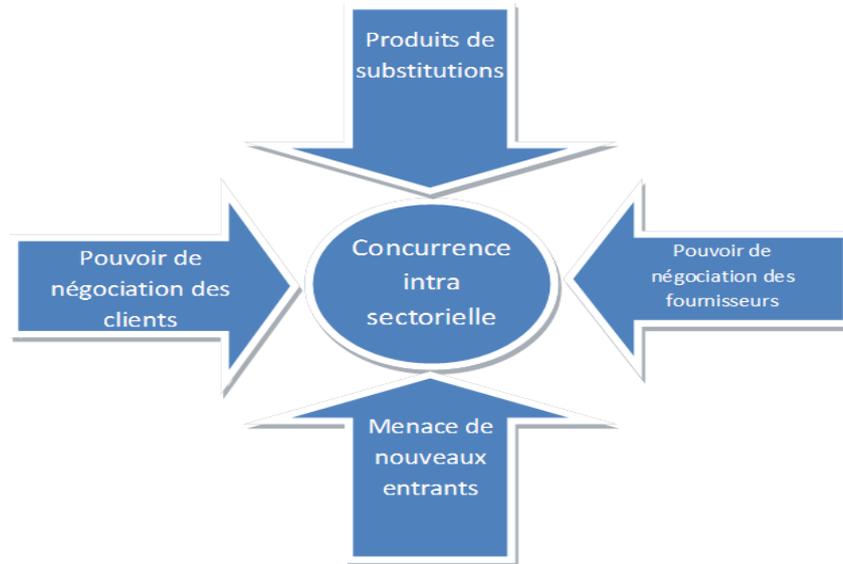
1. le pouvoir de négociation des clients,
2. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
3. la menace des produits ou services de substitution,

---

<sup>1</sup> Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, éditions d'Organisation Groupe Eyrolles Paris 2009 p47.

4. la menace d'entrants potentiels sur le marché,
5. l'intensité de la rivalité entre les concurrents

### Schéma N°10 : La structure concurrentielle selon M. Porter



Source : WWW. Le blog du management de projet.com consulté le 2013/05/16

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les *facteurs clés de succès*, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment des firmes en présence ; la maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel. Par définition, le modèle des cinq forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une firme en particulier.

#### 1-1 La lutte pour les premières places entre concurrents actuels<sup>1</sup>

La rivalité ou la lutte dans un secteur entre concurrents peut être polie ou acharnée, elle prend la forme de manœuvres pour obtenir une position avantageuse à l'aide :

- a- concurrence par les prix : l'entreprise baisse les prix par conséquent elle diminue les recettes de toutes les entreprises, sauf s'il y a une forte demande dans le secteur.
- b- Les batailles publicitaires développent la demande ou accentuent la différenciation des produits dans le secteur.

<sup>1</sup>Khaled CHERIF, le management stratégique de l'information dans l'entreprise de prestation de service mémoire pour l'obtention :de magistère 2005 – 2006

- c- L'amélioration des services ou des garanties consenties à la clientèle : quand le produit ou le service est perçu comme une marchandise de première nécessité, le choix de l'acheteur repose sur le prix et la qualité de service.

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprises, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

### **1-2 Menaces des produits ou services de substitution**

Ce facteur constitue l'un des éléments les plus influant sur l'intensité de la rivalité au sein d'un secteur, surtout à l'heure de la mondialisation. L'identification des produits de remplacement consiste à rechercher les autres produits qui peuvent remplir la même fonction que le produit du secteur. PORTER met l'accent sur deux sortes de produits de remplacement à surveiller de près.

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

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des firmes en présence : MP3 pour le disque compact, véhicule électrique pour le véhicule à essence.

Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport prix/valeur est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur très supérieure pour un prix légèrement plus élevé, la menace est forte (MP3 pour le disque compact). Si à l'inverse le surcroît de valeur est proportionnel - voire inférieur - au surcroît de prix, la menace est faible (véhicule électrique pour le véhicule à essence).

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

### **1-3 La menace des nouveaux concurrents**

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités financières, technologiques etc. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une baisse des coûts des entreprises en place. PORTER va plus loin quand il considère qu'une acquisition dans un secteur réalisée avec l'intention de conquérir une position sur le marché est une nouvelle entrée, même si aucune entité entièrement nouvelle est née. Les obstacles à l'entrée des nouveaux entrants sont :

- a- Les économies d'échelle (la baisse du coût unitaire).
- b- La différenciation du produit (image de marque et clientèle fidèle).
- c- Les besoins en capitaux (sous finances considérables).
- d- La facilité de maîtrise des FCS.
- e- Les coûts de transfert (acheteur accepte de passer d'un produit à un autre si le produit proposé est majoré).
- f- L'accès aux circuits de distribution (déjà accaparés par les firmes existantes).
- g- Les avantages intrinsèques des firmes (détention de brevet, accès favorables aux matières premières, l'effet d'expérience).
- h- La politique gouvernementale (limiter l'accès par le bien de contrôle de la pollution, l'emplacement, contrôle M.P etc.)

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

#### **1-4 Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients luttent dans le secteur en contraignant à des baisses de prix de produits et services, et en jouant un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent aux dépens de la rentabilité du secteur, un client est puissant si les conditions suivantes prévalent :

- a- Ils achètent entre 25% et 50% des marchandises de l'entreprise concernée.
- b- Les produits présentés ont une part importante des coûts :
  - Les clients sont enclins de faire des achats sélectifs.
  - Les produits achetés au secteur sont indifférenciés.
  - Les coûts de transfert auxquels le groupe de client se voit confronté sont faibles.
  - Les clients représentent une menace crédible d'intégration vers l'amont

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

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

- ils sont peu nombreux ;

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

### **1-5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Pour contrecarrer le pouvoir de négociation de fournisseurs, l'entreprise doit procéder à l'intégration en aval de sa production et inversement.

On voit que pour connaître la concurrence, il faut avoir le minimum d'information sur ces cinq composantes, et ce type d'information est en majeure partie constitué d'informations informelles, cela doit nous convaincre de l'absolue nécessité de passer d'une approche passive (veille scientifique) à une veille active concurrentielle<sup>1</sup>.

La veille concurrentielle a pour objectif d'analyser les forces et faiblesses des concurrents tout en mettant en évidence les opportunités à saisir et les menaces à contourner.

Mettre en place une veille concurrentielle implique de se poser des questions qui concernent directement les concurrents pour anticiper les actions futures. L'entreprise doit poser la question suivante : quelles sont les forces et faiblesses de mes concurrents ? Cette question on peut la décortiquer en :

- Qui sont mes concurrents ? Noms des sociétés, noms et fonctions des décideurs, des spécialistes, des experts, de tout l'état major, les filiales, les alliances stratégiques, les représentants de la société, les conseillers managériaux, stratégiques, leurs expérience etc.
- Quelles sont leurs performances actuelles ? Les comptes de résultats comparés aux années antérieures, le chiffre d'affaire, part de marché, l'évolution des effectifs, les campagnes publicitaires, les rapports annuels d'activités, etc.
- Quelles sont leurs perspectives et leurs capacités de développement ? Recherche et développement, le lancement de nouveaux produit, l'approche de nouveau marché, rapport avec la technologie, etc.

L'élaboration d'un fichier sur qui fait quoi ? Un travail qui ne pourra se faire qu'au prix d'un effort mené sur des années comme l'a écrit M. PORTER « On a besoin d'énormément de données, d'informations pour répondre aux diverses questions que l'on se pose au sujet des concurrents ». La concurrence se manifeste par trois niveaux :

- les entreprises

---

<sup>1</sup>François Jakobiak, op.cit, 2004, P 69.

- les groupes stratégiques
- les secteurs

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présence leurs conditions (en termes de coût ou de qualité).

Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir. Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

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

## **2- L'analyse SWOT**

### **2-1 Définition**

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

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> G. JOHNSON, K.SCHOLES, R. WHITTINGTON ,F. FRÉRY , Stratégique .7<sup>e</sup> edition, Publié par Pearson Education France 2005 p125.

**2-2 Logique de l'analyse SWOT****Schéma N°11 L'analyse SWOT**

	<b>Positif</b>	<b>Négatif</b>
<b>Interne</b>	Forces	Faiblesses
<b>Externe</b>	Opportunités	Menaces

Source : [WWW.ec.europa.eur.htm](http://WWW.ec.europa.eur.htm) consulté le 14/05/2013

**2-3 L'objectif de l'analyse SWOT**

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

Dans ce contexte, une question importante peut être posée : Quels usages peut-on faire de l'analyse SWOT ?

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Elle peut être utilisée en évaluation :

- ex ante pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence (par exemple, lors de la rédaction de CSP ou de leur évaluation),
- intermédiaire pour juger de la pertinence et éventuellement de la cohérence des programmes en cours,
- ex post pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration

Au total, l'analyse SWOT peut être utilisée pour déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de

succès. Cependant, pour tirer le maximum d'informations de ce modèle, il peut être intéressant d'établir en fait plusieurs SWOT :<sup>1</sup>

- On peut construire un SWOT avant certaines décisions stratégiques et un SWOT après qu'elles ont été prises (éventuellement sous forme prévisionnelle), afin de déterminer si l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès s'est améliorée ou dégradée. Cela permet de juger de la pertinence stratégique de ces décisions.
- D'autre part un SWOT de l'entreprise et un SWOT de ses principaux concurrents, afin de comparer leur maîtrise respective des facteurs clés de succès de l'environnement.

## Section 2 : La notion d'avantage concurrentiel<sup>2</sup>

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque, et qui lui donnent une certaine *supériorité sur ses concurrents immédiats*. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du *concurrent prioritaire*. La supériorité relative d'un concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier.

D'une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

### 1- L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité

Un avantage concurrentiel est « externe » lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter *un prix de vente supérieur* à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un *pouvoir de marché* accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une *stratégie de différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une

---

<sup>1</sup>G. JOHNSON, K.SCHOLES, R. WHITTINGTON ,F. FRÉRY , Stratégique .7<sup>e</sup> édition, Publié par Pearson Education France 2005 p178.

<sup>2</sup>Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose ,**Marketing stratégique et opérationnel**,7<sup>e</sup> édition,Dunod, Paris, 2008, P 250

entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

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

## 2- L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût

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

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

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

Il n'existe que 2 avantages « concurrentiels » majeurs distincts qu'une Entreprise puisse concevoir :

- Soit l'entreprise possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures et donc être un meilleur *performer*, (ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur, mais dans les 2 cas cela suppose que l'entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires), ce que M. Porter appelle une stratégie de « domination globale par les coûts »,
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, avantage unique qui soit perçu par le marché, ce que M. Porter appelle une stratégie de « différenciation ».

Mais l'Entreprise peut exercer l'un de ces 2 types d'avantage :

- Soit sur la totalité du secteur
- Soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de « focalisation » ou de « concentration ». Bien entendu, sur ce segment de marché

l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel qui, là encore, sera apporté soit par la « domination par les coûts » soit par la « différenciation ».

On constate donc qu'il existe quatre stratégies « concurrentielles » possibles, qui sont :

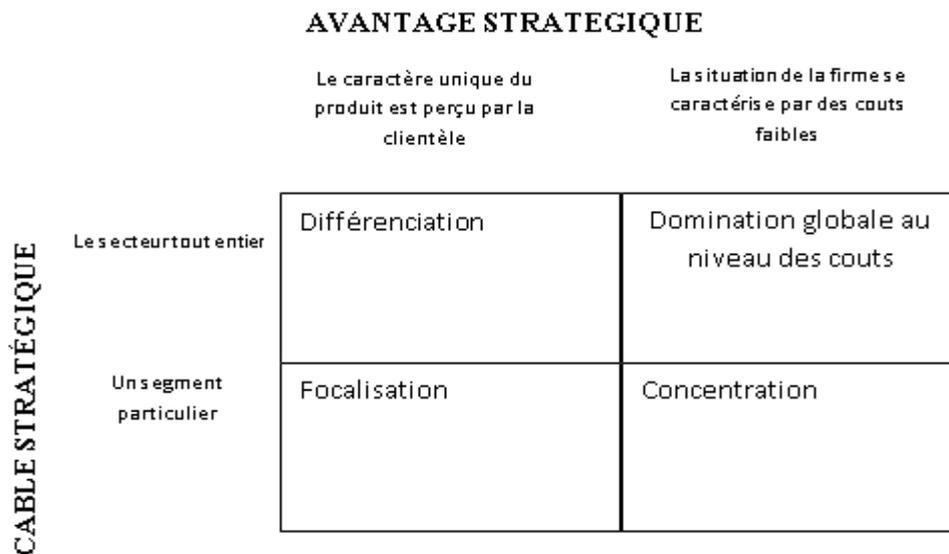
**Tableau n°02 : les s stratégies concurrentielles**

01	La domination par les coûts	1	sur un front large
		2	sur un front étroit
02	La différenciation	3	un front large
		4	un front étroit.

**Source :** réaliser par l'étudiant

M. Porter a appelé ces avantages concurrentiels des « stratégies génériques », c'est cette appellation que nous conserverons.

**Schéma N°11 : Les stratégies génériques de M. Porter**



**Source :** Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, 3<sup>e</sup> édition Quatrième tirage, Paris 2008 p54.

Pour construire un tel « avantage concurrentiel », l'entreprise doit connaître et maîtriser un certain nombre de contraintes.

**2-1 Domination par les coûts<sup>1</sup>**

Cette stratégie fut certainement l'une des plus pratiquées dans les années 70, en partie grâce aux travaux du Boston Consulting Group autour de l'effet d'expérience qui montre que

---

<sup>1</sup> Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p55.

pour un certain nombre de produits « les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 % en termes réels à chaque fois que la production cumulée (ou expérience de production) double ». La mise en œuvre d'une telle stratégie suppose :

- **En termes de compétences et de ressources**

- a. Des investissements lourds**

- Car une stratégie de domination par les coûts oblige non seulement à détenir une capacité de production apte à faire du volume, mais à le produire à un coût très bas.

- b. Une ingénierie et une efficacité technique**

- De façon à s'assurer que le bon usage des ressources financières est pris en compte dès le début du processus de l'offre.

- c. Une aptitude à la simplicité technique**

- Qu'il s'agisse de la conception des produits ou du processus de production (afin de maîtriser au mieux les coûts).

- d. Une grande efficacité de la main-d'œuvre**

- Pour réduire au maximum les dysfonctionnements et par là les coûts, ce qui impose une formation pertinente de la main-d'œuvre et une conception de systèmes d'organisation clairs.

- e. Des systèmes de distribution adaptés**

- Capables de traiter des volumes à des coûts faibles.

- **En termes de mode d'organisme**

- a. Un contrôle de gestion élaboré**

- Pour savoir à quoi sont réellement consacrées les ressources, et pouvoir ainsi vérifier qu'il y a bien cohérence entre les choix de dépenses et les résultats d'une bonne analyse de la valeur. En fait, une analyse faite à deux niveaux : « Combien cette fonctionnalité me coûte-t-elle ? » et « combien le client est-il prêt à payer pour cette même fonctionnalité ? ».

- b. Des audits fréquents et détaillés**

- Pour suivre l'évolution des coûts, mais aussi vérifier que ceci ne va pas entraîner à terme une baisse de qualité qui serait préjudiciable au volume des ventes (sans lequel on ne peut avoir de stratégie de domination par les coûts sur une certaine durée).

- c. Une organisation et des responsabilités claires, détaillées et bien définies**

- Afin de pouvoir éliminer au maximum tous les dysfonctionnements dus aux défauts consécutifs à une organisation déficiente ou à une mauvaise compréhension par le personnel des tâches à réaliser.

- d. Une animation orientée vers l'obtention d'objectifs quantitatifs précis**

Complément obligatoire d'une stratégie de volume. Il faut, de plus, être capable de :

○ **Crée un produit « marchand »**

L'idée d'exercer une domination par les coûts qui se fasse au détriment de la qualité marchande, est une démarche suicidaire pour l'entreprise, car elle ne permet pas d'assurer la pérennité dans la durée. Rappelons, rapidement et succinctement, qu'un produit « marchand » est un produit qui :

- correspond à une demande solvable,
- est identifiable par le client,
- est mis à la disposition des clients avec la disponibilité exigée,
- crée une valeur pour le consommateur,
- correspond à une qualité « loyale et marchande »,
- apporte un profit durable pour tous les partenaires de la filière.

○ **Construire l'avantage concurrentiel à partir de plusieurs sources**

Conception, mode de production, approvisionnement, logistique, maîtrise de la distribution, etc., dans la mesure du possible, sinon il est probable que l'avantage acquis aura une durée de vie réduite car il sera moins facilement défendable.

○ **Etudie en permanence la concurrence**

Car les coûts sont relatifs, et donc l'avantage construit peut être détruit par un concurrent ayant appris à mieux maîtriser ses coûts. Là, intervient un point clé qui est la vision que l'on doit avoir de la concurrence en termes de marché pertinent :

Sommes-nous sur un marché de type national, territorial, mondial ? La réponse est essentielle pour suivre l'évolution des coûts comparés avec les concurrents.

Notons, que dans certains cas il faut descendre beaucoup plus bas pour faire de façon pertinente cette analyse et arriver au niveau d'un centre de production, voire même d'un projet. Nous pouvons prendre pour exemple les marchés qui, au niveau mondial, sont servis par une seule usine par compétiteur tel celui de la lysine.

## **2-2 La différenciation**

La stratégie de différenciation est réservée aux firmes qui arrivent à se distinguer des autres, en particulier des concurrents directs, par<sup>1</sup> :

- le produit : la forme, le design, les fonctions, la performance, la qualité, la longévité, la fiabilité, la solidité, la facilité de réparation, le style, etc. ;

---

<sup>1</sup> PHILIPPE VILLEMUS, Le Plan Marketing, éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, paris, 2009 p84.

- les services : la rapidité, la facilité de commande, de livraison, d'installation, de facturation, d'entretien, de réparation, etc. ;
- le personnel : ses compétences, sa formation, son amabilité, sa disponibilité, sa crédibilité, sa fiabilité, son délai de réponse ou de réaction, sa communication, etc. ;
- les circuits de distribution : le nombre de magasins, les emplacements, leur taille, leur qualité, leur exclusivité, leur rapidité, etc. ;
- l'image : les symboles, les logos, les couleurs, les slogans, la publicité, les événements, le parrainage, le siège et les implantations (usines ou magasins). L'identité de l'entreprise, c'est ce que l'entreprise souhaite projeter ; tandis que l'image, c'est ce que la cible (les clients actuels, anciens ou potentiels) perçoit.

La « différenciation » c'est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents, en comprenant bien que la différenciation n'existe que si elle est, réellement, perçue par le marché. Une entreprise peut toujours décider et proclamer qu'elle pratique une stratégie de différenciation, en fait celle-ci n'aura de réalité que si elle est confirmée par la perception que le marché, ou tel segment de marché aura de l'offre de l'entreprise. Attention au nombrilisme trop fréquent qui permet à certains de croire qu'existe un avantage concurrentiel, alors qu'il n'est réellement que dans la tête de ceux qui l'ont conçu. Il existe, aussi, des fausses différenciations, le plus souvent, elles sont le résultat de sa non-compréhension par le marché. La différenciation doit être claire et lisible.

Il n'est pas toujours évident de déterminer les potentialités de différenciation que réserve un marché ou un segment de marché. Pour qu'elles soient réelles, il faut qu'existent sur le marché des utilisateurs ou des consommateurs ayant des besoins distincts et très différents de ceux d'autres. Si cette condition n'est pas remplie, il est illusoire de croire qu'il est possible de se « différencier ».

Dans tous les cas, pour qu'il y ait différenciation, il faut que le client accorde une valeur marchande aux différences entre des offres, valeur qui justifie le supplément de prix réclamé au client pour payer le coût de la différenciation. Car, en effet, il y a un coût à payer pour le client. Au dire de certains, ce postulat n'est pas évident, c'est sans doute parce que le concept de différenciation n'est pas clair dans leur esprit. On ne peut réellement prétendre présenter une offre différenciée si celle-ci n'inclut pas, par exemple, des fonctionnalités supplémentaires ou des services associés que les autres concurrents n'offrent pas. De ce fait, et dans tous les cas, la différenciation représente un coût supplémentaire pour l'entreprise différenciatrice.

En conséquence, pour qu'il existe réellement différenciation, il faut que l'entreprise puisse créer réellement une valeur pour le client. Et fondamentalement l'entreprise ne peut jouer que sur deux facteurs :

- Une réduction de coût pour le client, qu'il s'agisse du coût d'achat, du coût d'approvisionnement, du coût d'appropriation voire du coût d'échec ou du coût d'utilisation. Notons que cette réduction peut aussi résulter d'un meilleur prix de revente dans le cas d'un bien d'équipement. En fait, il s'agit de construire à travers l'offre un gain potentiel de dépenses pour le client ;
- Un accroissement de performances, de fonctionnalités ou de services fournis avec et autour du produit ; mais on doit aussi inclure sous ce facteur tous les éléments de différenciation de l'offre qui permettraient, par exemple, au client d'obtenir un meilleur positionnement en termes d'image de marque.

La mise en œuvre d'une telle stratégie suppose :

● **En termes de compétences et de ressources<sup>1</sup>**

**a. Intuition et créativité**

La différenciation suppose l'un et l'autre ; dans tous les cas, on ne peut devenir un différenciateur par une politique de suiveur. Il faut être capable de comprendre les attentes et les besoins non encore parfaitement satisfaits, et troquer la bonne manière de les satisfaire à un coût permettant de pratiquer une politique de prix ne rebutant pas le marché. C'est souvent là que joue, entre autres, la créativité.

**b. Capacités de recherche**

Et ce, selon deux pistes : recherche technologique et recherche marketing. Il est nécessaire pour assurer une différenciation, qui ait une réelle chance d'être perçue comme un avantage concurrentiel, que celle-ci puisse s'appuyer sur une recherche marketing autorisant de segmenter ou de re-segmenter le marché pour trouver des groupes d'utilisateurs ou de consommateurs dont les attentes ou les besoins sont peu ou mal satisfaits par les offres actuelles.

L'Entreprise doit aussi identifier les critères d'achat qui peuvent dépendre, dans le sens le plus large du terme, des performances attendues et du coût de ces performances. Il faut aussi se rappeler que ces critères sont à rechercher dans l'ensemble de l'aval de l'Entreprise ; c'est-à-dire non seulement auprès du client utilisateur, mais aussi chez le décideur de l'achat et même dans la distribution.

---

<sup>1</sup> Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p64.

Mais c'est aussi le besoin pour pratiquer une telle stratégie d'avoir des compétences élevées pour trouver des nouveaux matériaux, de nouvelles applications de technologies maîtrisées, etc.

### **c. Technologie du produit**

La différenciation est très souvent bâtie sur la technologie du produit, notamment, lorsqu'il apparaît difficile voire impossible de la bâtir à partir d'une meilleure domination technologique ou par l'importation d'une technologie nouvelle. On peut alors s'appuyer sur d'autres axes de développement comme le design.

### **d. Capacités commerciales**

La différenciation n'existant que si elle est perçue par le marché, il faut comprendre les sources possibles de différenciation qui, avant d'exister dans l'entreprise, doivent correspondre à des besoins réels trouvant des segments de marché. Cela suppose la capacité de re-segmenter le marché, par une offre spécifique, si nécessaire; dans tous les cas il faut analyser les besoins et attentes du marché pour vérifier la plus ou moins bonne adéquation des offres « actuelles ». Il faut que l'entreprise soit capable de réaliser cette analyse, en s'émancipant du mode de pensée qui consiste à toujours rechercher l'avantage concurrentiel, par rapport à l'offre actuelle des concurrents, pour repartir du marché en oubliant le jeu des concurrents et en se concentrant sur les besoins du consommateur ou de l'utilisateur. Mais cela suppose aussi que l'entreprise soit apte à réagir très rapidement à tous les changements importants qui peuvent se produire, tant en termes de modification des comportements des clients que des changements dans les modes de distribution, l'idéal étant d'être soit le premier à réagir soit l'instigateur du changement.

### **e. Image**

Les critères d'image permettant à une entreprise de faire saisir la valeur de la différenciation qu'elle a introduite dans son offre, et doivent, autant que possible, être mis en évidence pour être facilement « lisibles ». Les principaux critères sont à rechercher parmi :

- la réputation,
- la présence dans les médias, les foires, les expositions et autres colloques scientifiques,
- la participation à des actions de recherche ou de formation,
- l'aspect du produit et son poids voire sa couleur, l'emballage,
- l'ancienneté, la taille de l'Entreprise et les parts de marché détenues,
- les références commerciales,

- la qualité reconnue, éventuellement le prix s'il est élevé et donc en relation avec la notion de qualité.

Ces critères ont une importance relative différente en fonction des couples produit-marché, mais ils sont d'autant plus importants que le client a des difficultés à percevoir la différenciation.

Très souvent lorsque cette différenciation a du mal à être perçue, c'est que les performances de l'offre ne sont plus prises en considération, ce qui revient à dire que dans l'esprit du client le produit est déjà au stade de la banalisation.

Et c'est justement dans ce type de situation que la différenciation prend toute son importance, puisqu'elle contribue fortement à faire en sorte que le critère prix ne reste pas le critère dominant dans l'esprit du client.

#### **f. Coopération élevée de la distribution**

La différenciation devant être perçue, il paraît évident que le rôle de la distribution, soit force de vente soit vente par réseau extérieur, est essentiel. La distribution doit véhiculer la différenciation et non pas seulement le produit.

Elle le fait, consciemment ou inconsciemment, par son image, le discours tenu par les hommes en contact avec le client (contact face à face ou indirect), les services rendus (gratuits ou non), les formalités commerciales. Il est donc indispensable que l'Entreprise obtienne une coopération totale de son réseau pour bien transmettre la différenciation ce qui suppose qu'elle puisse promouvoir une relation de partenariat avec la distribution et ce dans la durée.

#### ● **En termes de mode d'organisation**

##### **a. Coordination profonde entre marketing et R & D**

La gestion de l'interface entre le marketing et la R & D devient une priorité, car c'est de sa qualité que dépend la naissance de l'idée de différenciation.

C'est au marketing qu'est attribué le rôle d'aller chercher les besoins non encore satisfaits ou mal satisfaits, d'étudier la pertinence des segmentations du marché et de vérifier s'il y a eu des modifications de comportement de la clientèle offrant de nouvelles possibilités de segmentation et donc, peut-être, de différenciation.

Mais cette tâche accomplie il faut que le département recherche et développement prenne exactement en compte les nouvelles données, saisisse les chances de différenciation en interne et en externe et imagine de nouvelles offres qui, en apportant les performances à un prix acceptable, aide l'Entreprise à se doter d'un nouvel avantage concurrentiel.

Par ailleurs, plus les sources de différenciation, dans l'Entreprise, seront nombreuses et plus les adversaires auront de difficultés pour maîtriser les facteurs de différenciation.

#### **b. Attraction sur les personnes ayant les qualifications requises**

Ce sont les hommes qui conçoivent et qui réalisent. La différenciation suppose, chez le différenciateur, des capacités qui ne sont pas communes puisqu'il s'agit de comprendre autrement le marché et d'imaginer des offres nouvelles.

Il faut donc que l'Entreprise possède les personnels aptes à concevoir et à entreprendre une telle stratégie. Or, rares sont les Entreprises qui n'ont pas besoin de faire appel au marché du travail pour avoir de tels hommes. Il faut, donc, que l'Entreprise soit capable de les attirer en son sein. Dans tous les cas, l'Entreprise doit faire en sorte d'encourager la créativité, qui a un coût, qui n'est pas immédiatement mesurable en termes de profit. Pour faire de l'Entreprise un lieu de créativité, il faut donner du temps, ce qui a un coût, et surtout reconnaître le « droit à l'erreur ».

#### **c. Objectifs et contrôles quantitatifs et qualitatifs**

Devoir jouer sur le quantitatif et sur le qualitatif s'explique par le fait qu'une stratégie de différenciation impose une certaine maîtrise des coûts. En effet, le client attribue une valeur à la différenciation. Il faut, bien entendu, connaître cette valeur si on veut éviter de se trouver dans la situation où l'offre ne trouve pas preneur parce que le prix est jugé prohibitif. D'où la nécessité de se fixer et de tenir des objectifs qui prennent en compte les notions de quantité mais aussi de qualité.

### **2-3 La concentration**

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

Cependant, sur cette niche, l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel : « domination par les coûts » ou « différenciation ». On revient, ainsi, aux deux avantages concurrentiels que nous venons de décrire.

La concentration encourt, de ce fait, les risques inhérents à la stratégie générique à laquelle elle fait appel, mais y surajoute un risque très spécifique qui est celui de voir des concurrents réussir une « sur-segmentation » à l'intérieur de la cible visée par l'entreprise.

Une stratégie de concentration ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit :

- disparaître par le départ des consommateurs,
- grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.

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

### ● **Concentration et domination par les coûts**

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

- La recherche d'une cible ayant des besoins spécifiques afin de pouvoir concentrer les coûts pour servir uniquement cette cible,
- La concentration des efforts et dépenses pour servir uniquement cette cible,
- Le choix, de préférence, d'une cible ayant des besoins limités afin de pouvoir mieux concentrer les coûts,
- Ne pas hésiter à investir pour servir ces besoins étroits,
- Faire de la maîtrise des coûts une culture d'Entreprise.

L'exemple typique de cette stratégie est celle pratiquée par les chaînes d'hôtels spécialisées par exemple : hôtels d'autoroute, ou bien aux États-Unis la chaîne « **La Quinta** » qui vise uniquement la clientèle d'affaire (et de ce fait les hôtels sont situés près des Inter-states, sans restaurant mais près d'un restaurant ouvert 24h sur 24, offrant calme et confort, et surtout l'ensemble des services utilisés pour des raisons de métier par cette clientèle).

### ● **Concentration et différenciation**

Pour réussir dans ce domaine il y a lieu de :

- créer une offre dont la valeur justifie le prix,
- concevoir l'offre largement et non centrée sur un produit unique (déclinaison, surmesure, services, etc.),
- rendre lisible la différenciation, notamment par la communication,
- être une cible mouvante, en innovant en permanence, pour éviter d'être trop vite rattrapé par les concurrents,
- choisir une cible étroite pour bien comprendre les dimensions de la différenciation,
- choisir, de préférence, une cible ayant des besoins très forts, car d'autant plus sensible à la différenciation,

- rester centré sur les besoins de la cible choisie.

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

- soit la maîtrise en profondeur de technologies très spécifiques,
- ou bien la capacité de comprendre l'intensité du besoin et la capacité d'adapter sa technologie ou son mode de production.

En règle générale, ceci implique de s'attaquer à des cibles stratégiques étroites. Mais cela peut être, aussi, de s'adresser à une seule cible et de répondre parfaitement à ses besoins.

Rappelons, avant de terminer sur les stratégies de concentration, qu'un tel choix ne peut se faire sans, bien entendu, choisir celle des deux stratégies *génériques* de base que l'on compte pratiquer sur la niche cible : domination par les coûts ou différenciation.

### 3- Les limites des différentes stratégies

#### 3-1 Les limites de la stratégie de domination par les coûts<sup>1</sup>

L'entreprise est parfaitement organisée autour de production précise, stable. En contrepartie, elle dispose d'une faible capacité de changement et d'une capacité réduite d'adaptation aux évolutions du marché. Orientée sur la maîtrise des coûts, elle risque de ne pas percevoir ces évolutions. Opérant dans des activités où la technologie est stable et donc faiblement maîtrisable, l'entreprise court le risque d'être confrontée à de nouveaux entrants sur le marché qui contourneront les barrières à l'entrée par la délocalisation de la production dans des pays à faible coût de main-d'œuvre par exemple.

La domination par les coûts est une stratégie étroitement dépendante de l'avancée requise sur les autres firmes. Le maintien de la rentabilité cette avancée peut nécessiter des investissements qui, à terme, risquent de se révéler désastreux pour la rentabilité.

Sa mise en œuvre conduit l'entreprise à choisir l'une de ces stratégies:

- Avoir une stratégie d'innovation permanente au niveau du processus de fabrication pour réduire les coûts.
- S'engager dans une stratégie de croissance externe pour réduire la concurrence par rachat, absorption des firmes du secteur.
- Ou éventuellement avoir une stratégie d'alliance: accord de coopération permettant de réduire les coûts, chacune des firmes préservant son identité sur le marché.

---

<sup>1</sup> J.-M. Auriac, A. Cavagnol, G. Hoffbeck, F. et G. Lemoine, J. Walter, **Economie d'entreprise**, tome 2, TECHNIPLUS, p. 175,

### 3-2 Les limites de la stratégie de différenciation

- La recherche de l'originalité entraîne des coûts supplémentaires. La firme qui se différencie doit donc toujours chercher des modes de différenciation qui aboutissent à un surprix supérieur au coût de la différenciation.
- Les prix plus élevés de la concurrence peuvent détourner la clientèle moins sensible à la qualité distinctive ou au prestige de la marque ;
- L'évolution des goûts des consommateurs de plus en plus exigeants, en obligeant les concurrents à accroître leur qualité, la banalise et contribue ainsi à faire perdre de son importance au caractère distinctif.

### 3-3 Les limites de la stratégie de concentration

#### a- La niche se réduit

Pour des raisons démographiques, vieillissement de la clientèle ciblée qui cesse d'être consommateur.

- Pour des raisons socio-économiques : la stagnation du revenu, la menace du chômage freinent la consommation des cadres, souvent cible privilégiée de cette stratégie.
- Les écarts de prix se resserrent et détournent la clientèle d'autant plus qu'en même temps, l'avantage-produit (ou service) se réduit.

#### b- La concurrence se positionne sur la niche

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

### 3-4 Caractéristiques de ces stratégies<sup>1</sup>

- Différenciation, lorsque l'entreprise peut se démarquer sur le marché par les qualités de son produit.
- Domination par les coûts, lorsque l'entreprise produit à un coût inférieur par rapport à ses concurrents.
- Spécialisation, lorsque l'entreprise se concentre sur un segment très précis.

En définitive, pour assurer la réussite d'une stratégie générique, quelle que soit la stratégie concurrentielle choisie, il est indispensable de respecter un certain nombre de règles. Il est possible d'en retenir quelques-unes que l'on peut classer selon deux niveaux :

---

<sup>1</sup> Claude Demeure, **Marketing**, 6<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, **Année**, p91

- **au niveau du processus** : formaliser la mise en place du processus d'analyse (l'analyse stratégique est longue et coûteuse, il y a donc nécessité de mettre en place un réel processus pour l'ensemble des participants), utiliser une équipe représentative de l'Entreprise, donc *pluridisciplinaire*, afin qu'elle soit à même de prendre en charge l'application de la stratégie.
- **au niveau de la mise en œuvre** : communiquer, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Entreprise, les éléments de la stratégie que les intervenants ont à connaître pour pouvoir s'y associer, rester continuellement centré sur sa stratégie sans se laisser détourner par de fausses opportunités, vérifier, en permanence, que la stratégie générique choisie est toujours pertinente en la comparant au secteur et à ses évolutions (en effet ,changer de stratégie amène toujours à réaliser des compromis délicats, en termes de choix de marché donc de concurrents, et à prendre des risques pour satisfaire à la stratégie corporate).mettre en place des indicateurs permettant de contrôler et de mesurer, l'avancement vers les objectifs (degré de satisfaction des clients, position relative par rapport aux concurrents, etc.),et enfin de créer en permanence dans l'Entreprise une culture favorisant la réussite de la stratégie générique choisie. Ainsi, dans le cas d'une stratégie de domination par les coûts, il faut que la culture s'appuie sur l'élimination des gaspillages tout en recherchant la qualité« Marchande »a, lors qu'en différenciation la créativité sera un facteur clé de succès, sans que pour autant il faille oublier d'éliminer tous les coûts inutiles.

## Chapitre 3: Le développement de l'entreprise

### Introduction

Il est indispensable, pour faciliter la détermination des objectifs généraux de l'entreprise, de faire le tour des différentes stratégies de développement qui s'offrent à elle. Ces stratégies, très différentes, peuvent être envisagées de plusieurs manières.

#### Section1 : croissance interne et croissance externe

A l'occasion de son développement, l'entreprise fixe ses priorités et est amenée à se poser la question de sa croissance qui peut être interne ou externe.

Une entreprise qui n'envisage pas de croître est une entreprise en péril. Les stratégies de croissance sont un fabuleux moteur de dynamisme et de motivation pour le personnel de l'entreprise

La croissance peut être<sup>1</sup>:

- **Quantitative** : augmentation des démentions de l'entreprise (chiffre d'affaire, résultats, capitaux, effectifs ...)
- **Qualitative** : modification de l'organisation interne (structure, système d'information ....), mise en œuvre de technologies, insertion dans des réseaux d'entreprise...

La croissance permet d'ajuster le fonctionnement de l'entreprise et son niveau d'activité à ses objectifs et à sa stratégie. C'est un mode de développement. Son processus peut être discontinu (croissance externe) ou continu (croissance interne).

La croissance externe est en générale quantitative, elle consiste à se développer par acquisition de tout ou partie d'entreprise. C'est un regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.

La croissance interne consiste dans l'accroissement des ressources de l'entreprise par l'acquisition de nouveaux moyens matériels ou immatériels en préservant l'autonomie et les équilibres financiers.

Grace à la croissance interne l'entreprise met en place de nouveaux centre de production, en améliorant sa force commerciale et en créant de nouvelle unités de recherche et développement, financés par des ressources propres (augmentation de capitale, autofinancement, emprunt limité).

#### 1- La croissance interne<sup>2</sup>

La croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient

---

<sup>1</sup> Sou la direction d'Alain Burlaud, Management, édition Foucher, France,2009, p320.

<sup>2</sup> Manuel Cartier , Hélène Delacour , Olivier Joffre, Maxi Fiches de Stratégies. Dunod, Paris, 2010 .p62

préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc.)

**Tableau 03 : La croissance interne**

Croissance interne et spécialisation (activité actuelle)	Croissance interne et diversification (nouvelle activité)	
<p>Bien adaptée en cas d'innovation car l'entreprise peut réagir très rapidement.</p> <p>Permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'accroître la pénétration du marché :</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>- augmentation de la part de marché</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>- effet d'expérience</li> <li>- extension du marché</li> <li>- développement de nouveaux produits.</li> </ul>	<p>Une innovation permet la création d'un nouveau marché ↓</p> <p>Pas de concurrents directs ↓</p> <p>L'entreprise et en situation momentanée de quasi-monopole ↓</p> <p>prévoira l'arrivée de concurrents.</p>	<p>L'innovation se situe sur un marché préexistant</p> <p><b>Ou</b></p> <p>La seule volonté des dirigeants a amené cette croissance ↓</p> <p>Des concurrents sont déjà implantés sur le marché pour l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché faible</li> <li>- Pas d'économies d'échelle.</li> <li>- Pas d'effet d'expérience</li> <li>- Souvent obligation de mettre en place ↓ un réseau de distribution.</li> </ul> <p>La croissance externe peut être préférable : elle limite les risques.</p>

Source : J.-M.Auriac, A, Cavagnol ,G.Hoffbeck, F.et G. Lemoine ,J .Walter, Economie d'entreprise, tom2 , TECHNIPLUS ,P 155

## 1-2 Les motivations de la croissance interne

Pour la plupart des entreprises, la croissance interne constitue la principale modalité de développement. En effet, ce choix apparaît comme naturel dans certaines situations de marché, du fait des avantages qui lui sont propres.

### 1-2-1 Champs de la croissance interne

Les entreprises vont privilégier la croissance interne dans les situations suivantes :

- **Répondre à la demande du marché** : Dans le cas où la croissance du marché permet de satisfaire les objectifs de tous les concurrents du secteur, la création de nouvelles unités de production et ainsi, une augmentation de la capacité de production, constituent une voie naturelle de développement pour les entreprises.

- **Préempter un marché** : Lorsqu'une entreprise souhaite introduire une innovation radicale, elle préfère généralement s'appuyer sur sa capacité d'innovation et une R&D interne qui lui permet de garantir la confidentialité de son innovation et d'être pionnier sur un marché.
- **Développer une niche** : Dans les entreprises qui se focalisent sur une niche de marché, le développement de capacités spécifiques destinées à suivre, au plus près, les exigences de la clientèle est crucial et favorise ainsi une croissance interne

### 1-2-2 Avantages de la croissance interne

La croissance interne présente plusieurs avantages :

- **Maîtriser le développement** : La croissance interne permet aux entreprises de maîtriser 100 % du développement de leurs capacités et de leur renouvellement. Elles conservent donc un contrôle exclusif sur la technologie à développer, les marchés à pénétrer mais aussi l'intégralité des bénéfices, contrairement aux fusions et acquisitions ou aux alliances.
- **Bénéficiaire de l'apprentissage organisationnel** : Dans le cours de l'activité, des compétences collectives peuvent émerger d'un processus d'apprentissage organisationnel. Ces pratiques peuvent ensuite être diffusées au sein de l'entreprise et du fait de l'ambiguïté causale, sont plus difficiles à imiter par les concurrents. De fait, cela lui permet de préserver son avantage concurrentiel dans le temps.
- **Contourner les contraintes juridiques, réglementaires et économiques** : Dans certains contextes, la croissance externe ne peut être choisie comme mode de développement en raison des lois *antitrust* pour éviter les situations de monopole par exemple ou encore, faute de cibles potentielles à acquérir. Ainsi, la croissance interne peut être un mode de développement privilégié afin de contourner ces contraintes de différentes natures.
- **Étaler les investissements** : De par son caractère incrémental, la croissance interne induit un étalement des dépenses liées aux investissements. Cela permet aux entreprises disposant de moyens limités de croître sans remettre en cause leur équilibre financier et leur indépendance.
- **Motiver le personnel** : En offrant des perspectives d'évolution de carrière, la croissance interne permet de créer un climat social motivant pour les salariés.

### 1-2-3 Les limites de la croissance interne

La disponibilité des moyens productifs sur un marché (du travail, des biens d'équipement, de la technologie, etc.) peut s'avérer insuffisante dans certaines situations de développement. Par ailleurs, la croissance interne connaît certaines limites.

- **Inefficacité de la croissance interne** : La croissance interne peut se révéler inappropriée dans les situations suivantes :
  - **Maturité du secteur** : Sur un marché arrivé à maturité, la mise en place de nouvelles capacités de production est de nature à générer un affrontement commercial entre les concurrents. En effet, si une entreprise veut accroître son pouvoir de marché, les parts de marché supplémentaires doivent être prises chez les concurrents. Il est alors préférable dans ce cas de se développer par acquisition d'entreprises existantes.
  - **Besoin de ressources critiques** : Si l'entreprise n'est pas en mesure de développer certaines ressources et compétences en interne dont elle a besoin pour le développement de son activité, le recours à la croissance externe est obligatoire afin d'assurer sa survie.
- **Inconvénients de la croissance interne** : La croissance interne présente plusieurs inconvénients :
  - **Vulnérabilité à la conjoncture** : Dans le cas où une entreprise souhaite accentuer son positionnement, par recours à la croissance interne, et à la spécialisation, cela peut l'exposer aux aléas de la conjoncture sectorielle.
  - **Délais et coûts de développement supérieurs** : L'une de principales limites de la croissance interne concerne le temps nécessaire pour acquérir le savoir-faire, mettre des unités de production en service et former le personnel. Ces délais peuvent être beaucoup plus longs, au regard notamment de la dynamique de la concurrence et par rapport au mode de croissance externe. De plus, si les investissements peuvent être étalés dans le temps, les coûts de développement sont néanmoins tous supportés par l'entreprise et ne peuvent être partagés avec un partenaire extérieur, que ce soit pour la conquête de nouveaux marchés géographiques ou produits.

## 2- La croissance externe

### 2-1 Les fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions sont des opérations de croissance externe. Elles consistent, outre les implications financières, en la prise de contrôle par l'entreprise de capacités déjà existantes au sein d'une autre entreprise (savoir-faire technologique ou managérial, marque, etc.).

Une acquisition consiste à conduire le développement stratégique par l'absorption d'une autre organisation. Les grands mouvements de fusions et acquisitions sont désormais planétaires. Globalement, le nombre d'acquisitions a triplé entre 1991 et 2001, avec notamment un grand nombre d'opérations internationales : rien qu'en 1998, on a ainsi dénombré 3 000 acquisitions transfrontalières en Europe, pour un montant total de 190 milliards d'euros (soit 45 % de la

valeur totale des fusions et acquisitions européennes cette année-là). Cependant, ce mouvement a très rapidement décliné après 2000, avec une baisse d'environ 30 % en 2002, pour atteindre à peu près 25 000 opérations. En 2002, le nombre de fusions et acquisitions en Amérique du Nord a été le plus faible depuis 1994. Pour autant, le montant total des opérations annoncées en 2002 dans le monde a dépassé les 1 200 milliards de dollars<sup>1</sup>.

En dépit d'avantages en matière de pouvoir de marché, de réduction de coûts et d'accès à des actifs complémentaires, les fusions-acquisitions restent des opérations risquées, aux synergies difficiles à mettre en œuvre.

### **2-2-1. Le choix des fusions-acquisitions**

Les fusions sont définies comme le rapprochement et la combinaison de deux entreprises sur une base de relative égalité. Les acquisitions sont, elles, définies comme le rachat d'une entreprise par une autre.

Les opérations de fusions-acquisitions ont subi, en 2009, un ralentissement lié à la crise financière, avec une baisse au niveau mondial de 47 % en valeur par rapport à l'année 2008.

### **2-2-2 Champs des fusions-acquisitions**

Les entreprises peuvent privilégier la croissance externe et ce, à travers, des opérations de fusion-acquisition, dans les quatre modes de croissance décrits par Ansoff :

- **Augmenter sa présence sur un marché.** Lorsqu'un marché arrive à maturité, les parts de marché sont relativement inertes, les fusions-acquisitions constituent donc une alternative à la croissance interne.
- **Se doter de nouveaux produits.** Le développement d'une nouvelle offre peut être accéléré par le rapprochement d'une entreprise à la gamme différente.
- **S'internationaliser.** L'entrée dans une nouvelle zone géographique peut être facilitée par le rachat d'une entreprise locale qui bénéficie déjà d'une clientèle, d'un réseau de fournisseurs, d'accès à la main-d'œuvre, et de relations avec l'administration.
- **Se diversifier.** Les ressources nécessaires au développement d'une nouvelle activité peuvent être difficiles à construire en interne, la migration vers un nouveau secteur passe ainsi souvent par la croissance externe.

Ansoff a travaillé à partir de deux axes :

---

<sup>1</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, **Stratégique**. 7e édition, Publié par Pearson Education France 2005 p422.

- les marchés de l'entreprise, actuels et nouveaux,
- les produits de l'entreprise, actuels et nouveaux.

A Partir de cela, il a défini quatre stratégies différentes.

**Tableau 04 : La matrice produits-marchés d'Ansoff**

Marchés nouveaux	<b>Extension de marché</b>	<b>Diversification</b>
Marchés actuels	<b>Pénétration de marché</b>	<b>Développement de produits</b>
	Produits actuels	Produits nouveaux

Source : Claude Demeure, Marketing, 6e édition, DUNOD Paris, 2008,p90 .

#### Caractéristiques de ces stratégies<sup>1</sup>

- **Extension de marché :**
  - augmentation de l'implantation géographique,
  - attaque de nouveaux segments sur le même marché.
- **Diversification :**
  - produits nouveaux sur un nouveau marché.
- **Pénétration de marché :**
  - augmenter la part de marché,
  - persuader les non-consommateurs relatifs.
- **Développement de produits :**
  - produits nouveaux,
  - modification des produits existants,
  - produits similaires de qualité différente.

#### 2-2-3 Avantages des fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions présentent quatre principaux avantages :

- **Augmenter son pouvoir de marché.** L'accès à une taille supérieure permet d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients, distributeurs et des fournisseurs.
- **Accéder à des ressources complémentaires.** La croissance externe permet à l'entreprise de se doter rapidement d'actifs qui lui manquent, souvent longs à développer en interne, tels une technologie, un réseau de distribution ou une marque.

<sup>1</sup> Claude Demeure, **Marketing**, 6e édition, DUNOD Paris, 2008,p90 .

- **Saisir une opportunité de marché.** Dans le cas d'une entreprise cotée, la perception du marché peut temporairement entraîner sa sous-évaluation au regard de sa valeur réelle. Lorsqu'il estime une cible sous-valorisée, l'acquéreur peut lancer une Offre publique d'achat (OPA).
- **Réduire les coûts de fonctionnement.** Le regroupement d'activités identiques permet de générer des économies d'échelle en rationalisant les actifs au sein d'une même unité de production.

#### 2-2-4 Les obstacles aux fusions-acquisitions

Les études menées sur la performance des entreprises impliquées dans des fusions-acquisitions montrent que la majorité des opérations sont des échecs en raison de gains attendus non atteints. Les stratégies de croissance externe peuvent se heurter à des obstacles en amont et en aval de l'opération.

- **Les obstacles avant la fusion-acquisition**

Les conditions dans lesquelles la fusion-acquisition est initiée peuvent déterminer dans une large mesure son issue.

- **Contraintes légales :** Les fusions-acquisitions peuvent être soumises à l'approbation des autorités de régulation de la concurrence. Si la Commission européenne ne s'est que rarement opposée à des opérations (*Péchiney-Alcan en 2000*), la plupart des cas soumis sont acceptés sous conditions.
- **Mauvaise évaluation de la cible :** Les acquéreurs sont souvent trop optimistes lorsqu'ils évaluent les gains potentiels d'un regroupement.

- **Les obstacles après la fusion-acquisition**

Les études menées sur la performance boursière des fusions-acquisitions soulignent qu'il n'existe pas de création de valeur pour l'entreprise acheteuse à court terme, et seule la cible voit une augmentation de la valeur de son action de 25 %.

- **Prévoir et se préparer :** La réalisation des synergies implique de préparer et cadrer le processus de création de valeur.
- **Clarifier et rassurer :** Des phénomènes de désorganisation interne accompagnent nécessairement toute fusion.
- **S'accorder :** Le sentiment d'appartenance à des cultures d'entreprise et nationales distinctes est source de division, voire d'affrontement entre les deux parties.

-

**Section 2 : La collaboration : alliances et partenariats <sup>1</sup>**

La collaboration désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie. La collaboration peut prendre deux formes : les alliances (lorsque les organisations sont concurrentes) et les partenariats (lorsqu'elles ne le sont pas).

Le développement des collaborations a connu une popularité croissante depuis le début des années 1980. En effet, les organisations ne sont pas toujours capables de faire face à un environnement de plus en plus complexe et global à partir de leurs seules ressources et compétences internes.

Elles cherchent à obtenir des matières premières, des savoir-faire, de l'innovation, des financements ou des accès à des marchés, mais préfèrent pour cela établir des collaborations plutôt que d'envisager des développements spécifiques. Beaucoup d'entreprises reposent sur des alliances ou des partenariats pour réaliser jusqu'à 25 % de leur activité, et les 500 plus grosses entreprises mondiales participent chacune en moyenne à 60 alliances. Pour autant, environ la moitié des opérations de collaboration échouent.

Les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées.

Il est possible de distinguer les types de collaborations selon leur nature (alliances ou partenariats).

**1. Une typologie des alliances stratégiques**

Une alliance stratégique est créée quand deux ou plusieurs organisations indépendantes coopèrent dans le cadre d'un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services. Afin de définir plus précisément les alliances, une classification structurelle des alliances est proposée.

**1-1 Alliance avec prise de participation**

Les alliances avec prise de participation désignent des alliances dans lesquelles les organisations assortissent leur coopération d'un investissement en capital, qu'il soit unilatéral ou multilatéral (croisé).

---

<sup>1</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, **Stratégique**, 7e édition, Publié par Pearson Education France 2005 p 426.

### **1-2 Alliance purement contractuelle**

Dans ce type d'alliance, les entreprises acceptent de travailler ensemble pour le développement, la production ou la vente de produit ou service, en adoptant un mode de coordination excluant les prises de participation. Le contrat constitue donc l'unique outil de rapprochement.

### **2- Les partenariats<sup>1</sup>**

Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. Deux cas de figure peuvent se présenter :

**2-1 Les partenariats d'impartition :** désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de client/fournisseur. Le fournisseur Les partenariats d'impartition désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de client/fournisseur. Le fournisseur s'assure ainsi d'un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.

La participation de certaines compagnies aériennes à la conception des avions de ligne relève des partenariats d'impartition, à l'image de Singapore Airlines, qui s'est associé à Airbus sur le projet du A380. De même, le constructeur de microprocesseurs Intel finance les deux tiers des campagnes publicitaires des fabricants de micro-ordinateurs qui utilisent son slogan « Intel Inside ».

**2-2 Les partenariats symbiotiques** sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes (c'est la définition d'un partenariat) mais qui de plus n'entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les causes de ces accords peuvent être multiples, il s'agit généralement d'exploiter conjointement une clientèle ou une ressource.

On peut évoquer les partenariats entre Disney, McDonald's et Nestlé : les enfants poussent leurs parents à manger chez McDonald's ou à acheter des produits Nestlé pour retrouver les personnages des films Disney, ou réciproquement ils insistent pour aller au cinéma afin de voir le film dont leur restaurant ou leurs céréales font la promotion. Dans un autre ordre d'idée, la chaîne de restaurants Hippopotamus et le constructeur automobile Citroën ont partagé les frais d'installation sur l'avenue des Champs-Élysées à Paris en ouvrant le Hippo Citroën, un restaurant qui est aussi un hall d'exposition de voitures.

---

<sup>1</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, Stratégique .7e édition, Publié par Pearson Education France 2005 p 427.

### 3. Les motivations pour nouer une alliance et partenariats

Les alliances permettent de créer de la valeur pour une entreprise de différentes manières.

#### 3-1 Faciliter l'entrée sur un marché

- **Pénétrer de nouveaux marchés géographiques** : Ce mode de croissance externe est très utilisé pour l'expansion internationale d'une entreprise, un partenaire apportant le produit ou le service, l'autre la connaissance et la maîtrise du réseau de distribution local.
- **Pénétrer de nouveaux secteurs et industries.**
- **Proposer de nouveaux produits** : par la mise en commun de ressources et de compétences des entreprises.

#### 3-2 Se protéger de concurrents plus puissants

- **Créer un environnement compétitif plus favorable** et rétablir les rapports de force.
- **Réaliser des économies d'échelle ou atteindre une taille critique** uniquement sur les activités concernées par l'alliance. Cela permet de retirer les mêmes avantages que les concentrations sans en subir toutes les contraintes.

#### 3-3 Partager les coûts et les risques

- **Projets très coûteux ou risqués**, notamment en matière de projets de recherche et développement ou d'innovations fortes.
- **Création d'un standard.**

### 4. Les causes d'échecs des alliances et partenariats

Deux principales raisons peuvent être avancées pour expliquer le taux d'échec important des alliances et partenariats.

#### 4-1 Opportunisme

La première raison tient au détournement de l'alliance par l'un des partenaires qui va se révéler défaillant sur le plan technique (sélection adverse) ou moral (hasard moral). La sélection adverse correspond à l'incapacité de fournir des ressources pourtant promises lors de la création d'une alliance et résulte d'un comportement opportuniste. Dans le cas du hasard moral, l'un des partenaires adopte volontairement une attitude non-coopérative avec pour objectif de satisfaire ses intérêts propres au détriment de son partenaire.

#### 4-2 Manque d'adéquation

La deuxième raison tient aux difficultés de coordination qui ne sauraient tenir à l'opportunisme mais dérivent d'une inefficacité en raison du manque d'adéquation (*fit*) ou de compatibilité entre les organisations en présence. Des modes de fonctionnement très différents (organisations publiques et privées) et surtout des différences culturelles très prononcées sont des sources fréquentes d'échec prématuré des alliances.

Pour contrecarrer ces effets négatifs, les organisations doivent apprendre à tirer parti de la complémentarité des modes de coordination. Si les modes de contrôle formel (ou structurel) de l'alliance permettent de se protéger de l'opportunisme, ils doivent être complétés par des mécanismes relationnels faisant référence à la confiance ou l'implication que consentent les partenaires. Ces deux mécanismes ne sont pas substitutifs mais complémentaires.

### **Section 3 : L'externalisation**

Pour assainir son développement et optimiser son fonction elle peut également envisager des stratégies d'externalisation. Celle-ci reconfigure les frontières de l'entreprise.

#### **1. Une typologie d'externalisation**

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

##### **1-1 Les champs de l'externalisation**

- L'externalisation, outsourcing ou impartition, ne s'oppose pas directement à l'intégration verticale (d'un client ou d'un fournisseur). Si elle peut être définie comme le fait de transférer à un prestataire extérieur une activité autrefois réalisée en interne, l'externalisation ne suppose pas un changement des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise. Ainsi, avoir recours à un distributeur,
- Externalisation des activités de support. Au sein de ces entreprises, les principales fonctions externalisées sont les services généraux (76 %), la logistique (73 %), l'informatique et les télécoms (68 %), les ressources humaines (59 %), l'administration et la finance (56 %), puis la vente-marketing-communication (29 %). Au sein des services généraux, on retrouve par exemple l'entretien (55 %), la restauration (51 %), la maintenance (33 %) et la gestion des documents (25 %).
- Externalisation des activités stratégiques comme l'innovation.

##### **1-2 Les raisons de l'externalisation**

- **Réduction des coûts** (49 % des opérations selon le baromètre Outsourcing 2008). La mutualisation avec d'autres clients chez le fournisseur permet des économies d'échelle.
- **Meilleure qualité** (33 %). Le prestataire de services peut disposer de compétences spécifiques pour traiter des problèmes complexes.
- **Organisation** (28 %). Les efforts de coordination d'une activité en interne sont souvent supérieurs aux coûts de transaction avec un sous-traitant.

- **Souplesse** (25 %). Externaliser revient à transformer des coûts fixes (personnel, équipement) en coûts variables. L'incertitude est ainsi supportée par le prestataire et permet à la grande entreprise de gagner en flexibilité.

## 2. Les problèmes posés par l'externalisation

### 2-1 Les risques de l'externalisation

- **Perte de compétences.** Si elle concerne des fonctions clés, comme la R&D, l'externalisation peut entraîner la perte d'expertise et être ainsi irréversible.
- **Dépendance vis-à-vis du partenaire.** L'abandon de l'autorité hiérarchique pour une gouvernance par le marché ne permet pas d'assurer un contrôle direct et autorise donc des comportements opportunistes du prestataire.
- **Tension sociale.** L'éclatement d'une communauté de travail, la perte du sens du collectif peuvent être des conséquences négatives de l'externalisation.
- **la compréhension des besoins<sup>1</sup>** : le fait que l'équipe de réalisation soit partiellement ou totalement externalisée ne change rien aux difficultés de compréhension des besoins. Le développement itératif minimise le risque de mauvaises surprises à la fin du projet ; il doit donc être imposé au sous-traitant.

### 2-2 La mise en œuvre de l'externalisation

- **Établir un cahier des charges précis.** Contrôle, stockage, préparation, étiquetage, distribution, échanges d'informations, délais contractuels, qualité de service, inventaire, pénalités, obligations réciproques, assurances, clause de confidentialité, tout doit être prévu et contractualisé dans une opération d'externalisation.
- **Tester le partenaire.** Que l'entreprise fasse un appel d'offres ou utilise son réseau de connaissance, la sélection doit être rigoureuse.
- **Héberger ou non le sous-traitant.** Une réflexion doit être menée afin de décider si les prestations être réalisées dans les locaux du donneur d'ordre. Le nombre de contacts nécessaires comme les coûts logistiques doivent permettre de trancher cette question.
- **Contrôler l'évolution des projets.** L'externalisation doit comprendre des points de jalonnement, l'entreprise devant évaluer la qualité du service rendu.

Aujourd'hui, l'entreprise est à la croisée du modèle d'organisation traditionnel et celui d'une structure fragmentée. L'ère de l'information permet à de nouveaux acteurs d'exploiter les différentes étapes de la chaîne de valeur. Les sociétés ont de plus en plus

---

<sup>1</sup> Véronique Messenger Rota Gestion De Projet – Vers Les Méthodes Agiles édition Eyrolles P193

recours à des spécialistes de chaque segment pour optimiser leur capacité à maintenir leur compétitivité. Les sociétés auront tendance à conserver le contrôle sur leur cœur de métier mais on constate aussi que la confiance croissante placée dans le secteur de l'externalisation mènera à recourir à une gamme toujours plus large de processus.

#### **Section 4 : Les stratégies d'innovation**

L'innovation, mise en œuvre d'une découverte, invention, d'un concept ou tout simplement d'une idée, permet de conquérir un marché ou d'améliorer le fonctionnement d'une organisation. La capacité d'une entreprise à se renouveler est une clé de son succès.

En 1976, 33 % du chiffre d'affaires des 500 plus grosses entreprises américaines était réalisé par des produits de moins de cinq ans. En 2008, ce ratio était de 49 %.

#### **1. Les enjeux des différents types d'innovation**

##### **1-1 Produit vs procédé**

- **L'innovation produit** concerne l'offre qui est commercialisée, en termes de fonctionnalités ou de qualité.
- **L'innovation de procédé** caractérise la manière dont cette offre est réalisée et distribuée.

##### **1-2 Tirée par la technologie vs poussée par le marché**

- **L'innovation tirée par la technologie.** L'innovation peut découler d'efforts de scientifiques qui, via la R&D, permettent à une organisation de commercialiser de nouvelles offres. Les besoins sont ici bien connus et les facteurs clés de succès d'une politique d'innovation sont d'ordre technique.
- **L'innovation poussée par le marché.** Dite *market pull*, elle insiste sur l'importance de l'utilisateur dans le processus d'innovation. Von Hippel a ainsi pu identifier de nombreuses industries (matériel sportif extrême, équipement chirurgical, logiciels, etc.) au sein desquelles ce sont les utilisateurs pilotes (ou *lead users*) qui introduisent des nouveaux produits (entre 10 % et 38 % des innovations selon les secteurs considérés).

##### **1-3 Incrémentale vs radicale**

Graduelle, modeste, **l'innovation incrémentale** est associée à risque faible mais à une espérance de retour sur investissement limitée.

**L'innovation radicale** modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique. Risques et espérances de gains associés à ce type d'innovation sont importants.

Pour être performante, l'entreprise doit être capable de réaliser fréquemment des innovations incrémentales, et de manière ponctuelle des innovations radicales.

### 1-4 Modulaire vs architecturale

Un produit peut être considéré comme un ensemble de sous-systèmes reliés ensemble par une architecture.

- **Une innovation modulaire** modifie un sous-système sans altérer les liens qui l'unissent aux autres. En ce sens, elle est facile à introduire puisqu'elle ne remet pas en cause les autres modules ou l'architecture du système.
- **Une innovation architecturale** modifie de nombreux modules et/ou les liens qui les unissent.

## 2- La diffusion de l'innovation

### 2-1 Les modes de diffusion

La vitesse de diffusion varie considérablement d'un produit à une autre.

- **Le modèle épidémiologique.** L'adoption d'une innovation se réalise par contact entre individus, par bouche à oreille. La diffusion sera progressive (courbe en S aplatie), le produit touchant, selon le modèle d'Everett Rogers, d'abord les innovateurs, les adopteurs précoces, la majorité précoce puis tardive et enfin les retardataires. La vitesse de diffusion d'une innovation dépend des caractéristiques intrinsèques de cette dernière (avantage relatif vis-à-vis des produits antérieurs, compatibilité avec les valeurs de la cible, complexité faible, possibilité de tester et visibilité).
- **Le modèle sociologique.** Selon ce modèle, une innovation est ancrée dans un système social et technique complexe. La diffusion peut être autoentretenu par des externalités de réseau (utilité retirée d'un produit croissante avec sa diffusion).

Ainsi, un produit peut devenir un standard et dominer les innovations qui tentent de lui succéder, même si elles sont intrinsèquement meilleures.

Un produit verra sa diffusion facilitée s'il est compatible avec la base installée (ensemble des infrastructures dans lequel le produit s'insère).

### 2-2 Les stratégies d'accélération de la diffusion

Les entreprises disposent de plusieurs moyens pour diffuser leurs produits, permettant à ces derniers de sortir victorieux de la phase de fermentation de la courbe en S, en étant sélectionné comme le modèle dominant du marché :

- **Construire des espérances.**
- **Être compatible avec le système social et technique existant.**
- **Encourager les complimenteurs.** Le succès d'un produit dépend de la volonté d'un certain nombre d'acteurs, comme les fournisseurs ou les distributeurs, de rendre l'offre intéressante et accessible.

- **Accepter la présence de substituteurs.** À travers une gestion ouverte de sa technologie (cession de licence ou *open source*), une entreprise peut favoriser son développement.

### **Contraintes internes contrariant le développement des entreprises<sup>1</sup>.**

Les entreprises connues des défaillances à cause de leur mauvaise organisation. Les faibles performances enregistrées ont eu pour origines :

- les objectifs mal explicités aux travailleurs
- les récompenses individuelles furent inexistantes mise à part la prime de rendement individuelle qui représente en réalité un complément de salaire et non une incitation à mieux faire ;
- l'absence de culture d'entreprise qui ne permet pas aux travailleurs d'évoluer dans un environnement serein, claire et motivant avec pour objectif de mieux faire.
- les entreprises ne maitrise pas totalement les procédés techniques hérités des constructeurs.
- La maintenance des équipements est mal assurée.
- L'inexistence de la fonction marketing ne permet nullement de :
  - connaître les besoins et les goûts des consommateurs cela en l'absence d'études de marchés
  - promouvoir les produits
  - organiser les moyens de distribution les plus appropriés, donc les plus efficaces ou de prospecter les marchés extérieures

---

<sup>1</sup> Mokhtar Belaiboud , De La Survie A La Croissance De L'entreprise,office des publication universitaires , alger 06-1995

## Chapitre 4: Histoire et présentation de l'entité

### Section 1 : l'Historiques de l'entreprise portuaire de Skikda <sup>1</sup>

**1-STORA** Entre le 7ème et le 8ème siècle (avant J.C.) les Puniqes créèrent l'Empire de Carthage qui peu à peu déborde sur les confins numides de l'Afrique du Nord. Le Golfe de Numidie se prêtait pour l'établissement d'un comptoir.

STORA est née à cette époque. Après la destruction de Carthage (147 avant J.C.) la conquête romaine s'intéressa au même Golfe et créa la ville de "Rusicade" sur le site actuel de SKIKDA. Elle disparut vers l'an 484 dans des circonstances qui sont restées inconnues à ce jour pour renaître quelques siècles plus tard.

**2- De Philippeville à Skikda:** Le 31 Janvier 1848 la ville de Philippeville est érigée en commune par la puissance coloniale française. Débaptisée au lendemain de l'indépendance, elle reprendra le nom cher à la population: SKIKDA. Elle ne cessa de s'accroître pour devenir désormais le second poumon du pays grâce au complexe portuaire comprenant deux ports commerciaux dont un spécialisé pour les hydrocarbures: Le Port Mixte ou Ancien Port et le Port Skikda El-Djédid ou Nouveau Port.

**3- Un Port mixte à hydrocarbures:** Devant l'augmentation du trafic, la construction d'un môle sur la jetée du château-vert fût entreprise en 1959. Les travaux furent terminés en 1964. Le port demeure un port secondaire jusqu'en 1969, date à laquelle ont débuté les grands travaux qui le transformèrent en port mixte à hydrocarbures suite à la greffe sur la grande jetée de 3 appontements pétroliers reposant sur des ducs d'Albe. Les travaux s'achevèrent en 1972.

Sans cesse en croissance, le trafic imposa une autre allure au port mixte. C'est ainsi que dès 1981 une phase d'assainissement et d'aménagement s'imposa pour augmenter les capacités d'accueil du port mixte. La Marinelle, siège d'un bassin de servitude comportant également des épis pour accostage des chalutiers et petits métiers fût réaménagée par la démolition des épis en vue de donner naissance à un quai commercial de 290m réceptionné fin 1985.

L'activité pêche est transférée à Stora où un port de pêche et de plaisance fut aménagé dès le 24 Février 1981. La décision de créer dans la plaine Larbi BEN M'HIDI à l'Est de l'embouchure de l'Oued Saf-Saf une zone industrielle en 1968 détermina l'emplacement d'un nouveau port spécialisé dans les hydrocarbures.

---

<sup>1</sup> <http://www.skikda-port.com/>

Les travaux entrepris en Janvier 1970 furent achevés en 1972. Une jetée principale de 1845m et une jetée secondaire de 650m constituent les ouvrages de protection aménageant une passe d'entrée de 250m de large.

Un peu plus loin, dans les années 2000, grâce à sa grande envergure et son accroissement continu, l'EPS, a reçu des visites de marque qui restent dans son histoire, ces visiteurs sont accueillis avec chaleur et amabilité. Parmi les nombreuses visites :

1. Son excellence le Président de la République M.Abdelaziz BOUTEFLIKA.
2. Monsieur le Ministre du transport Ammar TOU.
3. M.Mouhamed Abdou BOUDJERBELA, Directeur Général des Douanes accompagné de M.Tahar MILIZI, Wali de Skikda.

Les ouvrages d'accostage au nombre de 8 sont réservés pour 7 d'entre eux aux hydrocarbures montés sur ducs d'Albe et sur pieux et un quai commercial de 240 m de longueur et un tirant -d'eau de 10,50 m destinés aux navires types général cargo. Il comporte en outre un port de servitude pour unités de remorquage et de pilotage.

Poursuivant les efforts de développement et devant des impératifs liés à la sécurité et à l'augmentation du trafic, des travaux ont été entrepris pour la construction d'une nouvelle battisse de type tour, destinée à la Capitainerie.

## **Section 2 : Présentation de l'entité**

### **1- Définition :**

L'entreprise portuaire de Skikda société par actions au capital de 3.500.000 000 DA créée en Août 1982 est chargée de la gestion de l'exploitation et du développement des Ports de Skikda, elle exerce les prérogatives de puissance publique en tant qu'autorité portuaire et assure les activités commerciales de remorquage et de manutention acconage au niveau:

- Du port mixte de Skikda (Marchandises générales et hydrocarbures)
- Du port de Skikda El Djadid spécialisé dans le transit des hydrocarbures.

La position géographique privilégiée de l'Entreprise Portuaire de Skikda sur la côte Est de l'Algérie lui confère une position dominante dans l'activité portuaire algérienne et les échanges maritimes internationaux en provenance et à destination de nombreux ports étrangers implantés en Europe, Amérique du nord, Moyen Orient et Asie.

Le port de Skikda autour duquel est implantée la seconde zone industrielle pétrochimique du pays dessert un vaste hinterland en Algérie constitué par 13 wilayas (départements) de l'Est Algérien à fort potentiel d'activité économique de production et de consommation. L'influence du port de Skikda s'étend jusqu'à l'extrême Sud-Est Algérien où se développent les activités de production d'hydrocarbures (pétrole et gaz) au Sahara. Le port de Skikda est

le port choisi par toutes les compagnies pour le transit des pipes et matériels de transport et de recherche d'hydrocarbures destinés au Sud-Est Algérien

L'Entreprise Portuaire de Skikda détient en outre des participations dans le capital de:

-CNAN-GROUP (transport maritime)

-STORA (activités de transport- transit magasinage)

-STH (Société de gestion des terminaux à hydrocarbures des ports algériens)

- SIH (Société d'investissement hôtelier).

-(départements) de l'Est Algérien à fort potentiel d'activité économique de production et de consommation.

Le port de Skikda est relié par un bon réseau ferroviaire et routier national en extension constante, la bretelle autoroutière en cours de construction va permettre l'accès en 30 minutes à l'autoroute est-ouest qui traversera tout le nord de l'Algérie.

- La bretelle autoroutière en cours de construction va permettre l'accès en 30 minutes à l'autoroute est-ouest qui traversera tout le nord de l'Algérie.

- Grâce à son dynamisme et à la qualité de ses moyens infrastructurels superstructurels et matériels le port de Skikda occupe:

- Le port de Skikda s'est aussi spécialisé en tant que port à marchandises diverses.

- Le Système intégré de management qualité santé sécurité et environnement mis en place par le port de Skikda est certifié selon ISO9001- version 2008 , ISO14001 version 2004 et OHSAS18001 version 2007 et à l'ISPS code.

## 2- Capacité du Port de Skikda

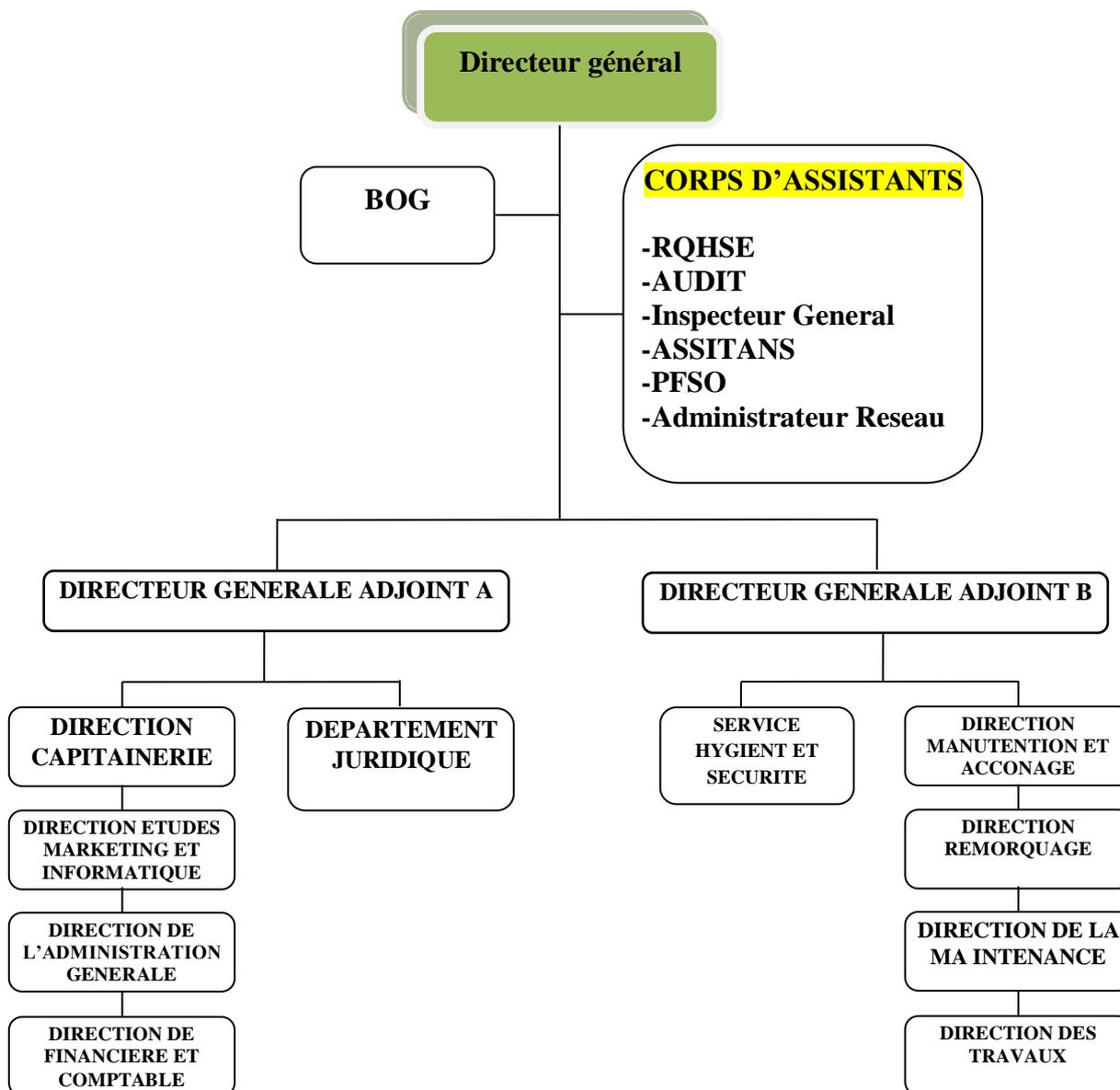
**Tableau n°02 : Capacité du Port de Skikda**

Désignations	Port mixte	Nouveau Port
Longueur jetée principale	1.625. m	1.875. m
Passe d'entrée	80 m. de large	220 m. de large
Surface plans d'eau	45 ha	56 ha
Cercle d'évitage	350 m de $\Phi$	550 m de $\Phi$
Nombre de postes à quai	15	07 appontements Pétroliers + 01quai divers
Tirants d'eau	6.5m à 11m	10 m à 16 m
Surfaces stockage :	496.725 m <sup>2</sup>	24.000 m <sup>2</sup>
- Intra-muros	198.631m <sup>2</sup>	(quai à divers)
- Extra portuaires	298.094 m <sup>2</sup>	

Source : <http://www.skikda-port.com> 02/06 /2013

### 3- la structure de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS »

Schéma N°14 : Organigramme de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS »



Sources : entreprise portuaire de Skikda, rapport de gestion exercice 2012

#### 3-1 Organigramme de l'entreprise portuaire de skikda

Outre les prérogatives qui lui sont dévolues par le code maritime, le code du commerce et ses statuts, l'Entreprise Portuaire de Skikda est administrée par un conseil d'administration.

Elle est gérée par un Président Directeur Général assisté dans ses tâches par deux directeurs généraux adjoints et un corps d'Assistants.

L'Entreprise Portuaire de Skikda est organisée et structurée en une Direction Générale et huit (08) directions centrales :

- Direction de la Capitainerie
- Direction de la Manutention et de l'acconage
- Direction du Remorquage
- Direction des Travaux
- Direction de la Maintenance
- Direction Financière et Comptabilité
- Direction de l'Administration générale
- Direction Etudes, Marketing et Informatique

La Structuration de ces différentes directions et leurs missions respectives sont fixées ci-dessous :

#### ● **LA DIRECTION GENERALE :**

**Le directeur général (DG)** est le membre de l'équipe de direction d'une entreprise, qui coordonne l'ensemble des directions.

À ce titre, il est responsable de la déclinaison de la stratégie de l'entreprise au niveau de toutes ses activités.

La Direction Générale dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de l'Entreprise Portuaire de Skikda à travers les structures qui les composent ; Elle comprend :

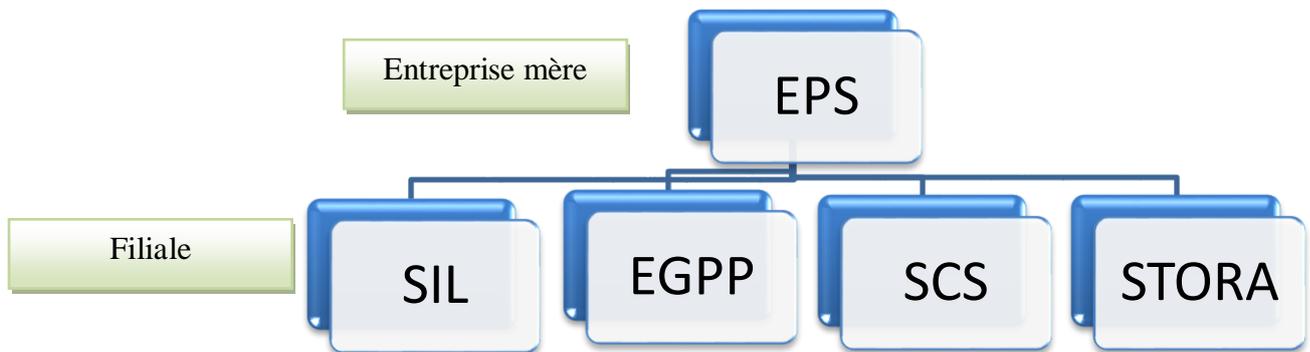
#### ❖ **Un Directeur Général**

- **Bureau d'ordre général(BOG) :** ils occupent du courrier interne et externe de l'entreprise.
- **Corps d'assistants :**
  - Sûreté interne d'établissement (SIE)
  - Responsable qualité hygiène sécurité et environnement
  - Audit
  - Inspecteur général
  - Assistant
  - PFSO (anglais) grade maritime : responsable de la sécurité du port
  - Administrateur réseau
- **Directeur général adjoint (A) administratif :** chargé du suivi et de la coordination des directions : DAG-DFC-DEMI-DCP.
  - **Département juridique**
    - ✓ **Service contentieux**
      - Chargé des affaires commerciales

- Chargé des affaires sociales et pénales
  - ✓ **Service marché**
    - Chargé des achats internes
    - Chargé des achats externes
  - ✓ **Service assurances**
- **Directeur général adjoint (E) exploitation** : chargé du suivi et de la coordination des directions : DM-DT-DR-DMA ;
- ✓ **Service hygiène et sécurité**

### 3-2 Les filiales de l'EPS

Schéma N°15 Les filiales de l'EPS



Source : réalisé par l'étudiant

#### 3-2-1 Skikda Conteneurs Services SCS - S.p.a –

Société par actions au Capital de 239 000 000 DA Filiale de l' E.P.Skikda (Entreprise Portuaire de Skikda) et de ENDVP (Entreprise Nationale de Distribution de Véhicules Particuliers)

#### Objectif

- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention.
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur.
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais.

#### Activités

1. Transport routier de conteneurs et de marchandises générales.
2. Entreposage libre et sous douanes de marchandises générales.

3. Manutention horizontale et verticale sur site à l'intérieur du port de Skikda.
4. Empotage, dépotage de conteneurs sur site et transfert au quai d'embarquement.
5. Prestation de services diverses.

### **Moyens disponibles**

A tout moment, S.C.S. peut mettre à votre disposition :

- Une surface commerciale 18 635 m<sup>2</sup>.
- 39 tracteurs dont :
  - 04 de 35 t
  - 35 de 20 t
- 02 Porte engins de 54 t
- 1 Grue de 40 t.
  - 06 chariot élévateurs de 03 à 10 t
  - 01 staecker de 45 t
  - 01 staecker avec spreder de 10 t

Grâce à son expérience S.C.S. peut également vous consulter et apporter son assistance et son concours pour vos opérations :

- Exportation
- Importation
- Transport
- Manutention
- stockage

### **3-2-2 Entreprise de gestion des ports et abris de peche / skikda « eurl / EGPP skikda »**

1L'Entreprise de Gestion des Ports et Abris de Pêche de Skikda a été créée par acte notarié le 09/02/2004 sur la base de la résolution du Conseil des Participations de l'état du 22/09/2003 et des décisions et résolutions prises pour son application par le Ministère des Transports, la SOGEPORIS et l'Entreprise Portuaire de Skikda.

Elle a pour objet la gestion des ports et abris de pêche de la Wilaya de Skikda et ce, conformément aux dispositions de ses statuts et de la convention interministérielle Etat / Entreprise du 4 Janvier 2004, elle étale sa compétence territoriale sur les ports de pêche de Stora, Collo et la Marsa.

**Objet social de l'EGPP Skikda :**

- D'assurer la gestion des ports et abris pêches et d'exploiter ou faire exploiter l'ensemble des outillages, équipements et installations qui y sont implantés.
- De fournir ou d'assurer la fourniture de toutes les prestations concourant à la promotion et au développement des activités de pêches.
- D'améliorer les conditions d'exploitation des ports et abris de pêche de manière à assurer une utilisation optimale des capacités existantes et conforme aux normes modernes de gestion.
- De mener une stratégie économique active de promotion de développement de ces ouvrages en vue de leur adaptation permanente aux exigences et besoins générés par les activités de pêche et de réparation navale en liaison avec les différents organismes concernés .
- De sécuriser les espaces, installations, outillages et autres superstructures sises dans les limites de ces ports et abris de pêche en mettant en place les conditions appropriées pour leur surveillance, conservation, et préservation.
- De veiller, à la mise en place, l'entretien et l'emploi des moyens de détection et de lutte contre la pollution et l'incendie.
- D'assurer l'éclairage des voies publiques et les zones d'exploitation assurer la fourniture de tous les moyens nécessaires aux aménagements de voieries (alimentation en eau potable, nettoyage des déchets et ordures ...).
- D'assurer l'entretien des espaces, des plans d'eau et de l'ensemble des installations qui y sont implantées et de veiller au respect des règles d'hygiène et de salubrité dans les limites de ces ports.
- De veiller au respect et à l'application des règles de circulation et de stationnement des véhicules et engins à l'intérieur des enceintes portuaires.
- D'exécuter ou de faire exécuter tous les travaux d'entretien d'aménagement et de modernisation des superstructures portuaires dictées par les besoins de l'activité de pêche

**3-3-3 Société de Transport d'Opérations de Relevage & Annexe « STORA »****Direction générale :**

*Siège* : Zone de dépôt Hamrouche Hamoudi Skikda

Skikda 21000 Algérie.

Email: stora\_sarl@yahoo.fr

Met à votre disposition :

1. Une zone sous douane sous régime d'entrepôt public sous douanes : terre -pleins de 15 000 m<sup>2</sup> et hangar de 3 500 m<sup>2</sup>.
2. 04 chariots élévateurs de 04 à 28 T
3. 01 Staecker de 45 T
4. 01 Grue de 40 T
5. Une flotte de 15 camions de 20 à 32 T
6. Une équipe de commerciaux pour votre assistance
7. Une agence de Transit et de dédouanement.
8. Son service plus "DOOR to DOOR", pour les chantiers d'hydrocarbures (Hassi Messaoud, Hassi Berkine, TFT, AIN Salah...) colis divers, conteneurs, produit sidérurgiques.

### **3-3-4 Société Intermodale de Logistique( SIL)**

**Capital social : 500.000.000 DA**

#### **les actionnaires**

l'Entreprise Portuaire de Skikda (66%).

L'Entreprise Portuaire d'Annaba. (20%).

La Société du Transport **Intermodal des Marchandises (14%)**

#### **Activités :**

- La gestion des ports secs.
- La gestion et l'exploitation des plates-formes logistiques.
- La réception, le magasinage et la livraison de conteneurs, véhicules, engins et marchandises de toute nature, en mode libre et sous-douanes.
- L'emportage et le dépotage des marchandises.
- Le groupage et le dégroupage des marchandises.
- La manutention, le relevage et le transfert des marchandises dans le cadre de législation et réglementation en vigueur.
- Le transit et le dédouanement des marchandises et biens, quel que soit leur mode de conditionnement.
- Toutes activités annexes liées au transport et à la livraison des marchandises.
- Le transport de conteneurs, engins et marchandises, de toute nature sur toutes les distances et par tous les moyens.
- Le développement de la logistique et le service, plus rendus aux opérateurs économiques transitant par le port de Skikda, d'Annaba et les autres ports

algériens.

- La location et la sous-location d'espaces aux opérateurs économiques.

**Contacts**

Petite zone industrielle. Skikda

Tél : 038-76-57-24(port sec)

Mail : [contacts-sil@skikda-port.com](mailto:contacts-sil@skikda-port.com)

[DG-SIL@skikda-port.com](mailto:DG-SIL@skikda-port.com)

## Chapitre 05: Les choix stratégique d'EPS

### Section 1 : La stratégie de développement d'EPS

#### 1- Une stratégie de spécialisation

L'Entreprise portuaire de Skikda semble être bien partie pour se situer en haut de l'échelle dans une conjoncture où la concurrence se fait de plus en plus rude. **La conteneurisation demeure un point fort du port de Skikda.** Elle représente tout de même plus de 48% du trafic marchandises générales hors vrac solides qui a transité par les quais de Skikda en 2005, déjà. Les responsables de l'EPS ne font que tirer profit d'une situation géographique avantageuse. Avec cette indéniable tendance à **la spécialisation dans le traitement des containers**, le port de Skikda assure, à lui seul, 84% du trafic des conteneurs à l'est du pays. Il a même réussi, en moins de deux ans, à concurrencer le port d'Oran pour le devancer et occuper la deuxième place au niveau national, juste après le port d'Alger, avec une part de marché supérieure à 19%. C'est une bonne place au soleil peu à peu méritée.

Ce port commercial et pétrochimique s'affirme, aujourd'hui, comme étant l'un des pôles potentiellement industrialisant du pays puisque sans compter sur sa remarquable expansion, plusieurs activités viennent s'implanter dans les alentours.

#### 2- La position concurrentielle de l'EPS

Il faut savoir que ce port a acquis en 2005 un terrain de 18 ha pour la réalisation d'un port sec. Classé deuxième, après celui d'Alger, en matière de transport de marchandises, et également deuxième position, dans le transport des hydrocarbures après celui d'Arzew, avec une capacité de transit de 25 000 000 tonnes/an, ce port prometteur dispose de 80% de parts de marché de l'est algérien. Prometteur effectivement, parce que pour l'année 2006, les activités portuaires ont augmenté de 12%. L'entreprise portuaire de Skikda, société par actions est gérée sous forme de groupe. Et en matière de l'emploi, elle est aussi un gros générateur de postes de travail.

L'EPS fait nourrir plus de 1 487 familles de travailleurs. Pour le chiffre d'affaire annuel, lui aussi, donne une bonne raison d'optimisme pour les gestionnaires. En chiffres, les activités de cette entreprise portuaire à capital de 800 millions de DA, font état d'un nombre d'embarcations traitées de près de 3 042 avec 115 000 containers...Le chiffre d'affaire de ce port de Skikda a grimpé pour atteindre les 04 milliards de DA en 2006. L'EPS a consenti pour la même période un investissement de l'ordre de 1,6 milliard de DA dans l'extension d'un quai pour permettre l'accostage de navires de 2 500 tonnes.

#### 3- Les points forts de l'EPS

Ce port, certifié Iso 9001 depuis 2005, a pour objectif la certification Iso 1401 et Iso 1801, durant l'année 2007, dans le cadre de ses démarches de respect de l'environnement et des

conditions sanitaires de travail. Selon les responsables de cette entreprise, le choix des Japonais du port de Skikda pour faire transiter 300 000 tonnes de marchandises et d'engins inscrits dans les besoins de la réalisation de l'autoroute Est-Ouest n'est pas fortuit. De concrètes améliorations de prestations pour satisfaire les différents clients ont été certes opérées, à tous les niveaux. Pour 2007, les perspectives d'investissement portent sur un total de 1,6 milliard de dinars, un investissement qui devra être affecté pour la modernisation des équipements de l'entreprise, l'acquisition de nouvelles remorques, de navires nettoyeurs des bassins et la rénovation des infrastructures et de la superstructure

**Tableau n°07 : Les capacités portuaires<sup>1</sup>**

<b>CAPACITE DE TRANSIT DES PORTS</b>	
CAPACITE DE TRANSIT DES MARCHANDISE	3 500 000 TONNES/AN3 500 000 TONS/YEAR
CAPACITE DE TRANSIT DES HYDROCARBURE	30 000. 000 TONNES/AN30.000.000 TONS/YEAR
<b>SUPERFICIES COMMERCIALES D'ENTREPOSAGE</b>	
<b>TERRE PLAINS</b>	
- Terre plains (intra-muros)	20 ha
- Plates-formes extra portuaire	37 ha
- Entrepôt S/Douane (SCS et STORA)	04 ha
SURFACES COUVERTES (HANGARS & MAGASINS)	1,5 ha
<b>INSTALLATIONS SPECIALISEES</b>	
<b>TYPE</b>	<b>CAPACITE</b>
UN SILO A CEREALES	20 000 tonnes
UN HANGAR DE STOCKAGE POUR ALIMENTS DE BETAIL	35 000 tonnes
UNE GARE MARITIME	1 200 PASSAGERS
UNE CALE DE HALAGE	03 SLIPWAYS
11 APPONTEMENTS PETROLIERS ET GAZIERS	25.000 A 100 000 tonnes
02 BOUEES OFF SHORE (SPM)	Chargement de super-tankers de 320 000 t

<sup>1</sup> ANNYAIRE STATISTIQUE 2011ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

<b>VOIE FERREE</b>
UNE GARE DE CHEMIN DE FER A 50 M DU PORT
LE PORT DISPOSE EN PLEINE PROPRIETE DE 5 930 ML DE VOIES FERREES REPRESENTANT 12 VOIES

**4- Programme d'investissement 2012 poursuit sa stratégie de développement**

L'Entreprise Portuaire de Skikda poursuit sa stratégie de développement, en traçant un ambitieux programme d'investissement pour l'année 2012, et dans ce cadre l'entreprise prévoit de mobiliser une enveloppe financière de 2.903.210.000 DA.

Cet enveloppe sera repartit par chapitre comme suit :

**4-1 Aménagement des infrastructures et superstructures portuaires :**

Dans ce chapitre et parmi les principales on peut citer notamment :

1. étude et réalisation d'un bâtiment administratif (R+4) siège de l'entreprise (îlots des chèvres).
2. renouvellement d'une clôture sur une longueur de 550ML, coté est de l'ancien port.
3. renouvellement de la clôture de la mole du château vert et aménagement d'un chemin de ronde.
4. renouvellement de la clôture du nouveau port.
5. réalisation d'un dispositif de lutte anti-incendie à l'ancien port.
6. aménagement de l'accès principal du port et réalisation d'un bureau d'accueil à l'ancien port.
7. réhabilitation du dallage du parc à conteneur zone »Marinelle » à l'ancien port.
8. déplacement hangar et abris sur quai au nouveau port.
9. revêtement sol pour les ateliers et magasins en peinture Epoxy à l'ancien port.
10. extension et mise à niveau de l'éclairage portuaire (raccordement du poste transformateur château vert)
11. étude et réalisation d'un plan incliné pour matériels antipollution au nouveau port.
12. renouvellement de la protection cathodique du nouveau port.
13. divers aménagements des infrastructures et superstructures portuaires.
14. étude de faisabilité d'une gare maritime à l'ancien port.
15. étude d'un schéma directeur de développement des deux ports de commerce.

**4-2 Equipements**

Afin de combler les besoins induit par la croissance du trafic transitant par les deux ports de Skikda, et de répondre aux exigences de ses clients l'entreprise à inscrit plusieurs opérations dont les plus importantes sont :

1. Acquisition d'un remorqueur d'exploitation de 2000CV.
2. Acquisition d'une grue à treillis de 120T
3. Acquisition de 02 stackers de 45T.
4. Acquisition de 02 stackers de 45T.
5. Acquisition de 06 chariots élévateurs de 04 T.
6. Acquisition de 02 pompes à grain.
7. Acquisition de 02 radars pour remorqueurs et VHF.

#### **4-3 Développement et confortement des bases logistiques :**

Le programme de développement des activités commerciales retenues pour l'exercice 2012 vise à développer les capacités additionnelles de transit des marchandises à l'extérieur du port en vue de libérer les espèces de 261.000.000 DA en 2012 dans le cadre de la poursuite du programme d'aménagement graduel bases logistiques.

Les principales actions retenues sont :

1. acquisition d'un bloc type chalet pour l'hébergement des services des douanes au niveau de la plate forme de 12 HA.
2. réalisation d'un bloc (vestiaires, sanitaires, douches, poste de garde et réfectoire) au niveau de la plate forme de 12 HA.
3. réalisation de 02 postes de garde au port sec de 07 HA.
4. renforcement de l'éclairage du port sec de 07 HA.
5. étude d'installation d'un réseau d'incendie pour les plateformes de 12 et 18 HA.
6. acquisition d'un scanner pour marchandises au niveau de la plate forme de 12HA.
7. réalisation d'un système de vidéosurveillance au niveau de la plateforme de 12HA.
8. aménagements divers.

#### **4-4 Matériels de sécurité**

La sûreté des navires, des installations et des marchandises qui est désormais un argument commercial déterminant pour le choix d'un port, fait partie des priorités du port de Skikda, dans ce cadre il est prévu notamment :

1. acquisition matériels de sécurité (détecteurs de fumé avec alarme pour magasins et administration, lux mètres et extincteurs sonomètres)
2. acquisition de sirènes d'alarme (ancien et nouveau port).
3. acquisition système de télésurveillance pour le plan d'eau.
4. acquisition système de contrôle d'accès (ancien et nouveau port).
5. acquisition de 02 scanners portiques pour l'ancien et le nouveau port.
6. acquisition portes d'accès électriques coulissantes pour l'ancien et le nouveau port.

**Tableau n°08 : les moyens matériels de production**

<b>TYPE D'ENGINS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CAPACITE</b>
CHARIOTS ELEVATEURS	106	01 T à 45 TONNES
CHARIOTS ELEVATEURS PETIT TONNAGE	45	01T à 04 TONNES
Dont : Chariots élévateurs à pinces	06	03 TONNES
CHARIOTS ELEVATEURS MOYEN TONNAGE	27	07T à 10 Tonnes
Dont : Chariots élévateurs avec spreader	04	07 et 10 TONNES
CHARIOTS ELEVATEURS GROS TONNAGE	34	13 T à 45 TONNES
Dont : Chariots élévateurs avec spreader	02	36 TONNES
STAECKERS	15	42 à 45 TONNES
GRUES PORTUAIRES:	26	03 T à 350 TONNES
Grues électriques	7	03 T à 06 TONNES
Grues portuaires	19	30 à 350 TONNES
Dont :		
Grues automobiles sur porteur	13	
Grues portuaires à treillis	06	
MATERIEL DE TRANSFERT	51	25 T à 120 TONNES
Dont :	12	30T A 32 TONNES
Tracteurs portuaires/Port tractors		
Remorques portuaires	22	20T A 120 TONNES
Camions semi remorques	17	

**5- Publication des marchés conclus durant l'exercice 2011**

En application des dispositions de l'article 119-alinéa 02 du décret présidentiel n°10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics ,l'entreprise portuaire de Skikda publie ci-dessous la liste des marchés conclus durant l'exercice 2011.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Entreprise Portuaire De Skikda

**Tableau n°06 : La liste des marchés conclus durant l'exercice 2011**

N°	OBJET	ATTRIBUTAIRE DU MARCHE
01	Fourniture et montage d'un lot de rayonnage métallique au niveau du magasin central de pièces de rechange	SARL Méditerranéenne de l'équipement professionnel
02	Fourniture, montage et mise en service de deux scanners à bagages RAPISCAN 620XR	SARL HDTS ALGERIE
03	Fourniture de pièces de rechange pour remorqueur TAFNA 2 et SEYBOUSE 1	Piriou naval services
04	Marché de régularisation relatif à la régularisation d'achat de pièces de rechange	SARL SOPIM
05	Fourniture et livraison de deux tracteurs RO/RO, type YM 225.4X2 avec moteur de marque Deutz et boîte de vitesse de marque ZF	MOL CY NV
06	Fourniture et livraison de deux canots d'amarrage	ESTALIORS NAVAIS PENICHE SA
07	Fourniture de cinquante(50) défenses en caoutchouc 1400x1800mm de longueur avec accessoires de fixation en acier galvaniser à chaud	FENDER TEAM France
08	Contrat de régularisation relatif aux travaux de revêtement des abords des quais 08,09 et 10 à l'ancien port de Skikda et location engin	SOTSKI
09	Acquisition et mise en place en tous corps d'état de deux bâtiments (R+1) en construction amovible préfabriqué au niveau de la plateforme de 12 hectares	PHD HUSSEIN DEY
10	Fourniture de produits d'entretien (lot n°4)	BOUCHOUL SAID
11	Livraison de fournitures de bureau : papiers, stylos et autres	COSPAP GMD
12	Réalisation de l'arrêt technique du remorqueur TAFNA 01	ERENAV URNAL
13	Assistance technique et suivi des travaux de deux canots d'amarrage au niveau du chantier Peniche »Portugal »	ERENAV
14	La prise en charge des opérations de diagnostic de réparation et d'entretien d'un groupe électrogène de 200 kva, marque électro malins, type EM V 200 160004/E	EURL EMIGEL
15	Convention à la demande vidange et curage des fosses septiques et	ONA, unité travaux et

	diagnostique du réseau d'assainissement, débouchage au niveau du réseau d'assainissement	réhabilitation
16	Rénovation de la grue 1030 n° série 20 800 16 86 943	EPE SOFAME SPA
17	Acquisition d'un camion citerne à eau de capacité de 8000L avec ses équipements auxiliaires	SPA ELESKOM
18	Réalisation des travaux d'éclairage au niveau du port de pêche de STORA	SNC LINA ELECTRIQUE
19	Fourniture de pneumatiques, lot n°01, pneus engins de manutention	MICHELIN ALGERIE SPA
20	Fourniture de 06 tracteurs routiers 4x2 DAF FTCTF 85 410	DIAMAL SPA
21	Réalisation des travaux de revêtement en béton bitumineux de la parcelle adjacente au magasin central, la parcelle située à coté des gardes cotes et hangar ONAB et les abords de quai château vert sis à l'ancien port de Skikda	SARL TRANTERAP
22	Acquisitions de 06 semi-remorques, plateaux porte conteneurs de marque COMET	SARL MONDIAL TRAILER
23	Fourniture et installation des équipements de réseau électrique et informatique au niveau de deux blocs (service de douane et service EPS) sis au port sec de 12 HA , plateforme logistique de l'EPS	SARL LYSOM
24	Fourniture de 02 chargeurs rigides compacts, de marque CATERPILLAR, type : 226 B III équipés de balayeuses, ramasseuses BP 15B 1912mm	BERGERAT MONNYEUR ALGERIR SPA
25	Réalisation d'un caniveau à ciel ouvert pour drainage des eaux pluviales au niveau de la plateforme de 12ha	

## Section 2: le port sec une stratégie de croissance

Le port sec est une solution efficace à la saturation des infrastructures routières et portuaires et un outil de compétitivité économique , il est nécessaire de doter les ports secs de liaisons d'infrastructures multimodales, de nature à promouvoir l'émergence de centres de production logistique, accroître la compétitivité des exportations et des importations et stimuler la croissance et l'emploi.

La société de gestion des participations des ports (SGP-Sogeports) envisage la réalisation de plusieurs ports secs relevant de l'ensemble des ports commerciaux

Ces futures infrastructures seront destinées aux ports d'Alger, d'Annaba, d'Arzew (Oran), de Bejaia, de Djendjen (Jijel), de Ghazaouet (Tlemcen), de Mostaganem, d'Oran, de Skikda et de Ténès (Chlef), a-t-on précisé de même source.

### **1- Le développement des ports secs**

Le développement de ce type de ports peut encourager les initiatives à l'export, L'autorité de tutelle et les mesures de facilitation Pour lutter contre la congestion qui touche de plein fouet leurs rades, quais et terre-pleins voici bien longtemps, récemment les entreprises portuaires ont été sommées de prendre des mesures de facilitation pour rendre agréable le séjour des navires et assurer le traitement des marchandises dans de bonnes conditions.

Ainsi, pour remédier aux dysfonctionnements et défaillances relevés, l'autorité de tutelle les a enjoint, en particulier à :

- créer des ports secs pour transférer les marchandises ;
- réhabiliter les réseaux ferrés portuaires et promouvoir le transport ferroviaire dans les évacuations des marchandises ;
- recourir à la sous-traitance si les moyens propres des entreprises sont jugés insuffisants ;
- engager un programme de renouvellement et d'acquisition des moyens de manutention adaptés et performants.

S'occuper d'abord de ce qui est le plus urgent

En effet, compte tenu des difficultés physiques dans lesquelles les ports algériens se débattent actuellement en raison, notamment de :

- l'exiguïté de l'espace commercial ;
  - ainsi que d'un déficit patent d'équipements indispensables à leur bon fonctionnement ;
- la **Sogeports** (une holding dont la mission fondamentale est d'élaborer et mettre en œuvre, conformément au dispositif légal et statutaire la régissant, le plan de privatisation et de partenariat de son portefeuille) envisage de faire bénéficier plusieurs établissements portuaires de prolongements au cœur des terres afin de leur donner la possibilité de mieux s'occuper de leur destinée.

Sont concernés : les ports d'Alger, Annaba, Arzew (Oran), Béjaïa, Djendjen (Jijel), Ghazaouet (Tlemcen), Mostaganem, Oran, Skikda et Ténès (Chlef).

### **2- Définition d'un port sec**

Une définition parmi celles qui sont proposées décrit le « port sec » comme étant un lieu donné situé à l'intérieur des terres pour le groupage et la distribution de marchandises, ayant des fonctions correspondant à celles d'un port maritime et comprenant des services de dédouanement.

### ● Fonctions

Sauf que dans l'enceinte de celui-ci les navires n'y accostent pas, globalement le port sec remplit les mêmes fonctions qu'un port maritime. Or, pour ce faire, il doit jouir :

- d'installations adéquates pour manipuler toutes sortes de marchandises ;
- de liaisons avec les autres infrastructures de transport, notamment le réseau ferré ;
- d'auxiliaires de transports maritimes et terrestres, transitaires compris, pour libérer rapidement la cargaison ;
- et pour compléter le tout, d'annexes d'organismes et institutions, tels l'administration des Douanes, les services de l'Exploitation portuaire, banques et assurances.

### ● Critères d'éligibilité

Pour être éligible, l'infrastructure doit au minimum répondre aux conditions et spécifications ci-après :

- avoir une superficie égale de plusieurs hectares ;
- disponible pour l'achat ou pour une location à moyen ou long terme ;
- excentrée, la plate-forme doit être située à proximité d'une zone industrielle ou zone d'activités ;
- clôturée et disposant des utilités et de dispositifs de sécurité (eau, énergie et autres commodités) ;
- disposer d'aménagements administratifs pour essayer justement de regrouper dans une sorte de « guichet unique » tous les intervenants ;
- et dotée d'une surface commerciale (couverte et non couverte) conséquente.

### ● Avantages

Outre le fait qu'ils permettent d'absorber le trop plein de fret dont souffrent à juste titre les ports maritimes, les ports secs ont l'avantage de constituer à l'intérieur des terres des postes avancés à l'effet de :

- décongestionner les points de passage frontaliers ;
- capter des marchés en lien avec les trafics maritimes ;
- développer un tissu économique à proximité ;
- créer de nouveaux emplois ;
- promouvoir davantage les trafics ferroviaire, routier et aérien par extension ;
- réduire l'exode vers les zones côtières ;
- servir de ports d'éclatement ;
- réduire les retards dans les ports à flots, ce qui implique un gain important de temps et d'argent.

Servant de trait d'union entre un port maritime et son hinterland , les ports secs pourraient, à terme, jouer le rôle de « pôles de croissance » semblables aux ports les pieds dans l'eau. Enjeux stratégiques pour les ports maritimes, leur succès sera, néanmoins, tributaire de plusieurs facteurs, tels :

- le choix d'emplacements à proximité de centres de production ou de consommation existants ou potentiels ;
- la demande internationale de produits locaux ;
- le soutien des pouvoirs publics nationaux ;
- et les partenariats conclus entre les administrations locales et les entreprises.

Dans le même ordre d'idée et à condition qu'ils soient dotés de toutes les utilités, particulièrement celles se rapportant à la connexion aux réseaux ferré et routier (ces modes de transport massifiés ô combien sollicités), les ports secs peuvent, tout compte fait, contribuer à canaliser des parts importantes de marchés et donc, stimuler les producteurs et autres fabricants à penser et à passer par la suite à l'acte d'exporter.

### 3-Statistiques

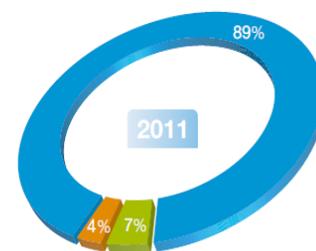
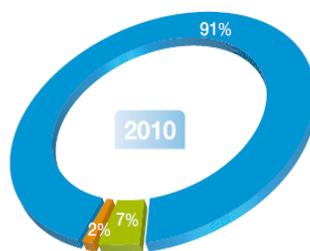
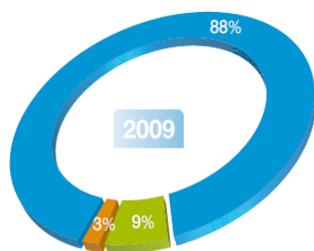
**Tableau n°09 : parc engins de servitude**

TYPE D'ENGINS	NOMBRE	CAPACITE
REMORQUEURS	10	1 700 à 6 000 CV
Dont : CAPACITE - 2 500 CV	02	1700 à 2300 CV
CAPACITE + 2 500 CV	08	3 000 à 6 000 CV
Vedettes de pilotage	05	350 à 1 100 CV
Canots d'amarrage	10	230 à 300 CV
Barges de récupération	02	15 M3/25 M3
Canots pousseurs	02	262 CV

Tableau n°10 : Le trafic par mode de conditionnement

U : Tonnes

	2009	2010	2011	VAR. (%) 11/10
<b>MARCHANDISES DIVERSES</b>				
ENTREES/INCOMING	1. 837.773	1.711.734	1.662.713	-03
SORTIES/OUTGOING	152.370	136.655	147.260	08
TOTAL	1.990.143	1.848.389	1. 809 .973	-02
<b>VRACS SOLIDES</b>				
ENTREES	621. 077	641.048	1.021. 482	59
SORTIES	/	/	/	/
TOTAL	621. 077	641.048	1. 021. 482	59
<b>HYDROCARBURES</b>				
ENTREES	1 .152. 030	1.055.841	1. 068. 054	01
SORTIES	18. 477 .507	23.121.077	22. 213. 990	-04
TOTAL	19. 629 .537	24.176.918	23 .282 .044	-04
<b>TOTAL GENERAL</b>				
ENTREES	3 .610 .880	3.408.623	3 .752 .249	10 %
SORTIES	18. 629. 877	23.257.732	22 .361. 250	-04 %
TOTAL	22 .240 .757	26.666.355	26 .113. 499	-02 %



■ Vracs liquides / Liquid bulk

■ Vracs solides / Dry bulk

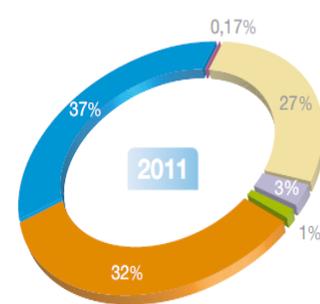
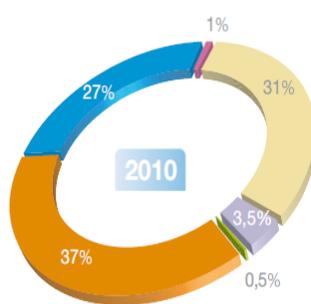
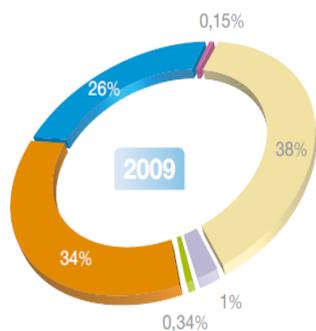
■ Marchandises diverses / Varied goods

**Tableau n°11 : le trafic marchandises générales par catégorie de produits**

Evolution des principales composantes du trafic marchandises générales

U : Tonnes

CATEGORIES	2009	2010	2011	Var. (%) 11/10
Produits agricoles	691.840	677.286	1.061.269	57
Denrées alimentaires	3.809	18.867	5.037	-73
Produits métallurgiques	991.738	776.176	756.069	-03
Matériaux de construction	24.578	90.327	73.625	-18
Produits chimiques	8.912	5.743	28.531	397
Biens d'équipements	890.343	920.897	906.924	-2
Total	2.611.220	2.489.296	2.831.455	14



■ Produits agricoles   
 ■ Denrées alimentaires   
 ■ Produits métallurgiques   
 ■ Matériaux de construction   
 ■ Produits chimiques   
 ■ Biens d'équipements

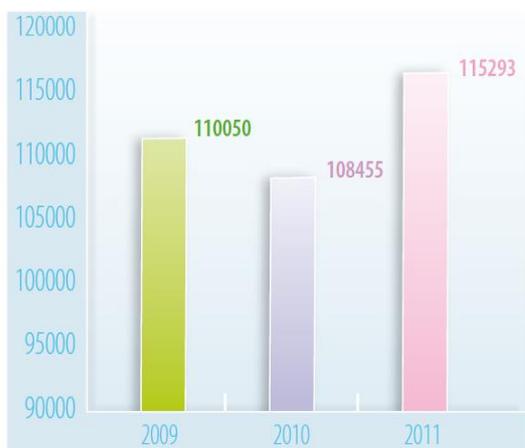
**Tableau n°12 : Le Trafic Conteneurs**

U : EVP

ANNEES		2009	2010	2011	Var. (%) 11/10
NOMBRE	PLEINSFULL	55.226	57.230	58.080	1
	VIDES EMPTY	54.824	51.225	57.213	12
	TOTAL	110.050	108.455	115.293	06
TONNAGE	NET	515.995	515.519	516.037	0,1
	TARE	242.11	238.601	253.646	06
	TOTAL	758.106	754.120	769.683	02

## 2-TONNAGE

## 1- Nombre de conteneurs

**Tableau n°13 : les vracs solides**

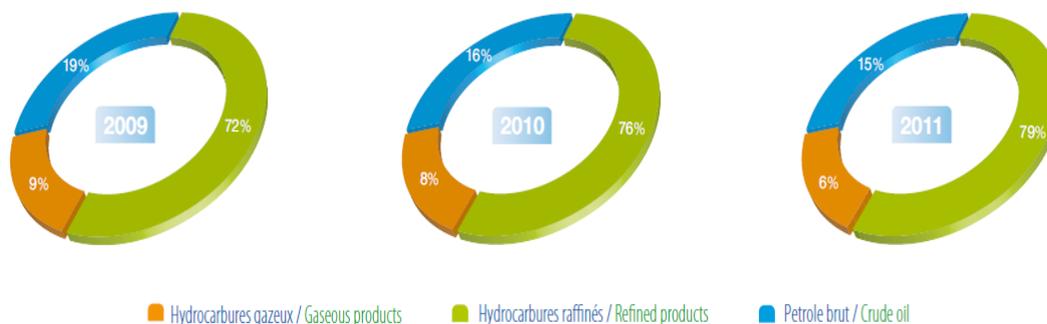
U : Tonnes

	2009	2010	2011
Marchandises générale	2.611.220	2.489.296	2.831.455
Vracs solides	621.077	641.048	1.021.482
Céréales (y compris blé)	621.077	623.229	1.016.858

**Tableau n°14 : Trafic Hydrocarbures**

U:Tonnes

CATEGORIES DE PRODUITS	2009	2010	2011	Var. (%) 11/10
HYDROCARBURES GAZEUX	1.745.392	1.880.499	1.522.025	-19
METHANE	1.449.315	1.694.428	1.377.100	-19
BUTANE	224.571	131.354	123.067	-06
AUTRES	74.506	54.717	86.205	58
HYDROCARBURES RAFFINES	14.202.844	18.487.183	18.304.429	-01
PETROLE BRUT	3.681.301	3.809.236	3.455.590	-09
TOTAL	19.629.537	24.176.918	23.282.044	-04



### PRINCIPAUX AGREGATS DE GESTION DES FILIALES PREVUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2013

A titre de rappel l'entreprise portuaire de Skikda détient :

- 100 % du capitale sociale l'entreprise de gestion des port de pêche « EGPP »
- 66 % du capital sociale de la société intermodal de logistique « SIL »
- 52,31 % du capitale sociale de SKIKDA containers services « SCS »

Les principaux agrégats de gestion des filiales prévus au titre de l'exercice 2013 sont repris au tableau ci-dessous :

**Tableau n°15 : Les principaux agrégats de gestion des filiales**

Désignation	EGPP SKIKDA		SIL spa		SCS spa	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Programme d'investissement	-	185650	-	298495	-	-
Effectif	43	59	114	154	109	104
Chiffre d'affaires	13448	14490	164443	907360	221000	200000
Total produit		54490	164443	913960	221000	200000
Total charges	49750	56410	139109	864715	198600	183000
DONT : Frais de personnel	39500	42000	32615	205475	72000	75000
Valeur ajoutée	27238	49090	73008	358010	159000	147000
Résultats des activités ordinaires avant impôts	-17022	-910	33650	65653	21400	17000

### Renseignements de caractère général concernant la Société Intermodale de Logistique

Dénomination: Société Intermodale de Logistique.

Capital sociale: 500.000.000,00 DA.

Forme juridique: Société par action.

Actionnaires :

- l'Entreprise Portuaire de Skikda(**EPS**) (66%).
- L'Entreprise Portuaire d'Annaba(**EPA**) (20%).
- La Société du Transport Intermodal des Marchandises(**STIM**) (14%).

Siège sociale : petit zone industrielle, Skikda.

Date de constitution et durée de vie de l'entreprise : 26 Mars 2012 – 99ans.

Mission de l'entreprise : développement de la logistique et le service plus rendus aux opérateurs économiques transitant par le port de Skikda et le port d'Annaba.

Activités de l'entreprise : gestion et l'exploitation de plates formes logistiques, réception, magasinage et livraison des marchandises, transport et à la livraison des marchandises et location et sous location d'espaces aux opérateurs économiques.

#### 4-Conclusion

Dans le cadre de sa stratégie d'extension, l'entreprise s'est engagée dans l'aménagement et le développement des plates-formes logistiques afin d'accroître les capacités nécessaires au transit des marchandises et favoriser la fluidité du trafic

Cette stratégie sera confortée par la création, courant 2012, de la Société intermodale de logistique (SIL) pour la gestion des plates-formes logistiques en partenariat avec le port d'Annaba et la Société de transport intermodal de marchandises (STIM : filiale SNTF).

L'activité portuaire de l'année 2011 a permis à l'Entreprise Portuaire de Skikda de réaliser des résultats satisfaisants, notamment en matière de trafic marchandises générales et conteneurs.

Le trafic des marchandises générales traité en 2011 a atteint les 2 831 455 tonnes, constituant un record par rapport aux années antérieures et une augmentation de 14% par rapport à 2010.

Les céréales, qui ont clôturé l'année 2011 avec un volume de 1 016 858 t, s'avèrent être le principal produit ayant contribué à la hausse du trafic des marchandises générales.

L'activité conteneurs au titre de l'année 2011 enregistre également une progression de 6% par rapport à 2010, atteignant les 115 293 EVP.

Il y a lieu de souligner que ces résultats ont permis non seulement d'atteindre les objectifs fixés pour 2011 et même de les dépasser : soit 112% pour les marchandises générales et 105% pour les conteneurs.

En ce qui concerne les autres agrégats, notamment le trafic hydrocarbures et le mouvement de la navigation, malgré la baisse observée par rapport à 2010, les taux d'atteinte des objectifs fixés restent proches des 100%.

L'année 2011 a été pour l'entreprise une année importante en matière d'investissements. En effet, pour répondre aux exigences et attentes des clients, l'entreprise a acquis plusieurs équipements navals et de manutention, notamment un remorqueur de 6 000 CV, une grue de 120 t, 4 staekers de 45 t et des chariots élévateurs de divers tonnages.

Grâce aux efforts de tout son personnel et leur implication dans la démarche qualité, l'Entreprise Portuaire de Skikda a obtenu le maintien de la certification de son système de management intégré les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et le référentiel OHSAS 18001 : 2007. Cette reconduction prouve encore une fois l'efficacité de notre système et aussi la capacité de l'Entreprise à l'appliquer sur le terrain avec succès pour une meilleure satisfaction de ses clients et ses partenaires, et ne manquera pas de donner à notre entreprise plus de crédibilité et de notoriété et sera un gage d'assurance de plus pour ses nombreux clients et partenaires.

## Conclusion générale

L'entreprise met au point une stratégie qui indique comment réaliser les objectifs qu'elle a choisis. Les activités qui en découlent intègrent les résultats des diagnostics interne et externe qu'elle a préalablement menés. En effet le but de toute stratégie est soit d'augmenter ou de perpétuer un avantage concurrentiel initial, soit de créer un avantage durable.

Le choix d'une stratégie est alors de savoir s'il est préférable d'augmenter les performances de l'entreprise sur les activités existantes plutôt que d'essayer d'apprendre un nouveau métier. Ce choix illustre l'alternative fondamentale à laquelle se trouve confrontée toute entreprise : spécialisation accrue ou ouverture vers de nouvelles compétences au travers de la diversification.

Les exemples de réussites d'entreprises sont nombreux dans l'une ou l'autre de ces stratégies. Ils montrent que ces stratégies concernent aussi bien les grands groupes multinationaux que le PME. Ils prouvent également que le choix n'est jamais définitif.

Pour faire face à ce changement, les Entreprises - et les Dirigeants – vont devoir adopter une nouvelle approche pour mener leur réflexion stratégique.

Pour être pertinente dans le temps, et par là ne pas obliger les stratèges à modifier leur système de pensée chaque fois que les paramètres du référentiel évoluent, il va falloir proposer à ces derniers des outils capables de prendre en compte ces évolutions.

On peut considérer que toutes les stratégies se situent dans une perspective de croissance. Différentes stratégies peuvent être mises en place.

Les options *stratégiques* retenues par l'entreprise portuaire de Skikda peuvent être très variées. L'entreprise peut suivre une stratégie de spécialisation-celle-ci a pour objectif d'utiliser des compétences acquises dans un domaine. L'EPS peut également suivre une stratégie de diversification qui consistera, quant à elle, à s'orienter vers des métiers

nouveaux. Dans tous les cas il existe des axes privilégiés de développement pour l'entreprise portuaire de Skikda.

Très souvent l'EPS est ajustée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait à la consolidation de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité sera élevée. Dans tous les cas les enjeux sont extrêmement importants.

## GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES UTILISÉS EN ANALYSE STRATEGIQUE <sup>1</sup>

**Activités d'une Entreprise** : on entend par é « activités » l'exercice des fonctions suivantes :

- recherche & développement,
- conception produit,
- production,
- commercialisation,
- services au produit ou au client.

**Analyse concurrentielle** : consiste à analyser les caractéristiques essentielles d'un secteur économique pour comprendre les principaux gisements des forces de la concurrence et ainsi mettre en évidence les variables stratégiques clés du secteur.

**Analyse stratégique** : processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une Entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une Entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses Dirigeants.

**Atouts de l'Entreprise** : exprime le degré de compétitivité de l'Entreprise, au sein de chaque segment stratégique, par le degré de domination des facteurs clés de succès qui explicitent les conditions de la lutte concurrentielle.

**Attraits d'un segment stratégique** : un << segment stratégique **D** présente d'autant plus d'attraits que le secteur économique permet de satisfaire aux volontés des Dirigeants qui sous-tendent la stratégie corporate.

**Avantage concurrentiel** : c'est la valeur qu'une Entreprise est capable de créer pour des clients. **il** se traduit par la réussite de la mise en oeuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les coûts ou différenciation, exedrcée soit sur tout le secteur soit sur une niche (dans ce dernier cas on parle aussi de concentration).

**Barrière à l'entrée** : obstacles limitant l'accès à un secteur économique pour les Entreprises non encore présentes.

**Barrières à la mobilité** : obstacle\$ limitant le passage d'un groupe stratégique à un autre groupe stratégique et par là même protégeant ce dernier des attaques des adversaires.

**Barrières a la sortie** : obstacles rendant très coûteux le départ d'un secteur économique et ayant pour conséquence de renforcer la lutte concurrentielle.

---

<sup>1</sup> Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008.p17

**Benchmarking** : méthode qui consiste à aller chercher les meilleures méthodes utilisées pour exercer une activité, gérer un processus, conduire un changement. Cette enquête se réalise auprès des Entreprises connues pour être un modèle dans le domaine choisi. Cette étude peut être complétée par des enquêtes auprès des concurrents.

**Chaîne de valeur interne** : décomposition de l'Entreprise sous forme d'activités permettant de définir, au niveau des segments stratégiques, la stratégie la plus naturelle.

**Chaîne de valeur externe** : conception identique à celle de la chaîne de valeur interne, mais comprenant les chaînes de valeur des fournisseurs en amont de celle-ci et celles des distributeurs et des clients vers l'aval.

**Champs concurrentiel conceptuel, les « 3C »** (champ concurrentiel conceptuel). : ensemble des filières ou secteurs économiques que pourrait envahir une Entreprise compte tenu de ses « core competence ».

**Choix stratégique** : décision stratégique ayant pour but de transformer la position stratégique d'une Entreprise par rapport à celle des concurrents.

**Contexte concurrentiel** : ensemble des éléments déterminant l'état du secteur économique dans lequel se situe l'Entreprise.

**Core competence** : la traduction littérale « compétence noyau » étant peu explicite, l'expression anglosaxonne a été conservée. Il s'agit d'une compétence clé de l'Entreprise qui lui permet d'exercer, avantageusement, son métier, par exemple : la conception de moteur.

La maîtrise d'une « core competence » par une Entreprise peut l'autoriser à se mêler à la lutte concurrentielle, chaque fois que celle-ci est fortement dépendante de celle-là.

La détermination des « core competence », dans un secteur, permet d'avoir une compréhension plus exhaustive des entrants possibles.

**Courbe d'expérience** : représentation graphique de l'effet d'expérience.

**Coûts complets** : ensemble des coûts directs et indirects.

**Coûts partagés** : coûts communs à plusieurs entités d'une Entreprise au niveau d'une activité donnée.

**Coûts spécifiques** : coûts engendrés par la différenciation de l'offre et donc propres à un segment stratégique pour réussir à la construire.

**Culture d'Entreprise** : ensemble de croyances communes et partagées au sein d'une Entreprise et qui s'exprime par des symboles tels que mythes, tabous, rites et soutenu par des valeurs affirmées et supportées, apparemment par tous, mais pas nécessairement mises en œuvre.

**Cycle de vie d'un produit** : évolutions au cours du temps des ventes en quantité et des marges dégagées.

**Cycle de vie d'un secteur** : application de la courbe du cycle de vie d'un produit à un secteur économique.

**Cycle de vie d'une technologie** : évolution des technologies au cours du temps.

**Décision stratégique** : processus de définition d'un choix stratégique qui transforme la position stratégique d'une Entreprise.

**Développement durable** : Mouvement, sous l'égide de l'ONU, qui a pour but d'amener les gouvernements, les collectivités locales et les entreprises à privilégier à égalité les performances sur les plans : économique, environnemental et social. L'application de cette forme de développement aura une influence sur l'avantage concurrentiel des entreprises.

**Différenciation** : choix d'une stratégie conduisant à créer une offre qui soit considérée comme unique par le marché. La différenciation, pour exister, doit être perçue par le marché.

**Diversification** : changement de métier (vocabulaire très souvent employé - à tort - dans le sens de modification de l'offre).

**Diversification géographique** : implantation de l'Entreprise à l'intérieur de zones géographiques qui se caractérisent par la nécessité de dominer, pour y réussir, des facteurs clés de succès autres que ceux habituellement dominés.

**Domaine d'activité stratégique** : partie du champ de bataille sur lequel l'Entreprise a positionné un segment stratégique.

**Économies d'échelle** : baisse du coût unitaire, permise par une augmentation de volume, et obtenue en utilisant l'effet d'expérience.

**Effet d'expérience (ou d'apprentissage)** : le coût unitaire d'un produit décroît (ou peut décroître à condition de s'en donner les moyens) d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée, au sein d'une Entreprise, est multipliée par deux. Cet effet ne joue que dans certains secteurs.

**Élargissement ou extension de la gamme** : c'est la « bonne » expression (et non « diversification D ») pour parler de l'augmentation de l'offre d'une Entreprise.

**Entrant** : concurrent pénétrant dans un secteur d'où il était absent.

**Facteurs clés de succès** : éléments *sur* lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Ils sont à rechercher dans l'environnement au niveau des types de clients.

**Facteurs clés de succès sectoriels** : même définition que précédemment mais au niveau du secteur économique ou du métier.

**Filière** : ensemble des métiers permettant de transformer la matière première en un produit fini et permettant sa mise à disposition du client.

**Flexibilité** : capacité que possède une Entreprise pour s'adapter, rapidement et à moindre coût, aux évolutions du marché.

**Frais fixes** : frais insensibles aux variations des ventes, en tout cas à court terme. (Il reste entendu qu'un fort accroissement des ventes entraînera à plus long terme une remontée de ces frais).

**Frais variables** : coûts variant proportionnellement avec les ventes

**Groupe stratégique** : ensemble des concurrents qui, au sein d'un secteur économique, pratiquent la même stratégie.

**Image de l'Entreprise** : représentation que se fait le marché d'une Entreprise donnée.

**Intégration amont** : réalisation, à l'intérieur de l'Entreprise de ce qu'elle achetait à des fournisseurs, donc une extension de ses activités du côté des fournisseurs.

**Intégration aval** : même mouvement stratégique que précédemment mais dirigé vers le client final.

**Intégration verticale** : degré de réalisation à l'intérieur de l'Entreprise d'une activité déterminée, par exemple degré de réalisation en interne des étapes de la fabrication.

**Matrice stratégique** : grille permettant d'évaluer la position des segments stratégiques par rapport à deux variables.

**Métier** : en stratégie, un métier se définit par des activités exercées, la façon de les exercer ainsi que par les technologies ou les techniques maîtrisées.

**Niche** : partie du champ de bataille réclamant une offre spécifique (quelquefois appelée aussi : créneau).

**Planification** : processus <( formalisé >> de prise de décisions par lequel une Entreprise se détermine en terme de vision d'avenir et élabore les modalités de ses plans d'action pour mettre en oeuvre les choix stratégiques.

**Planification classique** : planification de l'Entreprise basée essentiellement sur l'emploi d'outils financiers à partir d'une structure organisationnelle existante.

**Planification stratégique** : procédure formalisée de décision par laquelle l'Entreprise fixe les grands axes de développement, le choix des segments stratégiques et leur allocation de ressources.

**Portefeuille stratégique** : outil d'analyse comparée de l'ensemble des segments stratégiques d'une Entreprise.

**Portefeuille de technologies** : outil d'analyse de l'influence de toutes les technologies possédées par l'Entreprise.

**Position concurrentielle** : situation d'une Entreprise, dans un certain domaine d'activité, obtenue par l'analyse de ses points forts et de ses points faibles par rapport à ses concurrents, et aux facteurs- clés de succès.

**Projet de l'Entreprise** : c'est l'expression de l'ambition économique, de l'ambition sociale et des valeurs auxquelles se réfère l'entreprise. Ce projet doit tenir compte de l'identité collective pour être crédible et donc réussir.

**Segment stratégique** : c'est le résultat de la segmentation stratégique : regroupement d'unités de l'Entreprise devant maîtriser les mêmes facteurs-clés de succès car se battant contre les mêmes concurrents, sur les mêmes marchés en utilisant les mêmes technologies et donc devant construire le même avantage concurrentiel. Ce sont les unités de base stratégique de l'Entreprise à partir desquelles sont attribuées les ressources stratégiques pour obtenir un retour sur investissement.

**Segmentation stratégique** : découpage stratégique de l'Entreprise, en segments stratégiques, permettant aux Dirigeants de choisir le bon niveau de construction d'un avantage concurrentiel.

**Spécialisation de l'offre** : degré « d'enlargissement » de l'offre d'une Entreprise.

**Stratégie concurrentielle** : choix d'une stratégie (voir ci-dessous générique au niveau d'un segment stratégique).

**Stratégie corporate** : expression de la stratégie au plus haut niveau de l'Entreprise, prenant en compte la volonté des Dirigeants et exprimant leur vision à terme de l'Entreprise.

**Stratégie de coût** : obtenir des coûts faibles, par rapport aux concurrents, afin de réussir une stratégie de volume.

**Stratégie de différenciation** : recherche d'un avantage concurrentiel construit autour du caractère unique de l'offre qui soit perçu par le client ; ce caractère unique doit rendre difficile l'imitation ou la substitution par la concurrence.

**Stratégie de domination par les coûts** : construction d'un avantage concurrentiel

obtenu par une Entreprise ayant un métabolisme lui permettant d'avoir, à qualité et services identiques, des coûts moins élevés.

**Stratégie de fonction** : stratégie de mise en oeuvre au niveau d'une fonction (par exemple marketing, production, etc.) de la stratégie générique choisie.

**Stratégie de fragmentation** : consistant pour une Entreprise à utiliser, auant que faire se peut les possibilités de différenciation de l'offre offertes par un secteur, alors même que cette Entreprise éprouve des difficultés à construire un avantage concurrentiel fort.

**Stratégies génériques** : nom donné aux stratégies concurrentielles : domination par les coûts ou différenciation, exercées soit sur tout le champ de bataille soit sur une niche ou un créneau.

**Stratégie de spécialisation** : consistant à utiliser au maximum dans un secteur, offrant de nombreuses sources potentielles de différenciation, celles-ci chaque fois que l'Entreprise peut exercer un avantage concurrentiel fort.

**Stratégie technologique** : stratégie s'appuyant sur la valorisation de technologies parfaitement dominées par l'Entreprise.

**Stratégie de volume** : consiste à devenir leader sur son marché en volume vendu ; elle dépend généralement de la bonne mise en oeuvre d'une stratégie de domination par les coûts, mais peut aussi provenir d'autres sources concurrentielles telles que délai, réactivité ...

**Structure de coût** : décomposition des prix de revient suivant la nature des coûts.

**Substitution** : remplacement d'un produit ou service existant par un autre satisfaisant aussi bien, voire mieux, le besoin ou l'attente d'un segment de marché.

**Synergie** : mise en commun de ressources stratégiques pour concourir à un effet unique devant aboutir à des économies de moyens.

**Systèmes concurrentiels** : systèmes définissant les principales caractéristiques de la concurrence compte tenu des sources potentielles de différenciation dans le secteur et de l'importance de l'avantage concurrentiel que les Entreprises peuvent construire.

**Technologie** : application pratique et mise en oeuvre de connaissances scientifiques et techniques à la satisfaction d'un besoin sur le marché.

**Technologie de base** : technologie tellement répandue qu'elle ne puisse à elle seule permettre la réussite concurrentielle.

**Technologie clé** : technologie ayant une importance majeure pour assurer une position concurrentielle.

**Technologie émergente** : technologie au stade « expérimental », mais qui sera susceptible à terme de modifier les conditions de la lutte concurrentielle.

**Trade marketing** : ensemble des actions marketing engagées par les distributeurs en direction des consommateurs et en règle générale supportées financièrement par les industriels.

**Valeurs** : expression de références communes et acceptées par l'ensemble du personnel et qui doivent servir de guides dans la vie de l'Entreprise.

**Valeur ajoutée** : différence, pour un produit, entre son prix de revient final et les coûts d'approvisionnement. Elle représente le coût des autres activités de l'Entreprise pour ce produit. collecte et exploitation permanentes des informations sur les conditions de la lutte concurrentielle. La veille technologique est partie intégrante de la veille concurrentielle, chaque fois que la technologie est un élément clé de cette lutte.

**Veille concurrentielle** : collecte et exploitation permanentes des informations sur les conditions de la lutte concurrentielle. La veille technologique est partie intégrante de la veille concurrentielle, chaque fois que la technologie est un élément clé de cette lutte.

**Bibliographie****I- livres**

- 1- Alain Burlaud, Management, édition Foucher, vanves-2009, p320.
- 2- Claude Demeure, Marketing, 6e édition, DUNOD Paris, 2008 .
- 3- Clifford F .Garay et Erik W.Larson management de projet Edition DUNOD, paris, 2007
- 4- Dictionnaire de management de projet, AFNOR 2010,
- 5- Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, éditions d'Organisation Groupe Eyrolles Paris 2009.
- 6- FRANÇOIS JAKOBIAK, op.cit, 2004.
- 7- Florence Fernandez, Michel Lozato, Paula Mendes , pascal Nicolle, philippe Steger .management des unités commerciales 2<sup>e</sup> édition DUNOD, paris, 2007.
- 8- **J.-M.Auriac, A. Cavagnol ,G.Hoffbeck, F.et G. Lemoine ,J .Walter,Economie d'entreprise, tom2 , TECHNIPLUS.**
- 9- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose , Marketing stratégique et opérationnel,7e édition, Dunod, Paris, 2008.
- 10- Henri Georges Minyem, De L'ingénierie D'affaires Au Management De Projet Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris 2007.
- 11- Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008.
- 12- G. johnson, k. scholes, R.whittington, F.frery , Stratégique .7e edition, Publié par Pearson Education France 2005.
- 13- Gérard Cliquet. André Fady. Guy Basset, Management de la distribution, 2e édition , Dunod, Paris, 2006.
- 14- Manuel Cartier , Hélène Delacour , Olivier Joffre. Maxi Fiches de Stratégies. Dunod, Paris, 2010 .
- 1- Martin Roulleaux Dugage Organisation 2.0 Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles Paris 2008
- 2- Manuel Cartier , Hélène Delacour , Olivier Joffre.Maxi Fiches de Stratégies. Dunod, Paris, 2010 .
- 3- MICHAEL PORTER, L'avantage Concurrentiel, dunod, paris,1999

- 4- Pierre-Yves Cossé ISGP Alger, Planification Stratégique et Economie de marché, CGPP (Commissariat Général à la Planification et à la Prospective) Alger, 2008
- 5- PHILIPPE VILLEMUS, Le Plan Marketing, éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, paris, 2009.
- 6- Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier , Management Des Entreprise, Dunod, France 2008

**II- Mémoires et thèses**

- 7- Assia Cherfaoui, Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Le cas de la LFB (Algérie). Série "Master of Science" n°62 2003.
- 8- Khaled CHERIF, le management stratégique de l'information dans l'entreprise de prestation de service mémoire pour l'obtention : de magistère 2005 – 2006
- 9- Marc RAFFENNE, La rationalisation de la logistique De la supply chain à la coopération complexe externe dans le travail, Thèse de doctorat en Sociologie, Université d'évry Val d'Essonne, U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion, Centre Pierre Naville Présentée et soutenue le 6 octobre 2009.

**III- Sites internet**

- 10- [www.intellego.fr](http://www.intellego.fr)
- 11- [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)
- 12- [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org)
- 13- [www.ec.europa.eur](http://www.ec.europa.eur)
- 14- [www.leblogdumangementdeprojet.com](http://www.leblogdumangementdeprojet.com)