

PLAN :

Introduction

I. Stratégie, définitions et concepts :

- 1. Quelques définitions de la stratégie :***
- 2. Quelques vocabulaires de la stratégie :***

II. Les niveaux d'analyse stratégique

- 1. Les niveaux de la stratégie :***
- 2. La segmentation stratégique :***

III. Les buts stratégiques :

- 1. La gestion de la compétitivité et de la légitimité :***
- 2. La gestion de sécurité et des risques :***

Conclusion

Bibliographie



Introduction :

La stratégie est un processus complet qui s'étend de l'analyse (ou diagnostic) d'une situation à la mise en œuvre des stratégies retenues. C'est aussi une démarche qui s'appuie sur de nombreux concepts spécifiques développés au fil du temps et sur lesquels un consensus s'est progressivement établi.

La définition du métier d'une entreprise, sa segmentation stratégique ou encore l'identification de ses buts fondamentaux sont des prérequis à toute décision stratégique, d'autant que ces éléments déterminent largement les résultats d'un diagnostic ou les choix opérés. Les concepts de base de l'analyse stratégique (segmentation, domaine d'activité stratégique, métier, parties prenantes, pérennité) sont traités dans ce travail. Dans premier temps, les différents niveaux d'analyse de la stratégie (environnement, organisation, domaine d'activité stratégique, fonction) sont évoqués, tant en matière de diagnostic que de prise de décision. Puis, les principaux buts d'une organisation (compétitivité, sécurité, légitimité) et leurs conséquences sur la décision stratégique sont étudiés.

Problématique :

Après avoir définir la stratégie quels sont les différents niveaux et buts de l'analyse stratégique ?



I. ***Stratégie, définitions et concepts :***

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

1. Quelques définitions de la stratégie

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

➤ **Définition de STRATEGOR**

« Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;



- La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des mains œuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

➤ **Définition de DESREUMAUX**

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »

Elle consiste en 2 choses :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...
- Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

➤ **Définition de Chandler**

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



Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

➤ **Définition de M. Porter**

«L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

2. Quelques vocabulaires de la stratégie :



- Mission : Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.
- Vision ou intention stratégique : Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.
- But : Déclaration générale d'intention.
- Objectif : Quantification ou intention plus précise.
- Compétences distinctives : Ressources procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.
- Contrôle : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

II. **Les différents niveaux d'analyse en stratégie :**

1. **Les niveaux de la stratégie :**

Le « stratège », qu'il soit dirigeant, consultant, cadre ou même stagiaire, se trouve dans l'obligation de traiter avec différents niveaux d'analyse et , la plupart du temps, de considérer les interactions entre ces niveaux.

Ainsi, cinq niveaux de diagnostic (du plus macro au plus micro) peuvent être identifiés :



a. **L'environnement de l'organisation :**

Comprend l'analyse de microenvironnement, c'est-à-dire des groupes d'acteurs qui évoluent à proximité immédiate de l'organisation étudiée (clients, concurrents, fournisseurs, partenaires, etc.) aussi le macro environnement qui porte plus sur des éléments généraux susceptibles d'influencer la performance de l'organisation (réglementations, démographie, tendances de l'économie, évolutions sociologiques, etc.). Les études sectorielles réalisées par certains cabinets spécialisés sont des exemples de diagnostic de l'environnement.

b. **L'organisation dans sa globalité :**

Est un niveau de diagnostic très fréquemment retenu dans les analyses stratégiques. Il s'agit d'analyser les différents éléments stratégiques (ressources et compétences) qui composent l'organisation et leur articulation (structure de l'organisation). Dans les entreprises diversifiées, c'est-à-dire présentes sur de nombreuses activités, d'autres niveaux comme le métier et le domaine d'activité stratégique sont considérés.

c. **Le métier :**

Désigne un ensemble de domaines d'activité stratégique entre les quels il existe des synergies importantes. Même si dans la plupart des cas le métier est défini pour l'organisation dans sa globalité (on peut parler dans ce cas de mission), certaines organisations représentent plusieurs métiers.

d. **Le domaine d'activité stratégiques (DAS ou « segment stratégique » ou « strategic business unit » dans un contexte anglo-saxon) :**

Est un niveau d'analyse plus fin que celui de l'organisation dans sa globalité ou que le métier. Dans son acceptation la plus récente, un domaine d'activité stratégique correspond à l'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et de compétences. Les domaines d'activité stratégique d'une organisation sont identifiés à l'aide d'une démarche appelée « segmentation stratégique ».

e. **Les fonctions :**



Qui opèrent au sein d'un domaine d'activité stratégique (gestion des ressources humaines, logistique, production, marketing ou encore comptabilité, contrôle, finance) comprennent une dimension stratégique indéniable. Elles peuvent donc être analysées dans une optique d'adéquation avec les orientations définies.

Ces cinq niveaux de diagnostic peuvent être distingués d'un point de vue analytique et donnent lieu parfois à des diagnostics stratégiques spécifiques. Cependant, dans la plupart des cas, plusieurs niveaux sont étudiés simultanément. Ainsi, un diagnostic stratégique traditionnel combine souvent au moins l'analyse de l'environnement et celle de l'organisation dans sa globalité.

Les différents niveaux de diagnostic correspondent à des niveaux de décision stratégique variés qui, là aussi, peuvent interagir. On en distingue en général trois niveaux décision stratégique dans une organisation :

a. **la stratégie globale ou « corporate strategy » :**

A pour objectif d'assurer la pérennité de l'organisation à long terme et de satisfaire les attentes de ses différentes parties prenantes (clients, actionnaires, etc.). La stratégie corporate porte sur trois éléments essentiels : 1) le choix des domaines d'activité stratégique de l'entreprise (c'est-à-dire la définition du périmètre du portefeuille d'activités de l'entreprise) ; 2) l'allocation des ressources entre les différents domaines d'activité stratégiques retenus ; 3) la création de synergies entre les différents domaines d'activité stratégique de l'entreprise pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Les décisions stratégiques à ce niveau sont prises par la direction générale et le conseil d'administration.

b. **La stratégie par domaine d'activité stratégique ou « business strategy » :**

Consiste à prendre des décisions relatives au développement de chaque activité stratégique.

Les décisions prises en termes de pénétration de nouveaux marchés, de création de lignes de produits ou de l'implantation de nouveaux sites sont propres à un domaine d'activité stratégique. Elles n'engagent donc pas les



autres domaines d'activité. Les décisions à ce niveau relèvent de la direction générale et des directeurs de divisions ou d'activités.

c. **La stratégie fonctionnelle :**

Est, elle, spécifique à une fonction, qu'il s'agisse du marketing, de la production, de la distribution ou encore de la recherche et développement. Les décisions n'engagent en général que cette fonction, éventuellement uniquement au sein d'un domaine d'activité stratégique. Elles sont le plus souvent prises par la direction générale et les cadres supérieurs en charge de la fonction concernée. Les stratégies fonctionnelles ont pour objectifs d'assurer la mise en œuvre des stratégies globales et par domaine d'activité stratégique. De bons choix en matière de stratégies fonctionnelles assurent la performance des stratégies de niveau supérieur. Tout comme la multiplication des niveaux de diagnostic conditionne la pertinence d'une analyse, c'est en général la cohérence entre les décisions stratégiques prises aux trois niveaux qui conditionne la pérennité et la performance de l'organisation concernée. Un parallèle peut d'ailleurs être établi entre chacun des niveaux de diagnostic et le ou les niveaux de décision stratégique auxquels il correspond généralement, comme le propose le tableau 2.1. Ainsi, l'analyse de l'environnement d'une organisation donne lieu en général à des décisions stratégiques relatives à l'insertion de celle-ci dans son environnement, notamment en matière de domaines d'activité stratégique à retenir (stratégie globale de l'organisation).

Toutefois, une telle analyse n'exclut pas pour autant les choix en matière de stratégie de domaine d'activité ou de stratégie fonctionnelle. Par exemple, une évolution durable du comportement du consommateur peut ainsi conduire une entreprise à remettre en cause l'organisation de sa fonction marketing (stratégie fonctionnelle) ou plus généralement le modèle économique d'un de ses domaines d'activité (stratégie de DAS).

Le diagnostic de l'organisation dans sa globalité a d'abord pour objectif de susciter des décisions éclairées au niveau des domaines d'activité à retenir (stratégie globale) et des stratégies à mener dans ceux-ci



(stratégie de DAS), mais peut éventuellement conduire à des décisions relevant des fonctions. Le diagnostic d'un DAS amène logiquement à des décisions concernant la stratégie dans ce DAS ou les fonctions qui s'y rapportent.

Cependant, un tel diagnostic peut entraîner une réévaluation de la stratégie opérée dans d'autres DAS, voire à l'échelle globale de l'entreprise. En fin, si un diagnostic fonctionnel est destiné à favoriser les choix stratégiques au niveau fonctionnel, il n'empêche pas des décisions stratégiques aux niveaux des DAS ou de la stratégie globale.

Tableau 2.1 : les niveaux de la stratégie

Niveau d'analyse du diagnostic	Niveau de décision stratégique correspondant
Environnement de l'organisation	Stratégie globale essentiellement mais aussi stratégies de DAS et stratégies fonctionnelles
Organisation dans sa globalité	Stratégie globale et stratégies de DAS essentiellement mais aussi stratégies fonctionnelles
Métier	Stratégie de DAS et stratégies fonctionnelles essentiellement mais aussi stratégie globale
Domaines d'activité stratégique	Stratégie de DAS et stratégies fonctionnelles essentiellement mais aussi stratégie globale
Fonction	Stratégies fonctionnelles essentiellement mais aussi stratégies de DAS et stratégie globale

Le tableau 2.1 rappelle que, s'il existe bien une hiérarchie des niveaux de décision stratégique, ces derniers sont dans la pratique largement liés et s'influencent réciproquement. Une stratégie fonctionnelle peut ainsi conduire à réévaluer les stratégies mises en œuvre dans les différents DAS, voir la stratégie globale de l'entreprise.

2. **La segmentation stratégique :**

Fondement de l'analyse stratégique, la notion de domaine d'activité doit être utilisée avec prudence. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. L'organisation de l'entreprise peut regrouper



artificiellement plusieurs domaines d'activité différents, comme elle peut, inversement, scinder un même domaine d'activité en plusieurs centres de décision autonomes. Face à cette diversité, un travail ardu de segmentation stratégique se révèle indispensable.

Le domaine d'activité est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique¹. La segmentation des activités de l'entreprise a pour objet de définir cette unité de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer. Issu de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes. Il y a autant de segments stratégiques que de telles combinaisons, chacune étant homogène et différente des autres. Un segment stratégique représente donc un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières.

a. ***Segmentation stratégique et segmentation marketing :***

L'un des écueils les plus fréquemment relevés lors de la segmentation stratégique réside dans l'utilisation abusive d'une segmentation préexistante : la segmentation marketing. Une telle démarche, bien qu'elle soit également issue de préoccupations concurrentielles, ne se confond en aucune manière avec celle qui fait l'objet du présent chapitre.

En effet, la segmentation marketing s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs aux besoins, aux modes d'achat et aux comportements différents. Pour tenir compte de ces divergences, la segmentation en couples produit/marché permet d'isoler et d'optimiser les actions commerciales par

1 (1) Abell D.F., *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980 ; Ader E. et Lauriol J., « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », *Harvard-L'Expansion*, printemps 1986 ; de Bodinat H., « La segmentation stratégique », *Harvard-L'Expansion*, printemps 1980.



rapport à la clientèle finale. Ainsi adapte-t-on les produits à leurs consommateurs². La segmentation marketing induit le « marketing mix » : caractéristiques des produits, publicité, distribution, force de vente et politique de prix.

Pour un constructeur automobile, par exemple, la gamme des voitures particulières peut être divisée en plusieurs segments marketing : petite, moyenne ou grosse cylindrée, break, coupé, et ainsi de suite. Les actions promotionnelles et plus généralement ren.semfale de la politique commerciale sont adaptés à chaque cible de clientèle et à chaque produit. Poussée jusqu'au bout, cette démarche conduit à créer des séries spéciales.

La segmentation marketing se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore les autres facteurs clés de succès de l'activité, en particulier les facteurs technologiques. Elle s'inscrit en outre dans une perspective de court terme et ne dégage en rien les fondements essentiels de la concurrence à moyen et à long terme. En se fondant sur une segmentation produit/marché, elle ignore une partie des concurrents, en ne considérant que ceux qui fabriquent le même produit.

Fonder la réflexion stratégique sur une segmentation marketing conduirait à prendre des décisions concernant l'avenir de l'entreprise en prenant comme référence les plus ou moins bonnes performances d'un produit. Cela supposerait que l'on puisse définir des stratégies par couple produit/marché, voire par modèle, sans tenir compte des effets induits, des complémentarités, c'est-à-dire en ignorant une grande partie des facteurs clés de succès dont l'origine n'est pas commerciale. La figure 5.1 résume ces différences.

SEGMENTATION MARKETING	SEGMENTATION STRATEGIQUE
------------------------	--------------------------

² Voir entre autres Lendrevie J., Lindon D., Lauter R., Le Mercaror : théorie et pratique du marke-;uty, Dalloz, 1997 ; Kotler P. et Dubois B., Marketing management, Publi-Union, 1994



<p>Concerne un secteur d'activité de l'entreprise</p> <p>Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat</p> <p>Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix</p> <p>Provoque des changements à court et moyen terme</p>	<p>Concerne les activités de l'entreprise dans son ensemble</p> <p>Vise à diviser ces activités en groupe homogènes qui relèvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> -de la même technologie -des mêmes marchés -des mêmes concurrents <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. -d'abandon d'activités actuelles <p>Provoque des changements à moyen terme</p>
<p>PERMET DE RÉVÉLER DES BESOINS NON OU MAL SATISFAITS PAR LES PRODUITS OU SERVICES ACTUELS</p>	

Figure 5.1 : Segmentation marketing et segmentation stratégique

b. objectifs de la segmentation stratégique:

Opérer la segmentation stratégique des activités de l'entreprise a pour objectif principal de fournir au dirigeant une représentation du champ de bataille, à l'échelle appropriée. L'état-major d'une armée en campagne ne peut élaborer son plan avec une carte au 1/10000. En revanche, cette dernière échelle sera très utile sur le terrain pour la progression des différentes unités. Il en est de même pour l'entreprise : lorsqu'il s'agit d'engager son avenir, les dirigeants doivent raisonner en trouvant le degré de finesse le plus pertinent pour traiter les informations rassemblées ou fabriquées. La segmentation stratégique s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif dans un segment donné. Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources



la plus judicieuse. Les choix d'affectation des investissements, des hommes, ou même des locaux, s'appuieront sur une photographie des activités de l'entreprise qui doit être prise à la bonne échelle, et qui minimise les conflits de frontière.

c. **Segmenter par découpage et par regroupement :**

Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à rechercher quels sont les différents segments stratégiques qui constituent son activité, comme indiqué dans la figure 5.2.

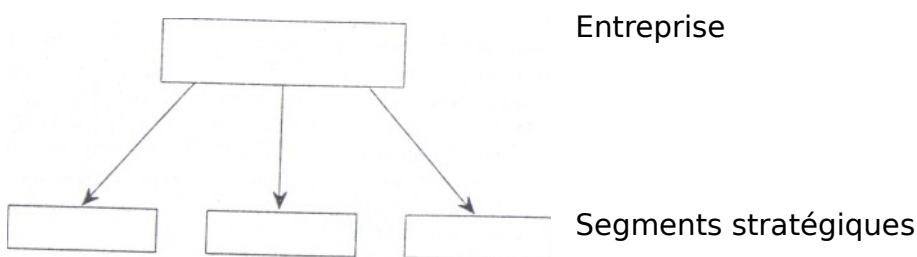


Figure 5.2 : Le découpage

Cette méthode est 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 mono produit.

Le regroupement consiste à partir des produits (ou services) commercialisés par l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques, comme indiqué dans la figure 5.3.

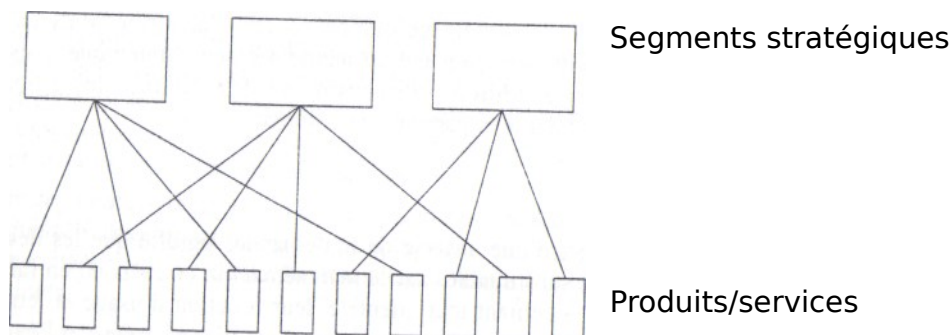


Figure 5.3 : Le regroupement

Appartiendront au même segment stratégique des produits ou services qui mettent en jeu les mêmes compétences, qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès, et qui ont des concurrents identiques. Le découpage résulte d'une analyse des différences. Le



regroupement s'appuie sur les analogies. À l'issue de ces deux étapes successives, il conviendra de s'assurer que découpage et regroupement aboutissent au même résultat.

d. ***Les critères de découpage :***

À l'aide d'une batterie de critères appropriés, on détermine les divergences existant entre chacune des activités testées. Si deux activités présentent les mêmes caractéristiques face à tous les critères envisagés, elles appartiennent au même segment stratégique ; dans le cas contraire, elles forment deux segments stratégiques distincts. Les critères les plus utilisés sont analysés ci-dessous.

→ Le type de clientèle concernée :

Ce premier critère doit permettre de déterminer rapidement si les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques. On distingue principalement les produits ou services destinés à des industriels de ceux vendus au grand public. Mais d'autres distinctions sont parfois plus pertinentes : sexe, âge, catégories socioprofessionnelles ou style de vie.

Ce premier critère est emprunté à la segmentation marketing, mais il est en général utilisé à un niveau d'agrégation très supérieur.

→ 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. La notion de besoin de la clientèle finale est un critère complexe, distinct des manières dont ce besoin peut être satisfait. L'examen des critères d'achat permet de la préciser.

→ Les circuits de distribution :

Le mode de distribution est souvent un critère de segmentation déterminant. L'impact de la grande distribution a révolutionné bien des secteurs, et 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. L'accès aux réseaux de distribution représente d'ailleurs fréquemment une barrière à l'entrée dans un nouveau secteur.

→ 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. L'analyse concurrentielle développée dans le chapitre 1, en particulier la topographie des groupes stratégiques opérant dans un domaine d'activité donné, constitue à cet égard un précieux terrain d'investigation.

→ La technologie :

Ce facteur joue un rôle de plus en plus important dans la segmentation stratégique³.

L'existence de technologies différentes représente souvent une présomption suffisante pour isoler deux segments. Dans la transformation du plastique, par exemple, l'injection et le thermoformage permettent de diviser l'industrie en deux segments distincts, correspondant à ces deux techniques de production. 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.

→ 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

3 . Abell D.F. et Hammond J.S., Stratégie Market Planning, Prentice-Hall, 1979 ; Dussauge P. et Ramanantsoa B.. Technologie et stratégie d'entreprise, McGrawHill, 1987. chapitre 3.



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. Ils disparaissent si cette activité est abandonnée.

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.

Le marché français du pont roulant représente un chiffre d'affaires de 700 millions de francs pour environ 3500 unités. Un pont roulant se compose d'une poutre et de composants dont un moteur électrique et un palan. Les entreprises présentes sur ce secteur assurent l'approvisionnement des composants, l'installation et la maintenance. Certains utilisateurs qui doivent déplacer de lourdes charges ne peuvent utiliser un pont standard et font donc concevoir et installer un équipement sur mesure. Il existe également une activité de rénovation et de remise à niveau d'installations anciennes. Une installation sur mesure coûte environ cinq fois plus cher qu'une installation standard.

Les différents postes de coût sont les suivants :

(kF)	Standa	Sur mesure
Etudes	0	100



Poutre	15	50
Composants	45	150
Système de	0	100
Assemblage	30	50
Installation	10	50
Total	100	500

Cette analyse fait clairement ressortir qu'il existe sur ce marché deux domaines d'; vite (deux segments stratégiques) distincts : standard et sur mesure. Les compétences à maîtriser dans chacun de ces domaines sont différentes. Le marché standard est dominé par de grands industriels européens, notamment des Allemands comme MAN, DEV et KONE, présents sur le marché allemand qui est deux fois plus important que le marché français et beaucoup plus standardisé. Alors que le marché standard est un marché de volume, le sur mesure est un domaine de spécialisation où la proximité et les références jouent un grand rôle.

Les entreprises moyennes présentes sur l'ensemble de ce marché depuis de nombre années, lorsque le taux de standardisation était faible, doivent maintenant se repositionner sur le segment qui est à leur portée.

e. ***Les critères de regroupement :***

Regrouper des produits ou des services dans un même segment stratégique revient à considérer qu'ils ne peuvent faire valoir de différences significatives l'ensemble des critères de découpage que l'on vient d'analyser. Mais en fin 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.

→ 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. Le café en poudre et le café en grains, l'eau gazeuse et l'eau plate la moutarde et les condiments sont certes des produits différents qui donneront lieu à des politiques marketing ciblés, mais à chaque fois ils appartiennent à des segments plus larges regroupant des produits où la substituabilité d'un produit à l'autre est très forte.

→ Le partage de ressources

Ce 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 donc une forte probabilité de regroupement.

Chaque élément de coût traduit la mise en œuvre de compétences particulières⁴. Certaines compétences sont cependant plus immatérielles, plus abstraites, tout en constituant un facteur clé de succès prépondérant. C'est en particulier le cas de pratiques managériales comme le maintien d'un juste degré de décentralisation et de motivation, et de pratiques commerciales comme l'entretien de bonnes relations avec les prescripteurs ou les pouvoirs publics.

Peu visibles dans les coûts, ces compétences immatérielles sont bien révélées par l'analyse des pratiques des firmes dominantes. Ont-elles un caractère spécifique à une activité, ou sont-elles partagées ? Dans le premier cas. On sera conduit à considérer cette activité comme un segment stratégique distinct, et inversement dans le cas contraire.

En fait, cette analyse consiste à identifier les sources de synergie. Ce concept exprime le fait que deux activités exercées en commun ont une

4 . Détrie J.P. et Ramanantsoa B., Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983, p. 43-53.



meilleure efficacité que lorsqu'elles sont exercées séparément. Deux activités en bonne synergie comportent une grande part de coûts partagés. En fait, plus ceux-ci sont importants, plus la synergie est forte. De même, ces deux activités nécessitent pour une bonne part des compétences communes. La synergie exprime ainsi la corrélation qui existe entre les facteurs de succès des deux activités.

Comme un segment stratégique doit être suffisamment indépendant des autres pour l'on puisse y développer une stratégie spécifique, la synergie doit être utilisée comme un critère négatif : c'est son absence qui révèle l'existence de deux segments distincts.

Ce critère est rarement discontinu. La synergie est plus ou moins forte, mais elle toujours. Même dans les conglomérats, il existe une certaine dose de synergie financière et managériale. Dans la segmentation stratégique, on cherche à minimiser la synergie entre les différents segments et à la maximiser à l'intérieur de chaque segment.

f. ***Le marché pertinent***

Chaque segment stratégique représente un champ de lutte concurrentielle ayant ses propres frontières géographiques. Il existe des segments à caractère local, d'autres qui ont une délimitation régionale, d'autres encore qui sont nationaux, certains enfin qui sont internationaux.

Cette dimension géographique de la segmentation stratégique est quelquefois ignorée, quelquefois exagérée. Son ignorance conduit des entreprises à sous-estimer les efforts à faire pour s'implanter sur un nouveau marché, en particulier pour exporter. Changer simplement de région constitue souvent pour une petite entreprise locale un défi stratégique majeur qui est sous-évalué.

L'excès inverse conduit à considérer que chaque espace géographique, notamment chaque pays, constitue un segment stratégique distinct. On se préoccupe alors de part de marché nationale, et non pas européenne ou



mondiale, et on ne s'intéresse qu'aux concurrents nationaux ; bref, on souffre de myopie stratégique.

La figure 5.4 rassemble les différents critères de segmentation évoqués jusqu'ici. Les jugements que l'on est amené à porter en utilisant chaque critère sont essentiellement qualitatifs, et la dichotomie identique/différente n'est pas toujours aisée à appliquer. De plus, il arrive souvent que les deux activités analysées soient identiques sur certains critères, mais différentes sur d'autres.

	Demande	Offre
Critères de découpage de différence	<ul style="list-style-type: none"> • Type de clientèle • Fonction d'usage (besoin-critères d'achat) • Mode de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence, structure concurrentielle • Technologies • Structure de coût
Critère synthétique de regroupement par analogie	Substituabilité	Synergies - partage de ressources
Frontières géographiques		

Figure 5.4 : Les critères de segmentation stratégique

C'est avant tout l'examen des conséquences stratégiques d'une segmentation donnée, en particulier les allocations de ressources qui en découlent, qui permet de dire si celle-ci est réaliste ou si elle conduit à des aberrations.

g. Une analyse dynamique :

La segmentation stratégique aboutit à une photographie des activités de l'entreprise, à travers l'analyse fine de leurs caractéristiques respectives. Elle est en général initiée à un moment précis, correspondant à une étape importante du développement de l'entreprise.

Cependant, il faut se garder de concevoir la segmentation de façon statique⁵. Les segments stratégiques possèdent chacun des

⁵ 1. Shapiro B.P. et Bonoma T.V., « How to Segment Industrial Markets », Harvard Business Review. mai 1984.



caractéristiques et une frontière qui leur sont propres à un moment donné, mais peuvent se modifier dans le temps.

Ces modifications de frontière peuvent provenir de mutations de la demande ou de l'offre. Concernant la demande, des modifications de clientèle, des changements dans les critères d'achat ou dans les circuits de distribution sont susceptibles de remettre en cause la segmentation existante. Mais les mutations de l'offre sont souvent plus radicales : l'introduction de nouvelles technologies modifiant le produit ou son processus de fabrication sont génératrices de profonds chamboulements de la structure des coûts.

Ces changements peuvent impliquer :

- une simple modification de la pondération des facteurs clés de succès ;
- une rectification de frontière entre les segments, ce qui implique soit un nouveau découpage, soit un nouveau regroupement :
- l'apparition de nouveaux segments.

Certaines industries, comme l'informatique ou le bâtiment, qui étaient segmentées selon des critères technologiques, ont vu les frontières de ces segments éclater et de nouveaux regroupements s'effectuer.

Une segmentation dans laquelle la technologie jouait un rôle prépondérant est remise en cause lorsque cette technologie se banalise : les critères liés au marché. Plus particulièrement à la distribution, peuvent se révéler alors plus déterminants (électroménager, électronique grand public, etc.).

La segmentation stratégique doit donc être périodiquement revue à la lumière des évolutions fondamentales, des tendances lourdes de l'environnement. Les stratégies gagnantes s'appuient souvent sur la conception d'une nouvelle segmentation d'un domaine d'activité et la mise en œuvre de choix qui découlent de celle-ci.



h. *Difficultés de la segmentation stratégique*

→ Raisonner à la bonne échelle

Une bonne segmentation repose tout d'abord sur le choix d'un juste niveau d'agrégation. La segmentation ne doit être ni trop fine ni trop agrégée. Trop fine, elle conduit à sous-estimer. Donc à sous-valoriser. le partage des coûts, les effets de synergie. Trop agrégée, elle surestime les mêmes facteurs, mais surtout néglige la spécificité des compétences requises par chaque activité.

→ Respecter la double logique de l'offre et de la demande

Le segment stratégique est le résultat de la confrontation d'une offre et d'une demande. Les critères utilisés lors de la segmentation appartiennent aux deux univers.

La technologie, la structure des coûts, les compétences, la synergie sont des facteurs qui proviennent d'une analyse fine de l'offre. La clientèle, les critères d'achat, la distribution, le marché pertinent sont plutôt issus d'une analyse de la demande. C'est la confrontation de ces deux logiques qui fait la richesse du concept. Un segment stratégique n'existe que parce que l'offre et la demande le considèrent, de fait, comme spécifique.

Si l'on privilégie la demande, on risque d'aboutir à une approche trop marketing qui conduit rapidement à une certaine myopie stratégique. Par exemple, l'outillage électroportatif et le petit électroménager sont deux activités dont la clientèle est très différente. Faut-il pour autant se spécialiser sur l'une des deux activités ? Du point de vue de l'offre, ces deux activités ont énormément de points communs et ne forment qu'un seul et même segment stratégique. Ces différences de conception expliquent les stratégies conduites actuellement par Moulinex d'un côté et Black & Decker de l'autre. A l'inverse, privilégier la demande peut conduire à agréger deux activités pour lesquelles la demande est identique alors



que l'offre est très différente. Comment, par exemple, situer le four à micro-ondes ? Appartient-il au gros électroménager (produits blancs) ou au petit ?

Privilégier l'offre risque de conduire une entreprise à penser qu'elle peut façonner son propre segment stratégique. C'est le cas notamment des entreprises qui pensent pouvoir construire une niche stratégique à leur mesure. Or une niche n'existe que si la demande correspondante existe. Se positionner en « haut de gamme ». par exemple, constitue un refuge pour beaucoup d'entreprises moyennes, mais ne correspond que rarement à un segment stratégique spécifique sur lequel l'entreprise pourra résister avec succès à ses concurrents plus gros. Une telle erreur peut amener l'entreprise à gaspiller des ressources qu'elle est ensuite incapable de valoriser sur le marché.

→ Segmentation et structures :

L'organisation de l'entreprise peut constituer un handicap majeur à l'inventaire des segments stratégiques. Le cadre structurel de l'entreprise ne recoupe en effet que rarement la segmentation stratégique de ses activités. Le responsable d'une unité opérationnelle peut avoir sous sa responsabilité plusieurs segments stratégiques. À l'inverse, un même segment stratégique relève souvent de plusieurs unités opérationnelles.

Le déphasage entre segmentation stratégique et structure organisationnelle peut produire des confusions, des conflits et des blocages susceptibles de nuire à l'identification des segments et à la définition de stratégies cohérentes. Dans ce cas, un remodelage de la structure devra accompagner la définition des segments stratégiques.

Corollaire d'une structure organisationnelle inadaptée, des difficultés psychologiques peuvent également surgir. La concurrence entre responsables d'unités opérationnelles peut nuire à leur clairvoyance et masquer à leurs yeux les liens que leur unité entretient avec les autres activités de l'entreprise. Toute velléité de remodelage structurel provoque



alors des réactions de défense visant à maintenir le pouvoir et l'influence des responsables sur leur propre unité.

On peut être tenté d'attribuer la responsabilité des segments stratégiques à des gestionnaires spécifiques, regroupant sous leur autorité les activités dépendant d'un même segment. Mais l'introduction d'un niveau hiérarchique supplémentaire pose un problème de coordination des unités opérationnelles.

À ces difficultés, on peut ajouter l'incertitude des jugements humains ; les opinions et les évaluations des responsables opérationnels de l'entreprise pouvant diverger quand il s'agit d'identifier des concurrents, de mesurer l'impact d'une activité sur une autre ou d'utiliser globalement les critères de segmentation.

→ Portée de la segmentation stratégique :

L'expérience montre qu'une mauvaise segmentation conduit à l'échec, tandis qu'une analyse pertinente est un atout pour réussir. De la qualité de la segmentation stratégique dépendent donc l'efficacité de l'analyse et la valeur des choix qui en résultent.

Pourtant, il n'existe pas de méthode infaillible pour réussir cette segmentation mais seulement une démarche itérative, où le résultat d'une segmentation donnée est confronté en permanence aux effets qu'elle produit sur la stratégie. Les seules segmentations qui soient bonnes à coup sûr sont celles qui produisent des stratégies gagnantes. Il y a là une tautologie à laquelle il est difficile d'échapper.

C'est pourquoi la stratégie apparaît parfois comme un art plutôt que comme une science. En fait, l'entreprise peut apprendre de ses expériences passées et affiner progressivement ses compétences en la matière. Car les segmentations qui sont mauvaises à coup sûr sont celles dont on s'obstine à faire l'économie.

Enfin, la segmentation stratégique représente de toute façon un élément indispensable à la gestion du portefeuille des activités de l'entreprise. Si



chacun des domaines d'activité définis n'est pas homogène, toute réflexion stratégique s'y référant sera sans fondement. Si, en revanche, les segments mis à jour par la segmentation stratégique correspondent à des activités homogènes, on pourra définir des mouvements stratégiques pertinents.

Quelle que soit la stratégie adoptée, l'étape de la segmentation stratégique est donc primordiale. Fondée sur des critères visant à préciser les compétences qu'il convient de mettre en œuvre pour réussir, la segmentation devra être actualisée au fur et à mesure des évolutions observées sur les besoins à satisfaire, les critères d'achat, les stratégies des concurrents, ainsi que les facteurs clés de succès mis en évidence.

Toute entreprise doit donc se poser les deux questions : quels sont mes différents domaines d'activité ? Quelle est leur valeur ?

Destinés à confronter les différentes activités afin de guider l'état-major dans ses choix, les modèles de portefeuille.

III. *Les buts stratégiques d'une organisation :*

La gestion de la compétitivité et de la légitimité de l'organisation :

Alors que la mission correspond fondamentalement à ce que l'organisation aspire à être, les buts expriment ces intentions de façon plus précise,



quoique de manière qualitative et en général sans horizon temporel précis. Les objectifs, quant à eux, sont en général bornés dans le temps et plus souvent exprimés de manière quantitative. Ces différents niveaux d'intention montrent que les organisations sont confrontées à des temporalités variées en matière de stratégie. Cependant, une autre difficulté de la gestion des intentions pour le stratège est la complexité des interactions entre les différents types de buts et d'objectifs.

En effet, la direction d'une entreprise se trouve confrontée à trois types de buts stratégiques (éventuellement déclinés en objectifs) qui peuvent apparaître contradictoires et qu'il convient pourtant de chercher à atteindre pour assurer la pérennité de l'entreprise : la compétitivité, la sécurité, la légitimité (Koenig 2004). Ces trois types de buts existent pour chaque DAS.

1. ***La gestion de la compétitivité et de légitimité de l'organisation :***

a. ***La gestion de la compétitivité de l'organisation :***

Le rôle le plus évident de la stratégie est d'assurer la compétitivité de l'organisation. Par compétitivité, il faut ici entendre la capacité à supporter la concurrence (Tarondeau et Hutin, 2001). Koenig (2004) a même noté le caractère potentiel de celle-ci. En d'autres termes, il n'est même pas nécessaire d'avoir des concurrents pour être compétitif ou chercher à l'être. Fidéliser des clients ou conquérir de nouveaux marchés ou encore réduire son prix de revient en préservant la qualité sont autant des manifestations de la compétitivité d'une organisation. Derrière une définition très large, la compétitivité recouvre donc des réalités très différentes. Deux buts distincts peuvent être identifiés dans le cadre de la recherche de compétitivité : l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité consiste à chercher à atteindre un objectif donné sans considération des ressources engagées pour cela.



- L'efficacité suppose d'atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées.

Les entreprises cherchent souvent l'efficacité mais se contentent parfois de souhaiter l'efficacité. Certains indicateurs traditionnels évaluent d'ailleurs l'efficacité d'un choix stratégique, tandis que d'autres en mesurent l'efficacité. Ainsi, la part de marché est un indicateur d'efficacité, elle mesure un niveau de valeur indépendamment des ressources nécessaires (par exemple en publicité et en force de vente) à son obtention. Le bénéfice d'une entreprise ou le retour sur investissement sont, en revanche, des évaluations de l'efficacité découlant des décisions stratégiques.

Les dirigeants d'une organisation ont a priori intérêt à privilégier la recherche d'efficacité. Cependant, en de nombreuses circonstances, ils doivent accepter de n'être qu'efficaces pour atteindre leur objectif notion entre stratégies à moyen et long terme .cette tension entre efficacité et efficacité est en fait due aux différents horizons temporels auxquels se trouve confronté le stratège. À court terme il est préférable d'assurer l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise pour finalement augmenter le profil. Cependant, pour faciliter l'efficacité de demain, les dirigeants doivent faire des investissements lourds et, éventuellement, au retour incertain. S'implanter dans un pays étranger, se lancer sur un nouveau marché et, plus généralement, assurer la croissance d'une entreprise implique des coûts qui limitent de fait l'efficacité à court terme pour ne privilégier que l'efficacité. À l'inverse, une entreprise qui ne cherche que l'efficacité en permanence renoncera à renouveler ses actifs ou à innover et se privera de fait d'une efficacité à long terme. La compétitivité tient donc à un habile arbitrage entre recherche d'efficacité et recherche d'efficacité.

b. ***La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement***



La théorie de la légitimité présente l'organisation comme une institution sociale. Son existence ainsi que son droit d'utiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement lui sont accordées par la société. Afin de maintenir ses privilèges, toute organisation se doit de rester légitime aux yeux de ceux qui confèrent la légitimité. La théorie présente le concept de légitimité comme étant une ressource que toute organisation se doit de posséder pour exister.

La légitimité organisationnelle, nécessaire à la survie des organisations, implique la satisfaction au moins partielle des attentes des parties prenantes, donc une forme de réconciliation entre les acteurs. La légitimité est donc à la fois une ressource nécessaire aux entreprises, mais surtout un statut conféré et contrôlé par les parties prenantes. Elle est dans tous les cas vitale pour l'organisation (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Kostova et Zaheer, 1999).

La légitimité est un concept qui comporte plusieurs facettes, et même si les catégorisations proposées dans la littérature en gestion sont nombreuses, elles découlent toutes, de près ou de loin, des types de pressions exercées par l'environnement institutionnel mis en évidence par DiMaggio et Powell (1983).

La légitimité se décompose en trois catégories : normative, réglementaire et cognitive.

La gestion de la légitimité est un point d'entrée novateur pour mieux comprendre les enjeux d'une gestion efficace de l'environnement. En effet, l'appréhension de la globalité du processus de légitimation de l'entreprise permet de dresser un état des lieux des revendications et modes de fonctionnement de la multiplicité des parties prenantes à satisfaire.

2. ***La gestion de la sécurité et des risques de l'organisation :***

a. ***La gestion de la sécurité :***



La sécurité de l'entreprise est le second but des stratégies. Il s'agit d'assurer l'existence même de l'organisation à court, moyen et long terme et de faire face aux risques inhérents à l'activité économique et aux décisions stratégiques (Koenig 2004). Cet objectif de sécurité ne doit pas être négligé même si l'entreprise qui cherche la compétitivité peut être conduite à remettre en cause sa sécurité en de nombreuses circonstances. Par exemple, les entreprises en phase de forte croissance (c'est-à-dire en situation d'accroissement important du chiffre d'affaires) rencontrent souvent des difficultés de gestion de la trésorerie dues à une augmentation de leur besoin en fond de roulement. Le dirigeant, en érigeant en but stratégique de sécurité de son entreprise, se doit de porter attention à ce type décompté des conséquences de la compétitivité.

b. **La gestion des risques :**

C'est un processus analytique et logique visant à protéger et, par conséquent, à réduire les risques en ce qui a trait aux biens, aux intérêts et aux employés de l'organisation. Aux termes de la politique de gestion des risques, les entreprises doivent identifier, analyser et évaluer les risques, choisir des moyens pour les éviter, élaborer et mettre en œuvre des mesures de prévention et de contrôle rentables. Les entreprises doivent également élaborer et mettre en œuvre des plans d'urgence, lorsque cela est approprié. Pour plus de renseignements concernant cette politique, veuillez consulter le volume « Matériel, Services et Gestion des risques » du Manuel du Conseil du Trésor.

Au point de la sécurité, le processus de gestion des risques offre les solutions suivantes :

- Réduire les risques, par ex. : en améliorant la sécurité.
- Éviter les risques, par ex. : en modifiant les activités.
- Éliminer ou réduire les mesures de protection non indispensables.
- Contrôler les risques en élaborant des plans de reprise des activités.
- Accepter les risques en connaissance de cause, lorsque cela est approprié.



Aux termes de la politique en matière de sécurité, les ministères doivent effectuer des évaluations de la menace et des risques (ÉMR) relativement aux biens et aux renseignements de nature délicate dans le cadre de la gestion des risques à des fins de sécurité. Le processus d'évaluation de la menace et des risques fait partie intégrante de la gestion des risques en ce qui a trait à la détermination de ce qui doit être protégé, à l'analyse et à l'évaluation de la menace, à l'analyse et à l'évaluation des risques, et à la formulation de recommandations relativement à la gestion des risques. La gestion des risques repose également sur l'examen des décisions de gestion, de leur mise en œuvre et de leur efficacité.

Le système adopté aux fins de la gestion des risques devrait être compatible avec les autres systèmes de gestion des risques appliqués dans le même secteur, par ex. : pour les incendies.

Conclusion :

L'analyse stratégique est un processus qui intègre les divers caractéristique de l'entreprise et son environnement du champ de bataille sur lequel elle compte se rendre, afin de dégager un ensemble de stratégies souhaitables d'une part, de stratégies



réalisables d'autre part et finalement de stratégie à mettre en œuvre.

Bibliographie :



Ouvrage:

- DESREUMOX Alain, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER ; Stratégie ; Pearson éducation France ; Paris ; 2009 ; 2^{ème} édition.
- JOUY-EN-JOAS ; STRATEGOR politique générale de l'entreprise ; Dunod, Paris ; 2004 ; 3^{ème} édition.
- JEAN-CHARLES MATHE : « Analyse et management stratégiques » ; L'Harmattan ; Paris ; 2010.

Revue :

- Marie-Laure Buisson « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », Management & Avenir 4/2005 (n° 6), p. 147-164.
URL: www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-147.htm.
DOI : 10.3917/mav.006.0147. Haut du formulaire

Web graphie :

- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-147.htm>
- <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=12333#cha9>
- <http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/cours-strategie-entreprise-selma-bardak.pdf>

