

Université Hassan II

De Casablanca

Faculté des Sciences Economiques,

Juridiques et Sociales d'Ain Sebaa

Filière Sciences Economiques et de Gestion
(SEG)
Semestre 6

Module

Management stratégique

Animateur : M. Prof. DRISS BAAKIL.

Objectifs du cours :

Le cours du Management stratégique s'adresse aux étudiants du 6^{ème} semestre de la Filière SEG. L'objectif de ce cours est d'amener les étudiants à se familiariser avec les concepts de base du management stratégique et à se sensibiliser aux principes fondamentaux théoriques dans le domaine de la stratégie. Cela leur permet de comprendre et d'analyser le fonctionnement de l'entreprise touristique via l'utilisation d'outils traditionnels relatifs aux modèles stratégiques mais aussi à l'aide de nouveaux concepts managériaux destinés à familiariser l'étudiant avec les enjeux du contexte actuel du monde des affaires.

La méthodologie complémentaire adoptée qui consiste à ramener l'étudiant à travailler en groupe pour faire des recherches thématiques avec la possibilité d'exposer son travail, lui permet d'acquérir les compétences notamment :

- Initiation à la maîtrise et à la compréhension des outils d'analyse stratégique à travers l'étude de certains modèles et options stratégiques.
- Capacité d'analyse et de synthèse des travaux de recherche portant sur une thématique précise du domaine stratégique ;
- comprendre, d'analyser et d'évaluer les décisions stratégiques des entreprises et être capable d'effectuer un diagnostic stratégique et de proposer des recommandations sur les choix stratégiques..
- Aptitude à la prise de parole suite à la communication devant un public avec la participation aux débats lui permettant de réfléchir à des éléments de réponses et d'argumenter ses propos.
- Maîtrise des concepts fondamentaux concernant le champ disciplinaire étudié avec l'aptitude de présenter en parallèle des études de cas ou des exemples illustratifs.
- Capacités de rédaction de documents de synthèse (rapport) avec des capacités relationnelles, des aptitudes à travailler en groupe, des capacités de prendre des initiatives créatrices à travers le développement des visions stratégiques dans les entreprises marocaines.

Références bibliographiques :

- **HEC**, « L'art du management. » , Edition DUNOD, Paris 2005.
- **Jean-Pierre Detrie**, « Strategor : Politique générale de l'entreprise. » , 4ème Edition Dunod
- **Raymond LEBAN**, « Management de l'entreprise. », 2ème Edition Eyrolles, Editions d'organisation, Paris 2008.
- **Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand**, « Strategor : Toute la stratégie d'entreprise. », 5ème Edition Dunod.
- **John R. SHERMERHORN, David S. CHAPPELL et Jocelyn LAMBERT**, « Principes de management », 2ème Edition ERPI, 2008.
- **Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry**, « Stratégique. » , 9ème édition PEARSON Education 2011.
- **Michel BARABEL et Olivier MEIER**, « Manageor. » Edition DUNOD, Paris 2006
- **Stephen ROBBINS et David DECENZO**, « Management. », 6ème Edition Person Education 2008.
- **C. Kennedy**, « Toutes les théories du Management – les idées essentielles des auteurs les plus cités, », Edition Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 1997.
- **Don Hellriegel- John W. Slocum**, « Management des organisations. » 2ème édition, De boeck, 2006.
- **David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER**, « L'atlas du Management », Edition EYROLLES- Edition d'organisation, 2007.
- **Francis Séguin, Taïb Hafsi, Christiane Demers**, « Le management Stratégique de l'analyse à l'action », Edition les Editions Transcontinental, 2008.
- **Giorgio Pellicelli**, Stratégie d'entreprise- adaptation de la 2ème édition de boeck, 2007.
- HEC-Paris, **L'Art du Management 3, Edition DUNOD, 2005**
- **Jean- Charies Mathé**, Management stratégique concurrentiel, Edition Vuibert, 2001.

- **JOHN R. SCHERMERHORN, DAVID S CHAPPEL, JOEELYN LAMBERT** avec la collaboration de Lilia Selhi, Principes du Management 3ème édition du Renouveau Pédagogique, Incorporated, 2008.
- **Jean- Luc CHARRON, Sabine SEPARI**, Management- Manuel et Applications, Edition DUNOD, 2007.
- **Michel Kalika Jacques Orsoni Jean-Pierre Helfer**, Management, stratégie et organisations 3ème édition Vuibert, 2010.
- **Michel BARABEL, OLIVIER MEIER** Manageor, Edition DUNOD, 2010.
- **Pell, Arthur R.**, Le management, Edition Paris : Marabout, 2009.
- **Rémi JUËT**, La boîte à outils du manager – de la prise de fonction à la pratique Quotidienne ,Edition DUNOD, 2005.
- **STEPHAN Robbins – David DeCenzo**, Management - L'essentiel des concepts et des pratiques -6ème édition, Edition PEARSON- Education, 2008.

Plan du cours

Chapitre I : Processus stratégique.

Paragraphe 1 : la Planification stratégique.

Paragraphe 2 : le Diagnostic stratégique.

Paragraphe 3 : la Décision stratégique.

Paragraphe 4 : Le Contrôle stratégique.

Paragraphe 5 : La mise ne œuvre de la stratégie.

Chapitre II : Les choix stratégiques.

Paragraphe 1 : Stratégie de développement.

Paragraphe 2 : Stratégie de croissance intensive

Paragraphe 3 : Stratégie de croissance interne et externe

Paragraphe 4 : Stratégies concurrentielles.

Chapitre III : L'étude de certains modèles stratégiques.

Paragraphe 1 : Evolution de la réflexion stratégique.

Paragraphe 2 : La matrice BCG.

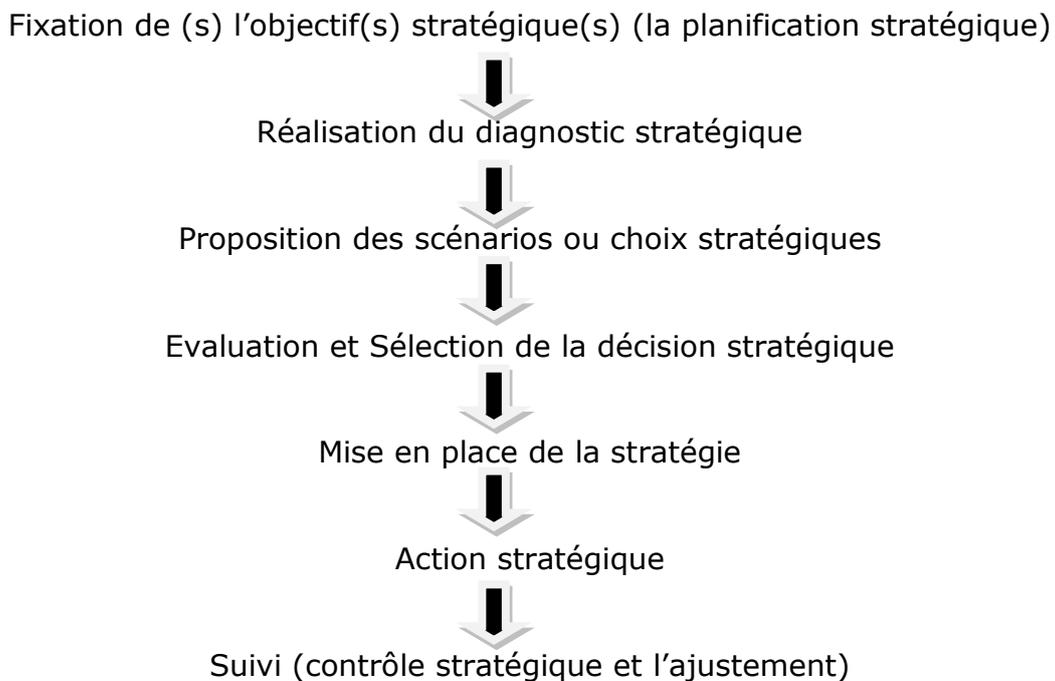
Paragraphe 3 : les modèles de M. Porter.

Chapitre I : Processus stratégique

Cinq phases successives et complémentaires à respecter dans le processus stratégique:

- 1- La planification stratégique
- 2- Le diagnostic stratégique,
- 3- La décision stratégique,
- 4-La mise en œuvre de la stratégie retenue
- 5- le contrôle stratégique (contrôle et ajustement).

On peut en général, schématiser le processus stratégique comme suit :



Paragraphe I : La planification stratégique.

Dans l'environnement d'aujourd'hui, le problème majeur que rencontre le manager d'une entreprise est de guider ses décisions et d'orienter toute l'organisation vers l'atteinte des objectifs futurs. L'environnement décisionnel est caractérisé par une sorte de certitude ou d'incertitude ou encore à risque.

Le problème qui est susceptible d'heurter les décideurs peut être soit conjoncturel ou structurel ou encore de crise. Cette vision prévisionnelle et cette anticipation de l'avenir à moyen et à long terme, sont appelées : **la planification stratégique.**

En effet, la planification est une démarche et un processus décisionnel qui exploite une masse importante d'information en utilisant des outils prévisionnels permettant de retracer des scénarios stratégiques projetés dans le temps, de prévoir des actions stratégiques jugées convenables et efficaces et de préparer les décisions stratégiques futures. Autrement, la planification stratégique est un processus par lequel on établit de manière précise, les objectifs à atteindre et les mesures à prendre pour arriver à un résultat fixé à moyen ou/et long terme par une entreprise.

En fait, l'horizon prévisionnel de la planification stratégique qui consiste à réaliser les objectifs stratégiques fixés, peut être sur une période moyenne ou longue. La vision prospective des décisions stratégique consiste à mettre en place d'une part des plans stratégiques appliqués dans un champ d'action à moyen et longue période et concerne toute l'entreprise ou un groupe d'activités; et d'autre part, les faire glisser sur des plans opérationnels de nature tactiques consistant à réajuster le plan stratégique en agissant sur des plans opérationnels (relatifs à des opérations bien précises et dans un horizon prévisionnel à court terme).

Parmi les principaux outils utilisés en matière de planification stratégique sont : les objectifs, les plans, les procédures, l'échéancier (ou le calendrier de projet), les budgets prévisionnels (fixes ou flexibles), les analyses de faisabilité, les analyses coûts-résultats prévisionnels (analyses coûts-bénéfices).

En tenant compte de l'un des éléments fondamentaux d'élaboration d'une planification stratégique, tel le cas « **des objectifs stratégiques** », l'entreprise met ces derniers en priorité en s'efforçant de les atteindre. Ces objectifs concernent les résultats attendus (les intentions), généralement chiffrés de manière précise, à atteindre avant une date convenue (délai) et visant l'atteinte de la mission de l'organisation (les finalités).

En fait, les objectifs stratégiques qu'un dirigeant peut présélectionner, choisir et fixer peuvent être de nature :

- **qualitative** : c'est à dire ceux qu'on apprécie d'une manière immatérielle et non mesurable (telle la qualité de son ou ses produit (s), l'image de marque d'une entreprise, degré de satisfaction du client, etc.)

- **quantitative** : c'est à dire ceux qu'on peut déterminer de manière mesurable et chiffrée. (Par exemple : le chiffre d'affaires à réaliser par une entreprise, indicateurs de ses performances à calculer, nombre de marchés à cibler, etc.)

Par ailleurs, il est à noter que les caractéristiques essentielles des objectifs stratégiques sont diverses et interdépendantes. Ces objectifs doivent être :

1. Spécifiques (précision dans leurs contenus)
2. Ambitieux mais réalistes (opérationnalisation)
3. S'inscrit dans le temps (horizon de réalisation à moyen ou/et à long terme)
4. Mesurable (quantifiables/chiffrés)
5. S'harmonisent avec les autres objectifs stratégiques (compatibilité et cohérence)
6. Écrits (formalisation des objectifs stratégiques)
7. Convenus (entente entre les parties concernés)

Par ailleurs, la planification stratégique exige une hiérarchisation des objectifs stratégiques en poursuivant la démarche suivante :

1. Définir les objectifs stratégiques principaux
2. Scinder chaque objectif stratégique principal en plusieurs objectifs stratégique secondaires ainsi de suite;
3. Affecter à chaque objectif stratégique (principal ou secondaire) un pourcentage selon son degré d'importance

4. Trier les objectifs stratégiques les plus importants dans les objectifs principaux puis faire de même pour les objectifs secondaires.
5. Choisir l'objectif stratégique jugé le plus important (le plus urgent, le plus réalisable, le plus prioritaire selon la vision stratégique, etc)

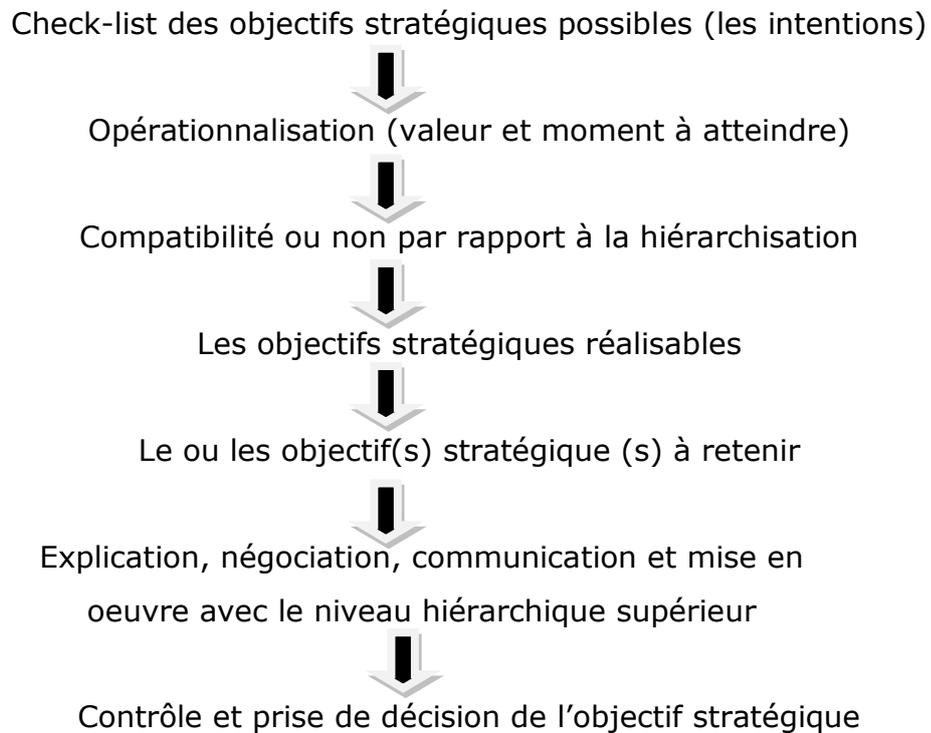
En d'autres termes, les objectifs stratégiques peuvent être déclinés dans le temps : du long terme vers le moyen terme puis vers le court terme. Ces objectifs peuvent être stratégiques (relatifs à l'ensemble des activités touristiques ou une grande partie d'elles et dans un horizon de réalisation à moyen et long terme) puis déclinés vers les objectifs opérationnels (relatifs à une opération ou activité donnée et dans un horizon de réalisation à court terme).

Un objectif stratégique est donc, le but qu'une entreprise se propose d'atteindre à moyen et à long terme à l'aide d'un ensemble coordonné d'actions qu'elle cherche à atteindre d'une manière progressive (d'abord scinder un objectif stratégique en des objectifs principaux puis chaque objectif principal en des objectifs secondaires et enfin s'efforcer de les réaliser progressivement).

Ainsi, cette déclinaison d'objectif peut se revêtir la forme arborisante d'objectifs stratégiques: un objectif principal peut être subdivisé en des sous-objectifs principaux et chaque sous-objectif principal peut être scindé en objectifs secondaires, ainsi de suite. En tout cas, pour formuler les objectifs stratégiques, il faut :

- fixer le résultat que l'on souhaite atteindre selon la nature des objectifs ;
- préciser les actions à mener, les méthodes et les moyens nécessaires ;
- donner un délai de réalisation (déterminer le calendrier et le planning de réalisation).

La schématisation de la conception d'un objectif stratégique se présente comme suit :



En fait, un objectif stratégique n'a de valeur que pour celui qui le fixe, ni de conséquences recherchées que s'il est :

- * bien précis dans ses termes de référence, et ses conditions de réalisation (identifier ce qu'on veut atteindre clairement);
- * attaché à un horizon prévisionnel temporel de concrétisation qui doit être bien déterminé en terme de date et de calendrier (plan à moyen ou/et à long terme);
- * bien fixé après l'élaboration de ses différentes étapes de réalisation et ses modes d'évaluation de son degré de réussite (planification et contrôle) ;
- * accompagné par les moyens nécessaires pour le réaliser (les compétences humaines, le budget etc.)

Ainsi, les étapes à suivre pour réaliser une planification stratégique efficace sont les suivantes :

1. Définir les objectifs stratégiques à atteindre;
2. Se situer dans le temps (passé, présent et futur);
3. Élaborer des scénarios stratégiques pour l'avenir;
4. Élaborer, analyser et choisir les interventions et les décisions;
5. Exécution du plan stratégique et évaluation de son degré de réalisation.

La procédure de l'élaboration de la planification stratégique repose sur les éléments fondamentaux suivants :

- Il faut choisir l'objectif stratégique le plus efficace par rapport aux objectifs proposés au départ (check-list, trier, présélectionner en hiérarchisant les objectifs selon le degré de priorité ou d'importance, choisir celui jugé le meilleur)
- L'objectif stratégique doit être indiqué de manière précise (manuels de procédures ou un cahier de charge/ avec une quantification et mise en place de calendrier de réalisation).
- Les règles à suivre (indiquer les grandes lignes à suivre pour atteindre chaque étape de réalisation du projet: objectif stratégique retenu)
- Il faut les mettre en fonction de situations bien définies (chaque procédure doit respecter les contraintes conjecturelles et structurelles de l'entreprise ou/et de son environnement).
- Procéder à un suivi de la réalisation des objectifs stratégique à travers le contrôle et les ajustements nécessaires.
- Préparer une nouvelle planification stratégique sur la base des mêmes objectifs de départ ou sur d'autres objectifs stratégiques.

Parmi les outils techniques de la planification stratégique, on peut citer :

1. La prévision (fixation des objectifs stratégiques)
2. Les alternatives (planifications de relève)
3. Les scénarios stratégiques à proposer
4. L'analyse comparative (benchmarking)

Paragraphe II : le diagnostic stratégique.

A-Démarche du diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique en tant qu'un outil d'aide à la décision est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

Le diagnostic stratégique a pour objectifs, dans le cas d'entreprises diversifiées (grandes ou petites) :

- **De leur permettre de bien segmenter** (découper) leurs différentes activités en entités homogènes appelées : Domaines d'activités stratégiques (DAS) ;
- **D'analyser** le rythme d'évolution de l'environnement et de croissance des marchés ;
- **De bien comprendre** les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire facteurs de succès, et stratégies des concurrents ;
- **De mesurer** les attraits et menaces de chacun de ces segments ;
- **De déterminer** avec précision les forces et les faiblesses relatives de l'entreprise dans les différents domaines d'activités.

La démarche stratégique repose sur un certain nombre de phases successives :

- D'abord, réaliser une planification stratégique qui consiste à fixer des objectifs qualifiés de stratégiques pour l'organisation.

- Puis, effectuer **un diagnostic stratégique** à travers plusieurs modèles et approches d'analyse stratégique (PESTEL, Modèles ADL, PIMS, Mc Kinesy, Modèles de M. Porter : les cinq forces concurrentielles et la chaîne de valeur, etc). Mais, nous pensons que l'analyse stratégique effectuée par le modèle SWOT est le plus adapté et le plus utilisé pour réaliser un diagnostic global marketing de l'entreprise. Le modèle SWOT (Strengths/Weakness, opportunities /Threats) permet d'effectuer un diagnostic interne permettant de connaître les Forces et les Faiblesses des activités de l'entreprise et un diagnostic externe

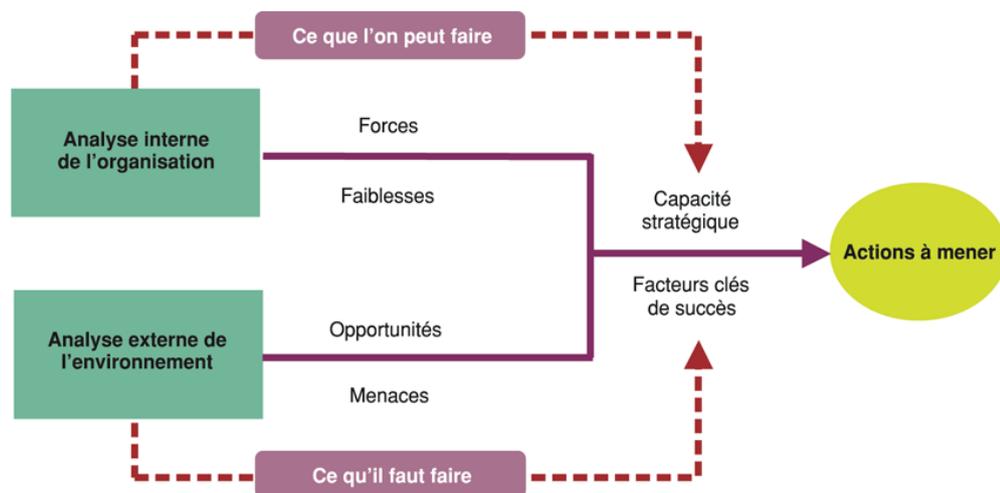
permettant de dégager les Opportunités et les Menaces présentes dans son environnement.

- Ensuite, proposer les différents scénarios stratégiques possibles pour en choisir qu'un seul qu'il faut adopter (la décision stratégique retenue);

- Enfin, faire le suivi de cette décision stratégique par l'évaluation des réalisations (les résultats obtenus) par rapport aux objectifs fixés au départ. Les écarts stratégiques constatés doivent être analysés afin de les expliquer (les raisons ou causes) et par là, les ajuster éventuellement par des actions correctives en vue de préparer les décisions stratégiques futures.

En fait, le modèle SWOT représente une abréviation signifiée en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Il résume les différentes opportunités et des différentes menaces dans un tableau synthétique. Les propositions stratégiques résultent du croisement des Forces/Faiblesses avec les Opportunités/Menaces.

Dans ce sens, le modèle SWOT de l'analyse stratégique peut être schématisé comme suit :



© Pearson Education France

Le diagnostic global permet donc d'identifier "les problèmes de nature stratégique" (menaces et opportunités de l'environnement, mais également les écarts ou le "GAP" entre les moyens et les ressources de l'entreprise et ceux qui s'avèrent nécessaires pour réussir).

La finalité de la planification stratégique est de déterminer les objectifs ou les problèmes stratégiques posés. Le diagnostic stratégique quant à lui peut déboucher sur un "plan stratégique" plus claire à travers la reformulation des problèmes posés ou la redéfinition des objectifs marketing de l'entreprise. Ce

nouveau plan stratégique doit définir, dans une perspective de cohérence, l'ensemble des choix stratégiques fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme, (objectifs, marchés, activités, moyens et ressources à mettre en oeuvre).

schéma d'articulation des différentes étapes du diagnostic global

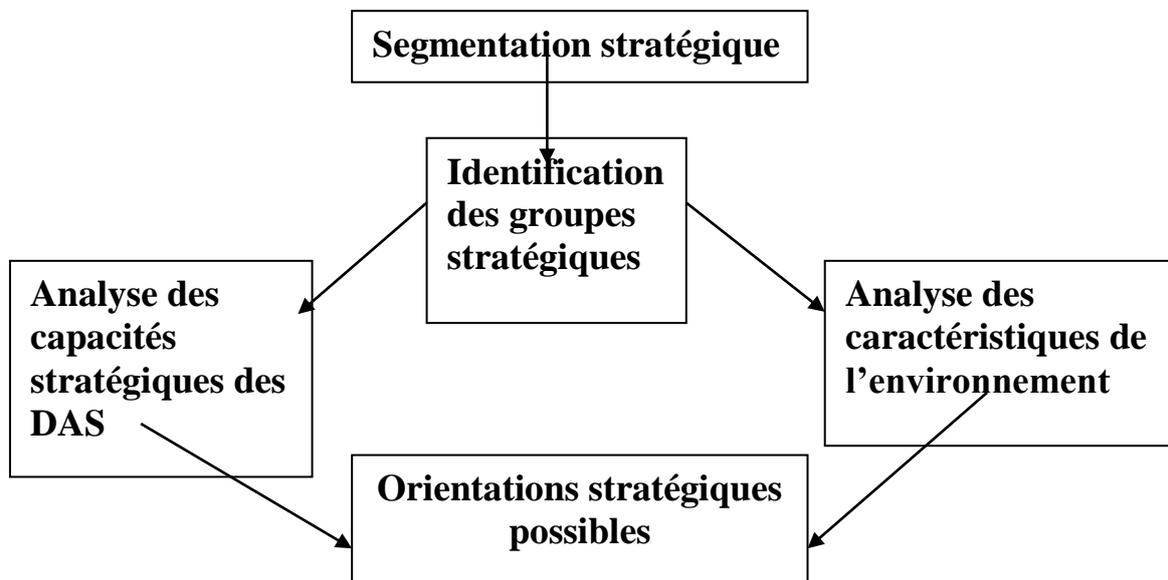
DIAGNOSTIC GLOBAL



DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE

B-La Segmentation Stratégique :

Généralement, une entreprise qui est souvent une entité trop complexe, se présente comme un ensemble d'activités pour qu'une seule stratégie puisse être appliquée à toutes ces activités regroupées. Face à cette diversité, la première étape de toute démarche systématique de formulation de la stratégie de l'entreprise consiste à procéder une « **segmentation stratégique** », c'est-à-dire à découper l'ensemble en domaines d'activité cohérents (connus sous le nom des Domaines d'Activités Stratégiques ou abréviation DAS). Mais, elle est l'une des étapes les plus critiques et les plus difficiles dans l'élaboration de la stratégie, puisqu'elle sera la base de l'identification des concurrents et des attentes spécifiques du marché, ainsi que le choix de la stratégie adaptée au segment ainsi défini.



Parmi les écueils les plus fréquemment relevés sur son compte réside dans l'utilisation abusive d'une segmentation préexistante : « **La segmentation marketing** ». Une telle démarche marketing, bien qu'elle soit également issue de préoccupations concurrentielles, ne se confond en aucune manière avec celle de la stratégie marketing globale de l'entreprise (traités plusieurs types de besoins, de technologies et de marchés).

Pour mieux cerner le concept de la segmentation stratégique, il serait souhaitable de présenter une définition qui peut borner un tel sujet et le délimiter par rapport aux expressions voisines (la segmentation marketing).

A. Définition

La segmentation stratégique consiste à partitionner une organisation en sous-ensembles homogènes d'activités à partir de plusieurs critères (types de clientèles, technologie et besoin satisfait). Elle consiste aussi à analyser le marché afin de déterminer une partition en groupe caractérisés par une demande homogène (segments). Elle permet de choisir les segments visés par la stratégie adoptée.

En d'autres termes, la segmentation stratégique consiste à découper les activités de l'entreprise en unités homogènes sur les plans interne et externe. Elle est donc une opération importante de la démarche stratégique dans la mesure où elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic et aussi elle induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.

En fait, un segment stratégique (**Strategic Business Unit : SBU**) ou **Domaine d'Activité Stratégique (DAS)** correspond à un ensemble de biens ou services et à un marché spécifique et homogène à l'intérieur duquel l'entreprise déploiera des atouts adaptés afin de faire face ou même de dominer la concurrence.

La réflexion sur les choix stratégique porte sur le choix du DAS et sur la manière de se comporter à l'intérieur de ceux-ci :

- La stratégie de groupe (choix des marchés sur lesquels l'entreprise se présente et s'engage à intégrer des nouveaux DAS ou se retirer de certains);
- La stratégie concurrentielle (définir les manœuvres permettant de construire un avantage compétitif ;
- Les facteurs clés du succès (FCS) sont les compétences, ressources ou atouts permettant à l'entreprise de réussir dans un DAS. Sur chaque DAS, l'entreprise doit chercher à obtenir la combinaison spécifique de ses FCS.

B. La segmentation stratégique et la segmentation marketing

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<p>-Il concerne un DAS ou une activité de l'entreprise.</p> <p>-Il choisit une ou plusieurs cibles.</p> <p>-Il propose des produits adaptés aux segments.</p> <p>-Il établit le marketing-mix de ces produits</p>	<p>-Il concerne tous les DAS ou les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble.</p> <p>-Il favorise le diagnostic et la décision stratégique.</p> <p>-Il identifie les opportunités de développement ou les nécessités de suppression d'activités</p>
<p>Vise à diviser le marché en groupes de consommateurs ou segments caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat</p>	<p>Vise à diviser ces activités en groupes homogènes ou sous-ensembles homogènes d'activités stratégiques (DAS) qui relèvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ De la même technologie ✚ Des mêmes marchés ✚ Des mêmes concurrents
<p>Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix</p>	<p>Permet de révéler :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités ✚ Des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles
<p>Provoque des changements à court et à moyen terme</p>	<p>Provoque des changements à moyen et long terme</p>
<p>Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les biens ou services actuels</p>	

C. Objectifs de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif dans un segment donné. Ses deux objectifs ultimes consistent à :

→ Trouver les sous-ensembles d'activités pour lesquels sera établie une stratégie spécifique adaptée à l'environnement et aux capacités de l'entreprise

→ Vérifier si l'organisation de l'entreprise correspond à la partition en unités stratégiques. Si les dirigeants et cadres ne voient pas toujours l'utilité directe d'une segmentation stratégique, c'est qu'ils ont souvent le sentiment d'avoir déjà segmenté leurs activités.

→ La segmentation stratégique Marketing présente un intérêt majeur pour l'analyse (diagnostic Marketing) et pour la prise de décision (la stratégie Marketing)

D. Méthodologie de la segmentation stratégique

Il n'existe pas de méthodologie admise et efficace, mais on peut dire qu'une bonne segmentation stratégique se reconnaît à la pertinence des décisions stratégiques prises à partir d'elle. La démarche permettant de procéder à cette segmentation qui s'articule autour de trois dimensions définissant le couple produit/marché. Il s'agit donc des trois critères permettant la définition d'un segment stratégique (unité homogène) et qui sont:

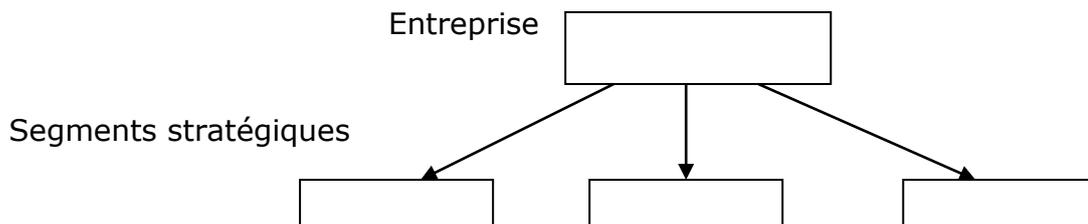
- ❖ **La technologie (identification technologiques spécifiques par là, définition des aspects techniques du produit)**
- ❖ **Le besoin satisfait (identification des concurrents spécifiques et de leurs offres et par là, définition des aspects du marché)**
- ❖ **La clientèle (identification des évolutions spécifiques de modes de consommation des clients concernés et par là, définition des aspects du marché)**



E. Segmentation par découpage et regroupement

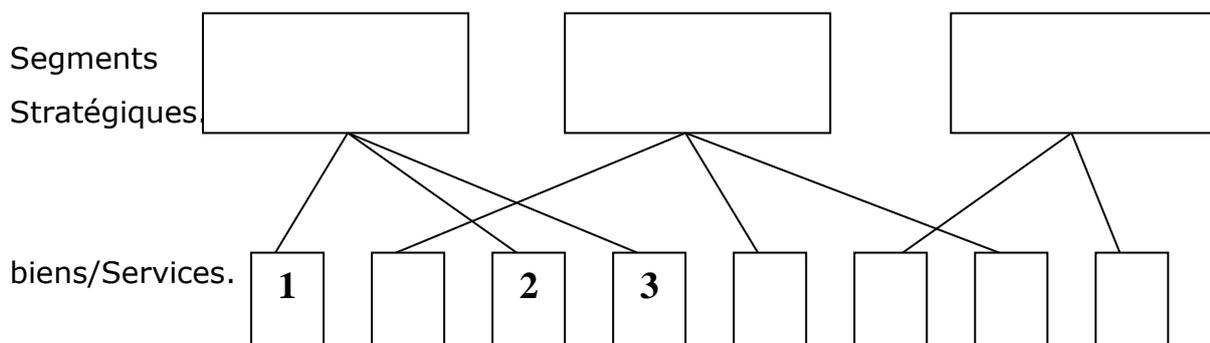
1- Le découpage

Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à chercher quels sont les différents segments stratégiques qui constituent son activité. Mais, c'est une méthode difficile à mettre en œuvre, car il est souvent délicat d'obtenir les informations nécessaires. C'est néanmoins la seule approche possible lorsqu'on se trouve face à une entreprise monoproduit.



2- Le regroupement

Le regroupement consiste à partir des produits pour les regrouper en segments stratégiques.



Appartiendront au même segment stratégique des produits (biens ou services) qui mettent en jeu les mêmes **compétences**, qui se caractérisent par la même combinaison des **facteurs clés de succès**, et qui ont des **concurrents identiques**.

F. Les critères de découpage

Si pour tous les critères envisagés, deux activités présentent les mêmes caractéristiques, on peut dire qu'elles forment un segment stratégique, et dans le cas contraire, elles forment deux segments différents.

1- Le type de clientèle concernée

Ce premier critère doit permettre de déterminer rapidement si les activités que l'on compare louchent ou non des clientèles identiques (produits ou services destinés à des industriels ou au grand public), d'autres distinctions sont parfois plus pertinentes : sexe, âge, catégories socioprofessionnelles. Ce premier critère est emprunté à la segmentation marketing.

2- La fonction d'usage

On recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisfont le même besoin et si ces deux produits correspondent aux mêmes critères d'achat.

3- Les circuits de distribution

Le mode de distribution est souvent un critère de segmentation déterminant. Savoir négocier avec les acheteurs des grandes surfaces ou être déjà présent sur les linéaires constitue une compétence spécifique, donc un facteur clé de succès, qui peut être valorisable dans d'autres domaines d'activité.

4- La concurrence

La présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique. En effet, un segment Stratégique n'a de signification que si une entreprise peut être rentable en s'y spécialisant. Si une activité comporte des concurrents à la fois spécialisés et rentables, elle peut être considérée comme un segment stratégique distinct.

5- La technologie

L'existence de technologies différentes représente souvent une présomption suffisante pour isoler deux segments. De même, la fabrication, à l'unité ou en série, la production à façon, à la chaîne ou en continu, sont des critères de segmentation souvent utilisés.

6- La structure des coûts

Un domaine d'activité possède une structure des coûts qui lui est propre. En examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique. Pour cela il convient :

- de disposer d'une analyse fine des coûts par fonction, pour chacune des activités ;
- de déterminer quels sont les **coûts partagés** par les deux activités. ils peuvent Concerner tous les stades de transformation, de la matière première au service après-vente. En analysant séparément la structure de coûts de deux activités, puis la structure globale obtenue en additionnant les deux activités, on fait apparaître l'existence du partage, et son intérêt ;
- de déterminer par différence les **coûts spécifiques** à chaque activité. Ces coûts sont engendrés et donc affectables à une seule activité.

La part relative des coûts partagés et des coûts spécifiques permet de savoir si l'on peut ou non regrouper deux activités. Si les coûts partagés sont prépondérants, il est probable que les deux activités appartiennent au même segment stratégique. En revanche, si les coûts spécifiques sont largement supérieurs aux coûts partagés, alors les deux activités ont de fortes chances d'appartenir à deux segments différents.

G. Les critères de regroupement

Regrouper des biens ou des services dans un même segment stratégique revient à considérer qu'ils ne peuvent faire valoir de différences significatives sur l'ensemble des critères de découpage que l'on vient d'analyser. Mais en fin de compte, si deux produits appartiennent au même segment stratégique, c'est

aussi qu'ils satisfont à deux conditions qui constituent des critères plus globaux de regroupement : substituabilité et partage de ressources.

1-La substituabilité

Ce premier critère, issu d'une analyse de la demande, signifie que les deux produits sont directement substituables sur le marché, ce qui correspond en fait à une très forte similitude concernant leur clientèle, leur fonction d'usage et leur mode de distribution.

2-Le partage de ressources

Le second critère synthétique de regroupement est issu d'une analyse de l'offre et en particulier de la structure des coûts. Cette analyse a pour but essentiel de mesurer l'importance des coûts qui sont partagés entre les produits ou services que l'on envisage de regrouper, Un fort partage de coût implique une faible spécificité et donc une forte probabilité de regroupement.

H. Les difficultés de la segmentation stratégique

1-Raisonner à la bonne échelle

Une bonne segmentation repose tout d'abord sur le choix d'une juste segmentation. Celle-ci ne doit être ni trop fine ni trop agrégée.

2-Respecter la double logique de l'offre et de la demande

La logique de l'offre privilégie plutôt la technologie, la structure des coûts, les compétences, la synergie alors que la logique de l'offre s'intéresse à la clientèle, les critères d'achat, la distribution, le marché pertinent. C'est la confrontation de ces deux logiques qui fait la richesse du concept.

3-Segmentation et structures

Le déphasage entre la segmentation stratégique et la structure organisationnelle peut entraîner : confusion, conflits, blocages. Il peut alors être nécessaire de remodeler la structure.

4-Portée de la segmentation stratégique

C'est une étape indispensable mais difficile à conduire. Toute entreprise doit se demander : quels sont mes différents domaines d'activités, quelle est leur valeur ?.

La principale problématique stratégique relative aux différents DAS. Elle permet de chercher l'existence ou non de synergies entre ces derniers. L'existence de synergies permet de distinguer le ou les métiers d'une entreprise (partage des savoirs-faire, partage des ressources, complémentarité d'activité ou de gamme de produits et des effets d'images). Cette synergie permet les réductions des coûts et accroissement de la valeur créée. Chaque DAS peut et devrait faire l'objet d'une stratégie spécifique.

Paragraphe III : La décision stratégique.

Etymologiquement, le concept "décider" provient du mot « Decidere » en latin veut dire trancher entre plusieurs choix. Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables. Une décision est qualifiée de stratégique lorsqu'elle concerne toute l'entreprise sur une longue période (ex: décision d'investir dans une nouvelle activité ou entreprise). Ces décisions peuvent être par nature, importantes, urgentes, routinières ou programmées. Il existe trois types de décision:

- Une décision plutôt choisie par l'entreprise en fonction de ses objectifs et ses ressources/compétences ;
- Une décision plutôt imposée par des contraintes ;
- Une décision est prise dans un contexte de rationalité limité par le temps disponible, par l'information utilisable et les capacités du décideur et avec une démarche de satisfaction au lieu d'un processus d'optimisation.

Par ailleurs, les principales caractéristiques des décisions stratégiques qui marquent une entreprise, sont les suivantes :

- Elles concernent les orientations à moyen ou/et long terme d'une entreprise;
- Elles concernent tout le champ d'activité d'une entreprise;
- Elles ont généralement pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel;

- Elles sont déduites de l'analyse de l'environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue et construites à partir des ressources et des compétences de cette dernière;
- Elles qui par nature complexe, sont généralement élaborées en situation d'incertitude et d'instabilité en nécessitant l'application d'une approche global dans leur mise en place aussi bien interne qu'externe de l'entreprise;
- Elles orientent et influencent les décisions opérationnelles en impliquant parfois d'importants changements organisationnels et managériales de cette entreprise.

Il est à souligner que le choix rationnel d'une décision stratégique est fondé sur la prise en compte de ses conséquences prévues (c'est-à-dire anticiper les effets futurs des actions présentes). Cela se fait à travers quatre étapes:

- 1- Détermination de la liste de toutes les solutions possibles (poser les différents scénarios envisageables);
- 2- Détermination de toutes les conséquences de chacune de ces solutions éventuelles;
- 3- Évaluation de toutes ces conséquences les unes par rapport aux autres à partir d'un système de préférence,
- 4- Sélection de la solution la plus avantageuse en fonction des critères de choix retenus.

Paragraphe IV : Le contrôle stratégique.

La notion anglo-saxonne de "control" qui signifie maîtrise, le contrôleur de gestion est alors perçu comme celui qui vérifie les comptes ou qui contrôle les dépenses. En dépassant le cadre restrictif des budgets et de reporting financiers avec des préoccupations financières à court terme, la technique de contrôle stratégique a intégré surtout des préoccupations stratégiques (concernant toutes ou une partie des activités de l'entreprise et pour le moyen et le long terme).

En effet, le contrôle a été au départ considéré comme le respect d'une norme et la conformité à certaines règles que l'entreprise mise en place afin d'évaluer une activité, une fonction ou un domaine d'action donné. Mais, avec

l'évolution des comportements et des besoins des entreprises, après la seconde guerre mondiale, a donné une dimension supplémentaire au contrôle stratégique : celle de conseil et de suivi des performances pour une période relativement longue. On peut dire donc que le contrôle stratégique désigne le processus qui permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs stratégiques. Il cherche à déterminer les écarts stratégiques entre ces objectifs fixés au départ et les résultats obtenus.

En outre, on peut dire qu'il existe plusieurs types de contrôles tels que :

- Le contrôle proactif sert à garantir que les orientations et les ressources voulues seront mises en œuvre avant le début des travaux.
- Le contrôle continu examine ce qui survient pendant le processus de travail.
- Le contrôle rétroactif est mis en œuvre une fois l'action achevée.
- Le contrôle par exception est basé sur un système d'information instauré par un gestionnaire qui l'informe uniquement des écarts prédéfinis aux normes qu'il a établies.
- Le contrôle aléatoire qui est effectué par un gestionnaire de façon sporadique et aléatoire.

A cet effet, on peut résumer cette idée en disant que l'objectif du contrôle stratégique dans son sens large du terme, est donc double :

- analyser les écarts stratégiques constatés entre les prévisions (pour une période moyenne ou longue) et réalisations ;
- définir en connaissance de cause de l'écart stratégique, les réajustements nécessaires à mettre en œuvre (que ce soit au niveau stratégique qu'opérationnel).

En tant que méthode d'analyse des résultats dégagés d'une situation de gestion donnée, tout contrôle stratégique comporte nécessairement trois étapes:

- la première consiste à définir avec précisions, les objectifs stratégiques poursuivis et les normes à respecter ;

- la deuxième consiste à comparer la situation réelle à un moment donné, avec la situation 'normale', et à noter et expliquer les déviations éventuellement : c'est l'étape d'information, de comparaison et d'explication ;
- la troisième étape consiste à prendre des mesures correctives permettant de pallier les déviations constatées.

Par ailleurs et avant d'apporter concrètement des rectifications et des correctifs à ces défaillances et insuffisances constatées, il paraît nécessaire de procéder à des ajustements et à préparer des actions stratégiques correctives. En cas de succès, elle permet d'expliquer les sources de la performance générée en cherchant à les amplifier et les mettre en avant dans des décisions stratégiques futures. Alors qu'en cas d'échec, elle essaie d'analyser les causes des écarts stratégiques constatés et ensuite de préparer les actions correctives (à long, à moyen et à court terme).

En plus et suite à des opérations de contrôle stratégiques, une entreprise qui est considérée comme performante quand elle a une capacité d'être productive pour un horizon lointain aussi bien au niveau du travail qu'au niveau du capital. Ce qui montre que l'entreprise peut combiner efficacement ses facteurs de production qu'elle utilise pour atteindre les objectifs stratégiques. Cela implique donc à la fois l'efficacité qui désigne le fait de bien atteindre les objectifs stratégiques assignés au départ que l'efficience qui implique la mise en rapport d'un résultat avec les moyens employés pour l'obtenir.

Par ailleurs, les principales caractéristiques d'un contrôle stratégique efficace sont comme suit :

- 1-Axés sur les résultats et d'ordre stratégique.
- 2-Facile à comprendre
- 3-Favoriser l'autocontrôle
- 4-Exécutés en temps voulu - tenir compte des exceptions
- 5-Présentés de façon positive – avec des recommandations

6-Justes et objectives

7-Souples

8-Respecter le principe des avantages tirés par rapport aux coûts supportés.

Ainsi, pour réussir le contrôle stratégique, il faut respecter les éléments suivants :

1. Définir les objectifs de la tâche ou l'action stratégique à contrôler ;
2. Définir les variables de la tâche confiée ;
3. Déterminer les indicateurs de performances ;
4. Rédiger un rapport synthétique et adopter l'entente entre les parties concernées.

Paragraphe V : La mise en œuvre de la stratégie.

Etymologiquement, le mot stratégie provient du mot composé grec : **stratos** (armée) et **agos** (je conduis). Ce terme est d'origine militaire, mais, il a vu l'élargissement de son champ d'application, tels que le domaine de gestion de l'entreprise ou le management. L'école la plus ancienne en matière de stratégie remonte à plus de deux mille ans. Les préceptes de L'Art de la guerre, écrit par Sunzi environ 400 ans avant J.-C., restent d'actualité et continuent à être enseignés. Le stratège chinois insistait sur la nécessité d'obtenir des renseignements sur l'ennemi et le lieu de la bataille, comme le font aujourd'hui les experts qui privilégient l'étude du secteur dans lequel une entreprise évolue.

Dans son sens militaire, la stratégie est l'art de manoeuvrer leurs forces pour atteindre le but fixé, le plus sûrement possible et à meilleur compte. Cette notion s'oppose à celle de la tactique qui est l'art de diriger les troupes durant la bataille (alors que la stratégie s'arrête au moment où l'armée entre en contact avec l'ennemi)

Dans un sens managérial, la stratégie est le choix des options fondamentales concernant l'insertion optimale de l'organisation dans son environnement, dans le but d'assurer sa survie, sa rentabilité et sa croissance." La stratégie désigne donc l'ensemble des choix qui orientent une unité touristique sur un moyen ou longue période vers la réalisation de ses objectifs qu'elle s'est fixés (à la différence avec la tactique qui implique une action spécifique pour résoudre un problème bien défini et dans un horizon prévisionnel à court terme. La stratégie est la recherche des modalités d'obtention et de préservation d'un avantage concurrentiel durable: c'est un processus permettant de transformer les intentions (objectifs stratégiques) en action (déploiement stratégique) afin d'atteindre un bon positionnement performant et compétitive. Élaborer la stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources qui engagent l'entreprise dans le long terme. Dans chacun de ses domaines d'activité, il s'agira de définir un positionnement à même de permettre la constitution d'un avantage sur ses concurrents

En d'autres termes, la stratégie est un processus décisionnel visant à combiner les moyens nécessaires pour réaliser les orientations et les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Il implique d'abord l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise et des menaces et opportunités présentes dans son environnement. Ensuite, le stratège est appelé à déterminer les différents choix possibles pour prendre la décision jugée efficace. Puis, le dirigeant d'une chaîne touristique élabore un plan de réalisation de ces objectifs. Enfin, le chef de cette entreprise procède à l'évaluation des résultats par rapport aux prévisions pour dégager les sources de sa réussite ou de son échec et par conséquent préparer des actions correctives.

Dans cette logique, la stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le moyen ou/et long terme les activités et structures de l'organisation. La vision externe de la stratégie définit des modes relationnels avec l'environnement et sa vision interne s'applique aux modes de relations à l'intérieur de l'organisation (entre le manager et les membres de l'entreprise).

Comme on l'a déjà vu, la planification stratégique est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et qui spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté ou intention (stratégie projetée ou souhaitée). Cependant, certaines variables généralement incontrôlables peuvent heurter ou influencer positivement ou négativement l'exécution d'une décision stratégique. Ces variables qu'on peut appeler les prismes ont des effets qui peuvent amplifier ou réduire ou encore bloquer la force exécutive de la stratégie souhaitée. Ces prismes stratégiques sont tous les éléments (facteurs ou acteurs) pouvant amplifier ou remodeler ou encore influencer la mise en œuvre d'une décision stratégique.

- les prismes stratégiques (en tant qu'acteurs) peuvent concerner l'équipe dirigeante, le personnel, les actionnaires ou les associés, les touristes, les agences de voyage, les tours opérateurs, la banque, l'Etat, les chaînes concurrentes, etc;
- Les prismes stratégique (en tant que facteurs) peuvent concerner les variables internes ou externe, contrôlables ou incontrôlables : la culture de l'entreprise touristique, le climat social, le degré de qualification et de formation des ressources humaines, des événements politiques ou terroristes survenus, l'évolution de la demande, le changement dans la réglementation étatique, la crise économique mondiale, etc

Ainsi, la stratégie projetée avec les effets de prismes peuvent reproduire une stratégie délibérée qui n'est rien d'autre que la différence entre la stratégie souhaitée ou projetée et la stratégie non réalisée. La stratégie délibérée sera alimentée par une stratégie émergente pour la corriger et la renforcer afin d'obtenir la stratégie réalisée (plus ou moins proche des objectifs de départ). Dans certains cas, la stratégie souhaitée peut être favorisée ou amplifiée par les effets de prisme en permettant l'obtention d'une stratégie dépassant de loin les objectifs de départ (stratégie réalisée).

L'évaluation de l'efficacité d'une stratégie peut se faire à travers trois critères qui sont :

- **Pertinence** : Désigne le degré d'adéquation entre un choix stratégique (le ou les objectifs stratégiques) et les conclusions du diagnostic stratégique (les réalisations souhaitées).
- **Faisabilité** : Désigne la performance attendue d'un choix stratégique. Elle se mesure au travers des gains (bénéfices espérés de ce choix), les risques (en cas d'échec, définir sa probabilité de réalisation) et les réactions des parties prenantes.
- **Acceptabilité** : Désigne la capacité de l'entreprise à acquérir et déployer les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un choix stratégique donné.

Chapitre II : Les choix stratégiques.

Les grandes options stratégiques sont les choix de décisions stratégiques entre plusieurs scénarios et qui concernent l'évolution future de l'entreprise. Il s'agit par exemple de l'entrée dans de nouvelles activités, de déterminer l'étendue géographique, de décider du mode de développement, etc. On peut citer à ce titre quelques stratégies qu'une entreprise peut adopter selon ses compétences et contraintes internes et externes. Les décisions stratégiques consistent essentiellement à choisir les couples produits/marchés adéquats selon cette vision stratégique de l'entreprise. Il existe en général, trois catégories de stratégies majeures:

- I- Stratégies de développement,
- II- Stratégies de croissance;
- III- Stratégies concurrentielles

Paragraphe I : Stratégies de développement

Les principales stratégies de développement sont : la Stratégie de domination par les coûts, la Stratégie de différenciation et la Stratégie de spécialisation.

1. La domination par les coûts :

Elle consiste essentiellement à mettre l'accent sur l'obtention d'un prix faible par rapport à la concurrence. Elle se fonde sur la dimension de productivité qui est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience et d'économie d'échelle et à la maîtrise des frais de fonctionnement et d'investissement. Un prix de revient faible constitue une barrière à l'entrée de nouveaux entrants (concurrents potentiels) et une protection contre les produits de substitution (concurrents indirects). L'entreprise peut mieux résister à une concurrence de prix et réaliser un profit au niveau du prix minimum que la concurrence directe peut proposer. Le prix de revient faible protège l'entreprise contre les augmentations de coût imposée par les fournisseurs puissants. Le prix de revient faible permet à l'entreprise de se positionner sur le marché par rapport à sa concurrence devant les prix proposés aux clients exigeants.

Ainsi, quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément: le prix. Encore faut-il qu'elle soit capable de produire aux coûts les plus bas du secteur. Plusieurs conditions doivent être réunies pour que l'entreprise réussisse cette stratégie.

1.1. Conditions liées aux volumes produits et à la taille de l'entreprise : La relation entre taille et coût unitaire prend plusieurs visages:

1.1.1. Répartition des coûts fixes :

Le coût unitaire diminue, quand à dimension structurelle constante, l'entreprise augmente la longueur de la série de production. Le coût unitaire diminue par simple répartition des coûts fixes sur une plus grande quantité. L'entreprise qui fabrique le plus de produits a un coût de production unitaire le plus bas.

1.1.2. Economie d'échelle

Quand une entreprise connaît une croissance de son activité, elle bénéficie d'une répartition plus favorable de ses coûts fixes; elle bénéficie aussi de la possibilité de mieux organiser ses procédures. L'augmentation de la taille de sa structure lui permet d'accéder à des formes d'automatisation et de management différents. Notons que l'entreprise qui produit en série et en grande quantité, peut bénéficier d'économies d'échelle qui dégagent un coût unitaire de production le plus bas.

1.1.3. Les effets d'expérience

Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience dans la conception d'un produit, elle est capable de le produire à un coût de plus en plus faible (le coût unitaire de production d'un produit homogène diminue d'un pourcentage fixe et prévisible à chaque doublement de la production cumulée suite à l'expérience acquise dans ce type d'activité).

1.2. Conditions liées au style de management :

Le management a pour préoccupation essentielle de traquer les gisements de coûts. On comprend alors que les entreprises touristiques qui optent pour la domination par les coûts se caractérisent par :

- Des salaires privilégiés au rendement,
- Un système de comptabilité analytique très développé,
- Des investissements de productivité important,
- Une politique commerciale peu développée.

2. La différenciation :

Cette stratégie consiste à donner au produit une déclinaison dans des caractéristiques diverses et des qualités distinctives importantes. Ce qui leur permet de se différencier par rapport à l'offre de la concurrence. Les implications de cette stratégie de l'entreprise lui permettent d'améliorer sa rentabilité et son positionnement sur son marché-cible:

- Vis à vis de la concurrence directe, la différenciation de l'offre réduit le caractère substituable du produit, accroître la fidélité des clients et diminue la sensibilité de ses derniers au niveau du prix;
- La fidélisation de la clientèle générée par la différenciation de l'offre de l'entreprise rend l'entrée de nouveaux concurrents plus difficile;
- La rentabilité élevée dégagée par la différenciation augmente la capacité de l'entreprise à résister aux augmentations éventuelles des coûts imposés par les fournisseurs;
- La qualité distinctives des produits et la fidélité de la clientèle par une offre différenciée protège l'entreprise vis-à-vis des produits de substitution.

Ainsi, la stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit à valeur perçue ou à valeur d'usage optimale. En effet, concernant la mise en œuvre de la différenciation, on retient quatre aspects :

- 1. une valeur différente :** parmi les nombreuses solutions pour obtenir une valeur différente, l'entreprise peut proposer un produit sophistiqué, ou au contraire un produit simple mais qui satisfait amplement les besoins des touristes.
- 2. la valeur d'estime :** celle-ci concerne la marque et l'image du produit ou de l'entreprise.
- 3. la valeur intrinsèque :** les caractéristiques du produit lui-même constituent un outil de différenciation. Cela est particulièrement vrai lorsque le produit est accompagné d'un ensemble d'attributs qui augmentent ses fonctionnalités et rendent le produit adaptable à différents besoins. La différenciation peut aussi s'obtenir par innovation ou par addition.
- 4. la valeur financière :** le prix, comme attribut particulier du produit peut aussi être à la base de la différenciation.

3. La spécialisation :

3.1. Définition :

Cette stratégie consiste à concentrer les efforts de l'entreprise sur un segment du marché. L'objectif de la spécialisation consiste à satisfaire les besoins propres au segment retenu mieux que la concurrence tout en se focalisant soit sur une domination par les coûts, soit une différenciation, soit les deux à la fois. La mise en œuvre de la stratégie de spécialisation implique des ressources permettant des investissements soutenus et une compétence technique élevée, une maîtrise ou contrôle serré des frais engagés ainsi qu'une capacité d'analyse et d'anticiper l'évolution des besoins du segment ou marché ciblé.

Par conséquent, la spécialisation consiste, pour une entreprise touristique, à concentrer ses efforts et ses moyens sur une activité et un savoir faire particuliers. Cette stratégie est généralement celle des entreprises naissantes. Cependant, certaines entreprises continuent à l'adopter longtemps après leur naissance. Il est à noter que les entreprises optant pour cette stratégie doivent beaucoup investir en recherche et développement pour maintenir une avance suffisante dans leur domaine.

La spécialisation est parfois le dernier recours pour les entreprises en difficultés. En abandonnant les activités annexes et en se recentrant sur leur activité de base, certaines entreprises arrivent à redresser leur situation. La création de filiales pour certaines grandes entreprises spécialisées dans un domaine d'activité donnée.

3.2. Avantages et inconvénients :

La stratégie de spécialisation présente un certain nombre d'avantages, à savoir :

- La simplicité de gestion : gérer une seule activité est beaucoup plus facile que d'en gérer plusieurs.
- La connaissance du marché et des clients : en se concentrant sur une activité, l'entreprise réduit son champ d'investigation et peut ainsi approfondir et accroître ses connaissances sur les clients et le marché. Elle pourra de ce fait anticiper les tendances futures du marché.
- L'image de spécialiste : bien souvent, cette stratégie confère à l'entreprise qui l'adopte le statut de spécialiste. Ce qui en fait la référence dans le domaine.

Cependant, la spécialisation présente également un inconvénient majeur. Il s'agit de la dépendance des fluctuations d'un seul marché : l'entreprise touristique est vulnérable face à son marché. En fait, si le marché venait à subir une crise, la survie même de l'entreprise en serait menacée. Cet inconvénient non négligeable amène beaucoup d'entreprises à répartir le risque en investissant dans plusieurs branches et activités : c'est la diversification.

Paragraphe II : Stratégies de croissance.

Les principales stratégies dans ce domaine sont : Stratégie de croissance par diversification, Stratégie de croissance intensive, Stratégie de croissance intégrative, et stratégie de croissance interne et externe.

1. La diversification :

1.1. Définition :

La stratégie de diversification consiste soit à se diversifier partiellement par produit ou par marché soit se diversifier totalement par produit et par marché. Elle suit l'adage suivant: « Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier. ». La diversification consiste donc à posséder plusieurs activités ou / et à conquérir de nouveaux marchés en même temps. Ces activités (ou débouchés) pouvant être en relation ou non entre elles. Les principales raisons de la diversification sont au nombre de quatre :

1. *la répartition du risque* : le risque est réparti entre les différentes activités de l'entreprise touristique. ainsi, si une activité subie des pertes, elle pourra être couverte par les autres activités et dans l'ensemble l'entreprise touristique n'aura pas à subir de lourdes pertes.
2. *l'anticipation sur la stagnation de l'activité de base* : en prévention des problèmes liés à l'accroissement de la concurrence ou à l'arrivée du secteur en phase de déclin, certaines entreprises investissent dans de nouvelles activités ou dans de nouveaux marchés pour assurer leur pérennité.
3. *la rentabilisation des ressources financières dégagées par l'activité d'origine* : les unités touristiques dont l'activité dégage des ressources financières importantes, peuvent investir leur excédent dans d'autres activités afin de le rentabiliser au mieux.
4. *le désir de conforter son activité de base* : pour améliorer la position concurrentielle de leur activité de base, certaines entreprises investissent dans des activités qui par leur nature favorisent le développement de l'activité de base.

Par ailleurs, il existe deux formes de diversification : la diversification liée et la diversification dite « conglomérale ». Ceci concerne principalement les grands groupes d'entreprise.

- **La diversification liée** : on parle de diversification liée lorsqu'il existe une synergie entre les différentes activités de l'entreprise. Par synergie on entend possibilité de partages de ressources et de compétences entre les activités. On peut avoir des activités utilisant la même technologie, les mêmes outils de production, ou encore les mêmes réseaux de distribution.
- **La diversification «conglomérale»** : on parle de diversification « conglomérale » lorsqu'il n'existe pas de synergies entre les activités.

1.2. Avantages et inconvénients :

Les avantages de cette stratégie découlent directement des raisons qu'on a évoquées plus haut (les raisons d'opter pour la diversification). Cependant, le principal avantage est sans doute la répartition du risque. Mais aussi, l'existence de synergies entre les activités améliore la situation concurrentielle : une entreprise qui utilise des ressources communes pour deux activités différentes pourra répartir les coûts liés à ces ressources sur les deux activités.

L'inconvénient majeur de la diversification est la complexité de gérer plusieurs activités en même temps. Complexité qui résulte notamment de la difficulté de l'appréhension des différents environnements. Cette complexité engendre des coûts qui parfois, ne sont même pas couverts par les avantages apportés par les synergies.

Paragraphe II : Stratégie de croissance intensive

Elle consiste à croître au sein du marché de référence à travers:

- **La stratégie de pénétration**: Proposer de nouveaux produits avec prix plus bas que la concurrence;
- **La stratégie de croissance par produit**: Elle consiste dans l'élargissement de la gamme actuelle (différenciation) ou la création de nouvelles gammes de produits sur le marché actuel (diversification partielle par produit);
- **La stratégie de croissance par marché**: Elle consiste à vendre les produits actuels sur de nouveaux marchés (diversification partielle par marché)

1. L'internationalisation :

La détermination de l'étendu géographique des activités est essentielle pour l'entreprise. Généralement, les entreprises débutent en se concentrant sur leur marché domestique voire régional. Ensuite, elles cherchent à devenir internationales, puis multinationales et enfin mondiales ou globales. Ce processus est assez naturel dans la vie des entreprises. C'est pourquoi nous n'allons pas traiter des avantages et inconvénients de l'internationalisation, mais plutôt de la nature de la compétition internationale et de l'organisation de la firme internationale, voire mondiale.

1.1. Nature de la compétition internationale :

L'environnement concurrentiel influence de façon directe l'organisation de l'entreprise. Nous présenterons ici les deux extrêmes de la situation concurrentielle que peut rencontrer l'entreprise en matière de compétition internationale, à savoir : les industries globales et les industries multidomestiques.

1.1.1. Les industries globales :

Le terrain de jeu des industries globales est, ni plus ni moins que le monde. Ces industries se caractérisent par :

- L'existence d'effet d'échelle.
- L'importance des coûts de recherche et développement.
- L'existence de standards mondiaux.
- L'homogénéisation de la demande internationale.
- Des coûts de transport relativement bas (par rapport aux prix des produits).

1.1.2. Les industries multidomestiques :

Les industries touristiques multidomestiques opèrent à un niveau beaucoup moins élevé puisque leur jeu concurrentiel se fait pays par pays. Ces activités se caractérisent par :

- L'existence de barrières à l'entrée ;
- Des besoins et des goûts spécifiques d'un pays à un autre ;
- Des différences en matière de circuits de distribution et d'infrastructure logistique ;

2.2. Organisation internationale :

L'organisation internationale des firmes est fonction de deux paramètres :

- **la configuration :** répartition mondiale des différentes activités de l'entreprise.
- **la coordination :** manière dont les activités sont réalisées dans chaque pays et coordonnées entre elles en matière de transfert de compétences et de procédés ou de répartition des tâches.

4- Stratégie de croissance intégrative.

Elle consiste à croître au sein d'une filière industrielle par une extension verticale en amont ou en aval ou par une intégration horizontale de l'activité de base:

- Intégration vers l'amont: Il s'agit d'acquérir ses fournisseurs ou intégrer d'autres activités afin de mieux contrôler les sources d'approvisionnement;
- Intégration vers l'aval: Il s'agit d'acquérir ses clients (les intermédiaires commerciaux) ou d'intégrer d'autres activités afin de mieux contrôler la distribution);
- Intégration latérale: Il s'agit d'acquérir d'autres entités concurrentes afin de mieux contrôler certains concurrents par des absorptions ou par des prises de participation. Elle peut conduire vers une intégration vers l'amont ou/et vers l'aval et une intégration horizontale (diversification des activités).

1. Intégration et externalisation :

La fabrication d'un produit comportant plusieurs étapes, l'entreprise a le choix entre prendre en charge toutes les étapes ou bien en déléguer quelques unes.

1.1. Intégration verticale :

1.1.1. Définition :

Forme particulière de la diversification, l'intégration verticale consiste pour l'entreprise, à entrer dans les activités de ses fournisseurs (intégration verticale en amont), ou dans celle de ses clients/ distributeurs (intégration verticale aval).

En agissant en amont ou en aval de son activité d'origine, l'entreprise cherche à renforcer son avantage concurrentiel en récupérant les profits réalisés à chaque stade de la production, voire même, au niveau la distribution.

1.1.2. Avantages et inconvénients :

Les avantages de l'intégration sont nombreux. Tout d'abord, elle permet de supprimer les marges des fournisseurs et des clients. L'entreprise disposera ainsi d'un avantage concurrentiel plus grand. Ensuite, elle permet de renforcer la différenciation. Mais aussi, l'intégration crée une coordination entre la production et la vente. Ceci est bien visible pour les chaînes de voyage qui disposent de leurs propres agences de voyage ou de location de voiture. Enfin, l'intégration offre aux entreprises une échappatoire leur permettant de contourner des fournisseurs ou des clients distributeurs puissants.

Par ailleurs, la stratégie d'intégration présente en plus des inconvénients de la diversification d'autres inconvénients. En premier lieu, elle ne divise pas le risque mais l'accroît. En effet, s'agissant d'activités très liées, le risque n'en est que plus grand. En second lieu, il y a un risque d'incohérence entre les activités due à la différence de la taille requise par ces dernières. Cette incohérence peut provoquer des surcapacités ou des goulots d'étranglement.

Il est à noter qu'on adoptant cette stratégie, l'entreprise doit faire mieux que le fournisseur ou le client. Elle doit aussi essayer de ne pas se déconnecter du marché. En effet en produisant pour elle-même, l'entreprise peut perdre le sens des réalités et fabriquer des produits largement inférieurs à ceux des fournisseurs ou des clients d'avant.

1.2. L'externalisation :

Les inconvénients de l'intégration verticale poussent certaines entreprises à abandonner un certain nombre de leurs activités au profit de fournisseurs aptes à s'acquitter de la tâche à moindre coût et dans de bonnes conditions de qualité et de délai.

1.2.1. Définition :

La stratégie d'externalisation se concrétise par la sous-traitance de certaines activités de l'entreprise. Ces activités pouvant être des activités d'appui du processus de production ou bien des parties intégrantes de ce processus. Cette stratégie s'apparente beaucoup à la spécialisation : les deux stratégies consistent à concentrer ses efforts et ressources sur les activités et compétences jugées stratégiques pour l'entreprise.

L'externalisation a connu son apogée dans les années 80. Elle a d'abord touché les activités périphériques (entretien des locaux, gardiennage, restauration du personnel, etc.), pour ensuite s'étendre jusqu'aux activités plus au centre de l'entreprise (informatique, logistique, conseil juridique, comptabilité, communication, formation, recrutement, etc.).

Aujourd'hui, l'externalisation est plus qu'une simple sous-traitance ponctuelle des tâches, c'est une démarche de « gestion déléguée » pouvant aller jusqu'au transfert de personnel (nettoyage, sécurité, femmes de chambre, etc.).

1.2.2. Avantages et inconvénients :

Dans beaucoup de cas, l'externalisation permet de réduire les coûts. Ceci s'explique particulièrement par le fait que les sous-traitants soient plus spécialisés dans l'activité. Ainsi, avec l'externalisation l'entreprise bénéficie des services d'un spécialiste tout en dépensant moins d'argent. En plus, l'entreprise peut se montrer très exigeante lorsqu'elle est en position de le faire. Enfin, l'externalisation permet à l'entreprise une plus grande flexibilité : l'entreprise peut, en fonction de ses besoins, exiger une prestation différente ou encore changer de fournisseur.

Parmi les inconvénients de l'externalisation, l'on trouve la dépendance que celle-ci peut entraîner à l'égard d'un fournisseur, et la nécessité de le surveiller (surveiller que le fournisseur suit les évolutions de l'entreprise, qu'il répercute les gains de coût qu'il réalise sur ses prix, etc.). Aux coûts de cette surveillance s'ajoutent des coûts de coordination dus, entre autres, aux équipes chargées d'entretenir les relations avec les fournisseurs et aux renouvellements périodiques des contrats.

D'autre part, l'entreprise peut se tromper et perdre un savoir-faire important en procédant à l'externalisation d'activités qu'elle juge ne pas être stratégiques alors qu'en réalité elles le sont. Ainsi de nombreuses compagnies hôtelières sous-traitaient le nettoyage des chambres. Puis, certaines d'entre elles ont réintégré le nettoyage au sein de l'entreprise, jugeant que cette activité était une activité stratégique dans ce secteur où la différenciation est essentielle. Enfin, l'externalisation donne lieu à des suppressions d'emplois ou à des pertes de statut pour les employés (dans le cas du redéploiement). Chose qui oblige l'entreprise à verser des indemnités qui peuvent être très lourdes.

Paragraphe IV : Croissance interne et externe

Lorsqu'une entreprise cherche à ajouter une nouvelle activité dans son portefeuille, elle peut le faire de trois manières : soit elle investit elle-même dans de nouvelles compétences et une nouvelle unité de production (croissance interne), soit elle acquiert une entreprise (croissance externe), soit elle s'allie à une autre entreprise. Concernant ce point nous développerons la croissance interne et la croissance externe, l'alliance faisant l'objet d'un point à part qui est présenté par la suite.

1.1. Croissance interne :

1.1.1. Définition :

La croissance interne se concrétise par le développement de l'entreprise à partir de ses propres moyens et non sur la base d'une acquisition. L'entreprise crée un nouveau produit, étend un site de production, ou encore implante une nouvelle filiale en usant de ses ressources propres. Il lui suffit pour cela d'exploiter au mieux son potentiel technologique et technique.

7.1.2. Avantages et inconvénients :

En optant pour la croissance interne, l'entreprise s'assure de la maîtrise des coûts et du rythme du développement. D'autre part, elle garde son autonomie la plus complète. En effet, en se développant à partir de ses propres ressources et non pas à travers l'ouverture de son capital à de nouveaux associés ou actionnaire, les propriétaires demeurent les seuls maîtres de

l'entreprise. Vu ce dernier avantage, il est facile de comprendre que les entreprises familiales sont les plus concernées par ce type de croissance

Le principal inconvénient de la croissance interne concerne la lenteur dans le développement. Il est vrai que pour se développer, il faut attendre de réunir les ressources nécessaires, ce qui peut prendre un certain temps. De plus, la croissance interne est peu adaptée à la diversification qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences.

2.2. La croissance externe :

2.2.1. Définition :

La croissance externe consiste à se développer en recourant à des acquisitions ou à des fusions. Souvent, la croissance externe apparaît lorsque les héritiers d'une société familiale veulent se défaire de leur héritage, ou encore lorsque la monnaie d'un pays subit une forte dévaluation qui rend ses entreprises peu chères pour les unités touristiques des pays où la monnaie reste forte. Mais pour certains grands, la croissance externe est une stratégie fondamentale à travers l'acquisition de nombreuses entreprises opérant dans son secteur.

2.2.2. Avantages et inconvénients :

La rapidité de la mise en œuvre est le principal avantage de la croissance externe : l'entreprise acquiert rapidement de nouvelles compétences et peut ainsi augmenter son chiffre d'affaires par sursauts important. De surcroît, dans des secteurs déjà encombrés, elle permet d'éviter la création de nouvelles capacités de production. Les inconvénients de la croissance externe sont son coût élevé, le risque de perte des actifs immatériels (compétences, portefeuille de clients, image, etc.) et enfin les difficultés d'intégration dues à la différence des cultures des deux entreprises. Ces inconvénients sont très souvent difficiles à surmonter. Il est à noter qu'ils font échouer plus de 50% des fusions d'entreprises.

3. Les alliances et les partenariats :

3.1. Définition :

Les alliances et les partenariats sont des relations de coopération entre unités touristiques appartenant au même secteur (alliances), ou à des secteurs différents.

Cette coopération a pour but de mener conjointement à bien un projet ou une activité spécifique. Les activités propres à chacune des entreprises restent indépendante hors de cet accord.

3.2. Avantages et inconvénient :

Les avantages de ces stratégies sont multiples. En premier lieu, ce sont des formules souples et révisables qui permettent de limiter l'engagement des entreprises à ce qu'elles veulent partager et d'annuler ou de ne pas renouveler les accords passés. En second lieu, elles permettent l'apprentissage progressif d'une diversification, une intégration verticale ou de préparer le retrait d'une activité. Ainsi, certaines entreprises s'allient à d'autres pour l'une de leurs activités puis finissent par la leur abandonner. Enfin, les alliances et partenariats permettent à chaque entreprise de garder sa propre identité.

Les alliances et partenariats ne sont pas exempts d'inconvénients et de risques. En effet, ces stratégies posent un problème quant aux centres de décision et la contribution de chacun des partenaires. Par ailleurs il y a le risque de fuites technologiques et celui d'être absorbé par le partenaire. Ce sont là des inconvénients et des risques non négligeables, d'autant plus que souvent, les parties de la coopération, se sont livrés des batailles concurrentielles féroces par le passé.

4. Le retrait :

Le retrait est parfois la seule solution pour l'entreprise, il est donc normal de ne pas discuter des avantages et des inconvénients de cette stratégie.

C'est généralement pendant les périodes de crises ou de récession que beaucoup d'entreprises choisissent de se retirer et d'abandonner leur activité. Tel a été le cas pour de nombreuses compagnies aériennes pendant la crise qu'a subit le secteur du transport aérien après les événements du 11 septembre 2001.

Avant de se retirer définitivement, l'entreprise peut, en premier lieu, tenter de redresser sa situation en entreprenant des actions à court terme telles que la réduction des dépenses, l'accroissement des revenus, la diminution du point mort par un abaissement des coûts fixes.

Il s'agit ici de faire face à une situation qui ne semble pas perdue d'avance, mais dont la persistance compromet sérieusement la pérennité de l'entreprise. En second lieu, l'entreprise peut entreprendre des actions plus radicales comme la suppression de certains départements et autres unités organisationnelles, ou encore le désinvestissement partiel. La suppression des départements et unités organisationnelles doit concerner les moins nécessaire à court terme d'entre eux, tels que le département de la recherche. Il est vrai qu'à court terme ces suppressions apportent des économies substantielles à l'entreprise, toutefois elles compromettent son développement à long terme. Quant aux désinvestissements, ils résultent généralement d'une mise en cause du maintien à long terme des activités elles-mêmes. Ici on ne redresse pas une situation sur le plan opérationnel, mais on fait un choix définitif d'abandon et de restructuration du portefeuille d'activité de l'entreprise. Enfin, la liquidation est l'étape ultime et la plus difficile des stratégies de retrait qui peuvent être mises en œuvre. Il ne s'agit plus de quelques désinvestissements mais de l'arrêt de l'entreprise de façon définitive.

Au-delà du coût financier, les problèmes sociaux d'une telle situation sont généralement difficiles à résoudre, c'est ce qui rend particulièrement pénible la prise d'une telle décision. Chez les entreprises diversifiées ce problème peut généralement être atténué grâce à des redéploiements de personnels. Par contre, chez les entreprises ne possédant qu'une seule activité, cette stratégie est souvent à l'origine de conflits graves.

Les options stratégiques qu'on a présentées dans ce chapitre ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, ces options peuvent être combinées pour donner lieu à des stratégies complexes qui seraient plus adaptées aux capacités et à l'environnement de l'entreprise.

Par ailleurs, le financement de la stratégie est une question qu'on doit se poser. Va-t-on se fixer un budget puis opter pour les actions stratégiques qui ne le dépassent pas ? Ou bien va-t-on d'abord choisir notre stratégie puis chercher les moyens pour la financer ?

Pour notre part, nous pensons que le choix le plus judicieux est celui qui consiste à opter pour la stratégie la plus apte à mener l'entreprise vers le succès, puis chercher les moyens de la financer. Ce choix nous paraît meilleur car il comporte moins de contraintes et a donc plus de chances de réussir et de bénéficier à l'entreprise.

Paragraphe V : Stratégies concurrentielles.

Dans le cadre des stratégies concurrentielles, l'entreprise doit prendre en compte la position et le comportement des concurrents afin d'assurer son bon fonctionnement, sa croissance et à la limite sa survie. Les analyses du degré de compétitivité de l'entreprise touristique sur son marché permettent d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel qu'elle détienne par rapport à ses concurrents et d'identifier les comportements concurrentiels à adopter. Il existe en principe, trois types de stratégies concurrentielles: Stratégies du leader, Stratégies du challenger et stratégies du suiveur.

A- Stratégies du leader:

L'entreprise leader sur un marché est celle qui occupe une position dominante (par produit ou/et par marché) et reconnue comme telle par ses concurrents. Elle sert d'entreprise de référence que les autres entreprises rivales s'efforcent soit d'attaquer, soit d'imiter, soit d'éviter. Trois comportements stratégiques dans ce cas:

- Stratégie offensive;
- Stratégie défensive
- Stratégie de pérennité.

- **En cas de stratégie offensive** : il faut faire-face à la concurrence (contrecarrer) : stratégie de combat ou guerrière (la compétitivité se base sur l'augmentation de la part de marché en amélioration de son positionnement). Elle consiste donc à étendre ses parts de marchés afin d'améliorer sa rentabilité. L'objectif recherché par l'entreprise touristique est donc la croissance de ses activités et pour entraver la croissance de la concurrence.

- **En cas de stratégie défensive :** l'objectif est de sauvegarder son positionnement actuel en maintenant sa part de marché. Elle consiste donc à protéger ses parts de marchés actuelles. Le but à atteindre est de ne pas régresser au profit de concurrents (challenger).
- **En cas de stratégie de pérennité :** cette dernière consiste à assurer la pérennité et l'existence commerciale de l'entreprise sur son marché et ceci, lorsque le paysage concurrentiel est très hostile à la croissance et à la rentabilité. Elle consiste donc à assurer la survie et la présence de l'entreprise sur ce marché. L'objectif recherché est donc, la survie lorsque la concurrence devient menaçante.

B- Stratégies du challenger:

Elles sont des stratégies agressives visant à prendre la place du leader. Cependant, l'entreprise touristique considérée comme challenger est confrontée à deux problèmes essentiels:

- Le choix du champ de bataille sur lequel elle doit se baser afin d'attaquer l'entreprise leader (stratégie offensive),
- L'évaluation de sa capacité de réaction (stratégie défensive).

L'idéal dans ce genre de stratégie est d'adopter une stratégie concurrentielle contre laquelle le concurrent est incapable de réagir en raison de sa situation actuelle et de ses objectifs prioritaires afin de se positionner sur le marché mieux que lui. Dans le champ de bataille, deux possibilités s'offrent au challenger:

- Les attaques frontales: Elles consistent à s'opposer directement au concurrent en utilisant les mêmes armes que celui du leader sans chercher à l'attaquer particulièrement sur ces points faibles;
- Les attaques latérales: elles visent à s'opposer au leader sur l'un ou l'autre des dimensions stratégiques pour lesquelles le concurrent est faible ou mal préparé.

C- Stratégies du suiveur :

L'entreprise suiveur est celle qui possède généralement un part de marché réduite ou limitée et qui adopte un comportement adaptatif en s'alignant sur les décisions prises par la concurrence. Cette entreprise vise à attendre un objectif de coexistence pacifique et de partage conscient du marché sans pourtant bousculer sa concurrence tout en alignant son attitude sur celle du leader du marché. L'adoption d'un comportement de suiveur ne dispense pas l'entreprise d'avoir une stratégie concurrentielle.

Chapitre III : L'étude de certains modèles stratégiques.

Pendant la première guerre mondiale, James O. McKinsey, professeur de comptabilité à l'université de Chicago, devient officier, chargé d'organiser - et d'améliorer- la logistique des sources d'approvisionnement de l'armée américaine. Cette expérience l'incitera à créer, par la suite, un cabinet de conseil.

Au cœur du secteur de consulting au niveau international, on trouve des cabinets anglo-saxons dont le numéro un mondial est McKinsey, fondé en 1926. Viennent ensuite AT Kearney, le Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Arthur D. Little, Mercer Management Consulting, etc.

En outre, les " big five " sont les cinq géants du conseil en management à savoir Pricewaterhouse Coopers, Andersen Worldwide (Arthur Andersen et Andersen Consulting), Ernst & Young, KPMG, et Deloitte Touche Tohmatsu. Cantonnés à l'origine dans les métiers du chiffre (expertise comptable, audit), ils interviennent aujourd'hui dans les domaines de la fiscalité et du droit, mais aussi dans le conseil qui est l'activité où ils réalisent leurs meilleures progressions de chiffre d'affaires

Par ailleurs, les universitaires jouent également un rôle important. Quelques-uns se contentent d'enseigner la stratégie et d'en faire un sujet de recherche. Ce sont plutôt des exceptions. La grande majorité sont à la fois professeurs et consultants. Certains vont même jusqu'à créer leur propre structure, à l'instar de Michael Porter, enseignant à la Harvard Business School - dont le livre Choix stratégiques et concurrence, publié en 1980, lancera une école de pensée nouvelle -, qui fondera le cabinet Monitor.

Ainsi, après la deuxième guerre mondiale, plusieurs chercheurs et praticiens dans le domaine managérial, ont produit un ensemble d'écrits portant sur des théories et des modèles stratégiques. Sans traiter toutes les réflexions stratégiques de l'époque contemporaine, nous allons nous contenter d'étudier certains modèles stratégiques les plus connus tout en mettant en évidence le contexte historique de leur genèse, notamment ceux du BCG et ceux de M. Porter.

Paragraphe I : L'évolution de la réflexion stratégique depuis les années 70 jusqu'aux années 90.

1- La réflexion stratégique dans les années 70 :

Pour palier au fait que la stratégie était peu opérationnelle, plusieurs travaux ont été entrepris à la fin des années 60 et durant les années 70. Parmi ces travaux on trouve la "*Planification Stratégique*" d'Ansoff dans laquelle l'entreprise se fixe des objectifs à atteindre dans 4 ou 5 ans en s'appuyant sur un document formel permettant le contrôle des réalisations.

A cette époque, d'autres travaux avaient été entrepris par les cabinets de consultants (BCG, McKinsey, ADL, etc). Par ces travaux qui ont le mérite d'avoir activement participé à rendre la stratégie plus opérationnelle, les cabinets de consultants ont tenté de répondre pratiquement aux problèmes stratégiques rencontrés par leur clientèle (les entreprises). Dans le même temps, il y a eu l'apparition des méthodes d'analyse de la stratégie qui s'articulent autour de traitements statistiques des bases de données concernant l'entreprise. La méthode la plus connue d'entre elles est le PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy).

2- La réflexion stratégique dans les années 80 :

A la fin des années 70, la stratégie était devenue une démarche bien structurée. Ce qui a eu pour effet de la rendre beaucoup plus opérationnelle qu'elle ne l'était à la fin des années 60. Toutefois, elle n'a cessé d'évoluer et, dans les années 80 et d'autres travaux sont venus s'ajouter aux précédents. A cette période, Michael Porter, professeur à la Harvard Business school, a enrichi les travaux sur la stratégie par ses ouvrages : *Competitive Strategy* (Analyse Stratégique et Concurrence) paru en 1980 et *Competitive Advantage* (l'Avantage Concurrentiel) paru quant à lui en 1985. Dans ses ouvrages, M. Porter propose aux entreprises la démarche suivante : identifier les structures concurrentielles de chaque activité, puis agir en fonction des opportunités et des menaces repérées. Mais aussi, il a proposé un outil pratique d'analyse de la capacité d'une entreprise à générer de la valeur, à savoir la *Chaîne de Valeur*.

Au milieu des années 80, le BCG a encore une fois contribué aux efforts de développement de l'analyse stratégique. Il a proposé une deuxième matrice qui définit des stratégies génériques en se basant sur une *typologie des systèmes concurrentiels*

3 La réflexion stratégique dans les années 90 :

Les années 90 se sont caractérisées par de grandes instabilités économiques. On a même vécu une crise économique assez marquante durant cette période. L'ensemble de ces facteurs a mis en cause l'approche analytique et déterministe de la démarche stratégique. Les démarches préconisées à l'avenir sont des démarches moins systématiques et qui prennent en considération la possibilité que les choses puissent arriver ou non.

Actuellement, une nouvelle démarche a succédé à celle de M. Porter, considérée comme étant trop déterministe. Cette démarche proposée par G. Hamel (London Business School) et C.K. Prahalad (University of Michigan), est connue sous le nom d'approche *Ressources et Compétences (Resources and Capabilities* ou *Competence-based Competition*). Dans cette nouvelle approche, les facteurs clef de réussite sont fabriqués par l'entreprise au lieu d'être découverts par celle-ci dans l'environnement. En d'autres termes, l'entreprise use des ressources et compétences qu'elle peut mobiliser afin de créer un avantage concurrentiel au lieu d'éventuellement le trouver au moyen d'une analyse externe. Les ressources et les compétences sont donc au service de la stratégie et c'est à l'entreprise de les réunir et de les mettre en place.

L'analyse stratégique trouve l'une de ses fondements dans la segmentation stratégique. Celle-ci consiste à découper les activités de l'entreprise en unités homogènes sur les plans internes et externes. Ce qui permettra de dégager des unités ou segments stratégiques distinctifs appelés : les DAS. En fait, les Domaines d'Activité Stratégique (DAS) est la sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible de d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Un facteur-clé de succès quant à lui, dépend de l'environnement, c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans un domaine stratégique donné. Il est à noter qu'il existe une

grande différence entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing comme le montre le tableau ci-dessous :

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
But	Révéler des synergies entre activités, des opportunités d'acquisition ou de cession, et permettre de délimiter les processus d'allocation de ressources.	Adapter les produits aux clients, choisir les cibles commerciales, définir les approches de distribution, de prix et de promotion.
Niveau d'analyse	Toute ou partie de l'entreprise	Un segment de marché
Horizon temporel	Long Terme : affectée par le progrès technologique, l'ouverture ou la fermeture de marché, l'apparition de nouveaux concurrents	Court Terme : remis en question par les attentes des consommateurs.
Ex. (Peugeot)	Véhicules de tourisme (vs utilitaires, compétition, etc.)	Diesel, Essence, Breaks, Cabriolet, Finitions, 3 ou 5 portes...

Paragraphe II : la matrice du BCG.

Le Boston Consulting Group (BCG) est un cabinet de conseil en stratégie américain qui a mis en œuvre la matrice d'analyse de portefeuille la plus connue. La première matrice BCG a remporté un vif succès dès les années 1970 et continue d'être fréquemment utilisée dans les analyses stratégiques en identifiant quatre situations stratégiques des DAS. A la fin des années 70, le BCG a reformulé son analyse et a présenté une nouvelle approche (deuxième matrice BCG) qui a mis en évidence, elle aussi, quatre types de systèmes ou environnements concurrentiels.

A- Présentation du modèle du BCG 1 :

Le principe de la matrice BCG1 consiste à positionner chacun des Domaines d'activité stratégiques (DAS) dans le portefeuille d'activité d'une entreprise. Les recommandations stratégiques issues de l'analyse du modèle BCG

peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle.

On analyse le taux de croissance du secteur ou marché et la **part de marché relative** de l'entreprise. On positionne les différents **Domaines d'Activités Stratégiques**. Son intérêt est à la fois commerciale (positionnement), financier que stratégique (identification des orientations stratégiques : désengagement, la recherche du leadership, etc). A cet effet, Ce modèle est centré d'une part, sur le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents sur le marché ou dans le secteur d'activité tout en proposant éventuellement ses différentes décisions stratégiques et d'autre part sur les flux cash-flows entre activités ou produits (besoins en matière d'investissement de certains (DAS) et à l'inverse fonds de roulement générés par les autres DAS ou produits.

En effet, le premier modèle de la matrice BCG des années 1970 a proposé d'évaluer la compétitivité d'une activité ou produit à partir de deux critères : la part de marché relative détenue par l'entreprise (la part de marché de l'entreprise/part de marché du concurrent principal) et le taux de croissance du marché ou secteur. Ce modèle est souvent présenté dans un tableau sous forme d'une matrice divisée en quadrants. Sur l'axe vertical, on mesure le taux croissance de la demande du DAS. Sur l'axe horizontal, on mesure la part de marché relative, détenue par l'entreprise touristique. Cette matrice permet ainsi d'identifier quatre types de situations stratégiques :

Part de marché relative

<i>Forte</i>	<i>Faible</i>
<i>Etoile (star ou vedette)</i>	<i>Vache à lait (cash cows)</i>
<i>Dilemme (question marks)</i>	<i>Poids mort (Dogs)</i>

- **Produits « Vaches à lait »** : dans le contexte d'un marché mature (faible croissance de la demande) ne nécessitant pas beaucoup d'investissements supplémentaires, l'entreprise dispose d'un produit bénéficiant d'une bonne compétitivité (part de marché importante). Ces produits doivent donc être maintenus dans le portefeuille d'activité de l'entreprise car ils ne nécessitent pas la mobilisation de ressources complémentaires et qu'au contraire, ils génèrent des flux importants de ressources financières qui pourront être utilisés par l'entreprise touristique pour soutenir d'autres activités. Par contre, ils n'offrent pas beaucoup de potentiel de développement.
- **Produits « Vedettes »** : ils constituent le portefeuille d'activité dans lequel l'unité touristique dispose d'un avantage compétitif par rapport à ses concurrents dans des marchés qui présentent encore un potentiel de développement intéressant. Les produits identifiés comme étant des « vedettes » constituent les futures « vaches à lait » de l'entreprise mais pour

le moment, l'entreprise doit développer une démarche stratégique de soutien à ces produits qui passe par des investissements accrus et donc une utilisation plus importante de ressources pour l'entreprise.

* **Produits « dilemmes »** : dans ce cas, le positionnement de la chaîne touristique se caractérise par un avantage compétitif non déterminant (part de marché faible) mais dans un secteur d'activité porteur pour l'avenir. On parle alors de dilemme car l'entreprise se trouve confrontée à un choix stratégique : soit investir de manière plus importante dans ces produits pour tenter d'en faire des vedettes, soit se désengager du secteur si les perspectives d'acquérir une position concurrentielle significative sont par trop incertaines (le risque alors est de ne pas valoriser les ressources engagées). Ces produits sont appelés à devenir soit des « Vedettes », soit des « poids morts ».

* **Produits « poids morts »** : ces produits ne dégagent pas de ressources financières pour l'entreprise touristique (part de marché trop faible) et n'en dégageront pas à l'avenir (marché mature). En conséquence, l'entreprise n'a aucun intérêt à maintenir ces activités dans le futur et aurait même plutôt intérêt (hors autres considérations stratégiques) à se retirer de ces marchés afin de pouvoir consacrer les ressources ainsi libérées à son portefeuille d'activité générateur de ressources à l'avenir. Un tel modèle donne donc des indications à l'entreprise sur la manière dont elle doit orienter l'affectation de ces ressources disponibles en fonction du positionnement concurrentiel des différents produits qui constituent son portefeuille d'activité présent et futur.

D'une manière générale et sur le plan financier, le portefeuille doit globalement s'équilibrer, les domaines d'activité stratégiques (DAS) ou les produits ou encore les marchés étant des situations complémentaires. On peut d'ailleurs représenter le circuit de financement de la matrice BCG en précisant que les vaches à lait doivent financer le développement des dilemmes et leur transformation en vedettes, les vedettes vieillissantes devenant des vaches à lait sur le déclin ayant pour avenir de rejoindre les poids morts.

Parmi les avantages de ce modèle, on peut citer les éléments suivants :

- l'excellente intégration des aspects stratégiques (croissance, investissement, désinvestissement) et financiers (financement du haut et du bas du bilan) ;
- le caractère visuel et synthétique qui permet de représenter simultanément de très nombreuses activités d'un portefeuille d'entreprise touristique diversifié ;
- le caractère pédagogique, simple qui donne au dirigeant un grille d'analyse compréhensible de ses choix majeurs ;

Cependant, la matrice BCG doit être utilisée avec précaution car elle souffre à la fois de limitations intrinsèques et d'hypothèses respectives :

- Il peut être difficile de définir ce que signifient en pratique « croissance élevée » ou « part de marché faible » pour un domaine d'activité

- stratégique donné. Or, suivant la réponse fournie par le modèle, on peut obtenir une situation donnée (par exemple : vache à lait ou poids mort) ;
- La matrice n'est pertinente que dans les industries où l'effet d'expérience est important (qui permet l'économie d'échelle). Elle n'est pas donc applicable dans les industries où les concurrents s'appuient sur des stratégies de différenciation ; mais, plutôt que celles basées sur une réduction des coûts via une augmentation du volume ;
 - Dans beaucoup d'organisation, la ressource critique qu'il convient absolument de planifier et de répartir judicieusement en des DAS n'est pas constituée par les liquidités financières (cash flows), mais par la capacité d'innovation, qui dépend avant tout du temps et de l'énergie créatrice ;
 - La position de poids mort est souvent mal comprise. Certes, il peut exister des DAS dont les faibles performances justifient théoriquement un retrait immédiat. Mais, il peut s'agir en réalité d'une analyse contextuelle de ces DAS (en cas de crise par exemple) qui incitent leur managers parfois à un redressement et ajustement plutôt que de retrait;
 - Par construction, la matrice BCG a pour objectif d'aider les grandes entreprises diversifiées à planifier leurs besoins en liquidités au sein de leur portefeuille d'activités et à allouer les ressources en conséquence. Cependant, ce raisonnement ne prend pas en compte les répercussions comportementales managériales de ces transferts de bénéfices en les DAS. Plus généralement, un des obstacles pratiques les plus fréquents à la construction et au maintien d'un portefeuille équilibré est la jalousie et les

querelles intestines qui ne manquent jamais de se développer entre les responsables des domaines d'activité stratégiques au sein de la même organisation (répartition des budgets entre eux déclenche des guerres et des boycotts de l'un au profit de l'autre).

Il apparaît au total que son champ d'application restreint et ses considérables limites auraient dû cantonner la matrice BCG à ce pourquoi elle avait été conçue au départ : l'arbitrage entre les DAS peu différenciés de grands groupes industriels pratiquant des stratégies de volume. Certes le premier modèle du BCG qui a connu plus de succès, a l'avantage de permettre d'évaluer la situation de chaque produit de l'entreprise ainsi que l'équilibre de son portefeuille d'activité et d'orienter ses décisions stratégiques. Cependant, même si ce premier modèle du BCG présente l'avantage d'être simple et de permettre de placer les activités de l'entreprise dans l'une des cases, il n'en demeure pas moins qu'il résiste mal à la confrontation avec la réalité. Celle-ci met souvent, en fait, les décideurs face à des situations beaucoup plus complexes, où il est difficile de placer l'entreprise dans une case précise, à cause de la complexité de l'environnement et la multiplicité des situations réelles. Ce premier modèle du BCG a été donc très rapidement dépassé.

B- Présentation du modèle du BCG 2 :

A la fin des années 70, le BCG a reformulé son analyse et a présenté une nouvelle approche qui met en évidence quatre types de systèmes ou environnements concurrentiels.

Le deuxième modèle du BCG intègre ainsi la diversité des situations concurrentielles observées dans la réalité en décrivant l'importance de l'avantage détenu sur la concurrence et le nombre de procédés permettant d'obtenir cet avantage. Dans ce sens, la stratégie la mieux adaptée dépend des relations qui s'établissent entre le taux de rendement de l'investissement (TRI) et la part de marché :

Avantage concurrentiel	
Faible	Elevé
Situation fragmentée (1)	Stratégie de spécialisation (2)
Situation d'impasse (3)	Stratégie de domination par les coûts (4)

1- Situation fragmentée : lorsqu'il n'y a pas de relation entre la part de marché détenue et la rentabilité et qu'il existe plusieurs façons pour obtenir un avantage compétitif mais toujours de faible importance, la situation est dite fragmentée ;

2- Stratégie de spécialisation : lorsque l'environnement offre aux entreprises de nombreuses façons de se constituer un avantage concurrentiel, la spécialisation devient logiquement la stratégie à adopter. Mais la croissance de la part de marché détenue n'a pas toujours un effet positif sur la rentabilité car elle implique alors que l'on empiète sur les segments des concurrents, sur lesquels la spécialisation retenue est moins adaptée ;

3- Situation d'impasse : lorsque aucun concurrent n'est en mesure de se constituer une position avantageuse, du fait que les conditions à remplir pour entrer sur le marché sont facilement accessibles, la part de marché détenue est

sans influence sur la rentabilité. L'entreprise est dans une impasse sur le plan stratégique.

4- Stratégie de domination par les coûts : lorsqu'il n'existe qu'un petit nombre de voies permettant d'obtenir un avantage concurrentiel et lorsque l'avantage détenu est important, les stratégies de domination par les coûts (par développement du volume de production) présentent un intérêt.

Paragraphe II : Les modèles de M. Porter.

A) Le modèle de chaîne de valeur : M. Porter a mis en place un modèle qui a permis de décortiquer les sources créatrices de la valeur, à savoir la chaîne de valeur. Ceci a été affirmé par Michel Gervais¹ qui nous informe que Michael. E. Porter, précurseur de l'analyse concurrentielle, propose, dans son modèle, d'identifier au sein de cette chaîne, les principaux centres de création de la valeur, de façon à cerner les mécanismes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel d'une entreprise donnée. En comparant les chaînes de valeur –celle de l'entreprise et celle de ses rivales-, les principales sources de l'avantage concurrentiel apparaîtront.

La chaîne de valeur est un outil d'analyse interne mis au point par Porter à partir de la littérature en économie industrielle. Selon Porter, la chaîne de valeur décrit la façon de décomposer les activités de la firme et identifie les liaisons entre elles. Les activités évoquées ici ne concernent pas les domaines d'activités stratégiques vues précédemment mais des fonctions de l'entreprise.

¹ Michel Gervais, «Contrôle de gestion et planification de l'entreprise.», 3^e Edition Economica 1989, p118-119

Selon Porter, la chaîne de valeur de n'importe quelle entreprise se compose de neuf catégories d'activités fondamentales qui sont liées les unes aux autres. On distingue les activités principales (qui concernent directement la production et la vente du produit) et les activités de soutien (chargée de gérer l'ensemble de l'entreprise) qui renforcent les activités primaires. Chaque activité comprend de nombreuses tâches.

- Activités principales :
 - logistique interne : réception, stockage, manutention, etc ;
 - Production : processus de transformation, planification des moyens de production, ordonnancement, emballage, etc ;
 - Logistique externe : collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients,
 - Commercialisation et vente : marketing, force de vente, publicité, etc
 - Services : fourniture de services visant à accroître la valeur du produit, etc
- Activités de soutien :
 - Approvisionnements : achat, etc
 - Développement technologique, recherche et développement, etc
 - Gestion des ressources humaines,
 - Infrastructure de l'entreprise : direction générale, comptabilité, contrôle de gestion, etc.

Il est noter qu'à cet effet, M. Porter propose, de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activités de soutien. Les éléments fondamentaux illustrant ce modèle sont schématisés dans la figure² ci-dessus :

² Cf. M. Porter, « L'avantage concurrentiel des nations. », Edition InterEditions 1993, p44.



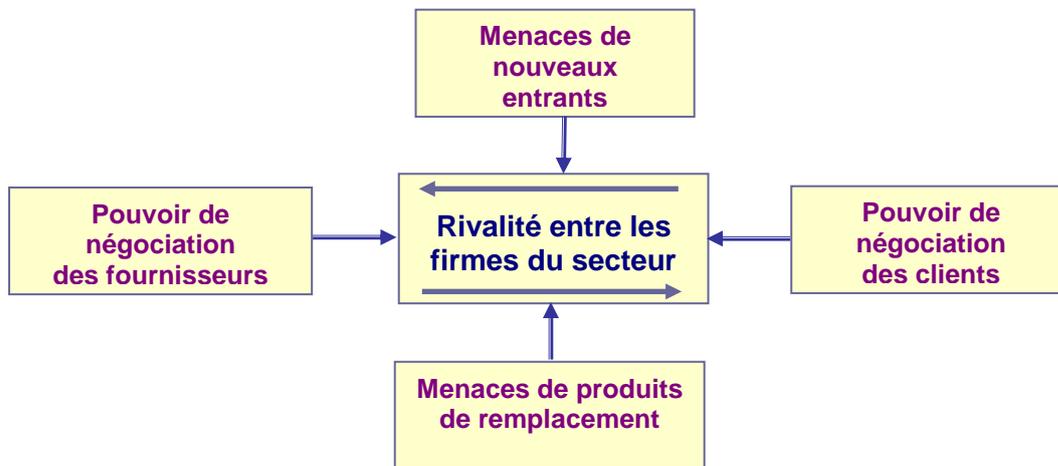
La chaîne de valeur permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme. La création de valeur pour le client peut se faire de deux manières : soit en termes de coûts, soit en termes de différenciation. Chaque activité de l'entreprise contribue donc à la position de l'entreprise en matière de coûts (permettant éventuellement de proposer des prix plus bas que la concurrence) et peut représenter un facteur de différenciation (permettant de proposer des prix plus élevés). Les choix qu'opère une entreprise pour organiser chacune des activités déterminent largement les marges de manœuvres de cette dernière.

A) Les 5 forces concurrentielles :

C'est un outil de diagnostic externe. Il a pour objectif de fournir une description de la structure de l'industrie afin d'envisager le potentiel de profit dans une industrie ou secteur d'activité. En 1980, M. Porter identifie cinq facteurs qui déterminent l'attractivité d'un secteur et conditionnent la capacité d'une organisation à y développer une position d'avantage concurrentiel :

- 1- L'intensité de la concurrence existante ;
- 2- Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs ;
- 3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- 4- La menace des entrants potentiels ;
- 5- La menace des produits de substitution.

Le modèle des cinq forces concurrentielles de M. Porter pourra être représenté dans la figure³ suivante :



1-Le pouvoir des fournisseurs :

Lorsque les fournisseurs sont peu nombreux ou disposent d'une taille importante, leur position face au client est favorable. Afin d'accroître leur taille et leur pouvoir de négociation face aux distributeurs, les entreprises peuvent s'appuyer sur la croissance externe et racheter des concurrents. Grâce à sa taille et à son pouvoir de négociation, un fournisseur peut maîtriser sa distribution sans la détenir en propre. On parle alors de quasi-intégration en aval. Un fournisseur soumis à la pression des clients peut sécuriser sa distribution ou réduire ses coûts de commercialisation en s'intégrant en aval et en devenant lui-même distributeur.

2-Le pouvoir des clients

Symétriquement, le pouvoir des clients est élevé lorsque ces derniers sont concentrés et les fournisseurs dispersés. S'il représente un débouché incontournable ou difficilement substituable pour le fournisseur, le client est en position de force et peut imposer des conditions commerciales très dures au fournisseur. Pour sécuriser ses approvisionnements et en maîtriser les prix, un client peut s'intégrer en amont et racheter certains de ses fournisseurs. Dans la quasi-intégration en amont, l'entreprise contrôle ses fournisseurs indirectement sans être propriétaire de l'activité.

³ M. E. Porter, « L'avantage concurrentiel des nations. » InterEdition, 1993, p37

3-Les produits de substitution

Ils remplissent la même fonction que le produit qu'ils remplacent tout en améliorant les performances. La menace apportée par les produits de substitution repose souvent sur la technologie. L'entreprise menacée par des produits de substitution baisse ses prix, améliore la qualité du produit ou offre des services associés afin de fidéliser ses clients. Elle peut aussi acquérir les compétences nécessaires à la fabrication du produit de substitution ou même se diversifier.

4-Les barrières à l'entrée et les nouveaux entrants

Les barrières à l'entrée sont des obstacles qui conditionnent l'arrivée des nouveaux entrants dans une activité. Elles dépendent soit des caractéristiques de l'activité, soit des efforts des acteurs en place pour empêcher l'irruption de nouveaux concurrents.

L'intensité concurrentielle : une forte concurrence et une guerre des prix limitent la menace de nouveaux entrants. Cependant, même si l'intensité concurrentielle est forte, les perspectives de développement de l'activité peuvent attirer de nouveaux entrants.

5-La rivalité entre les concurrents

Les entreprises doivent évaluer la rivalité avec leurs concurrents directs. L'intensité de la concurrence dépend de nombreux facteurs.

Limites du modèle de M. Porter :

L'apport du modèle des cinq forces est d'élargir l'analyse du jeu concurrentiel à la filière et à la menace de nouveaux entrants ou de produit de substitution. Cependant, le modèle de Porter néglige quelques aspects :

- Le rôle de l'Etat : Ce modèle, au moins dans sa première version, néglige l'influence de l'Etat. Or ce dernier a un pouvoir de régulation (impôts et taxes, droit du travail, législation sur l'environnement, surveillance et régulation de la concurrence, contrôle des prix, subventions...)

- La coopération et les alliances entre concurrents : Le modèle est axé sur la concurrence et néglige les stratégies de coopération. Ainsi, des concurrents directs peuvent s'allier pour développer ensemble certains produits, en partager les coûts de production ou pour s'implanter à l'étranger. De même, il existe des collaborations au sein de la filière économique qui profitent à la fois aux fournisseurs et aux distributeurs.

- Déterminisme sectoriel et capacités des entreprises : L'idée directrice de Porter et que la structure d'un secteur conditionne le jeu concurrentiel et la rentabilité des firmes. Les entreprises sont condamnées à s'adapter à la réalité sectorielle et au déterminisme de l'environnement. Or, il existe généralement une assez grande dispersion des performances au sein d'un même secteur. Il faut donc prendre en compte les capacités de la firme à utiliser la structure sectorielle.

C'est ainsi que la théorie des ressources et des compétences s'écarte de la démarche de Porter. Elle fonde l'avantage concurrentiel sur la possession de compétences clés qui permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de transformer l'environnement à son avantage. Selon cette théorie, il est donc possible de s'affranchir du déterminisme sectoriel. La source de la performance est alors endogène, placée au cœur même de l'entreprise touristique, dans ses compétences clés.