

Frédéric Leroy

LES STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE

5^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Conseiller éditorial : Christian Pinson

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075976-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	5
---------------------	----------

CHAPITRE 1 **L'analyse concurrentielle**

I L'analyse de l'environnement	7
II Le modèle Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces	24

CHAPITRE 2 **La construction de l'avantage concurrentiel**

I La chaîne de valeur	30
II Les stratégies de domination par les coûts et les volumes	32
III Les stratégies de différenciation	42
IV Conclusion	51

CHAPITRE 3 **Les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel**

I L'amélioration du fonctionnement de l'organisation	52
II L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources et les compétences	58
III Les stratégies de plateforme	64

CHAPITRE 4

L'internationalisation

I	Les logiques de l'internationalisation	71
II	Le dilemme de la globalisation et de l'adaptation locale	74

CHAPITRE 5

Les voies de développement stratégique

I	La diversification	79
II	La spécialisation et le recentrage	89
III	Intégration verticale et externalisation	92

CHAPITRE 6

Les matrices de portefeuille

I	Principes des matrices de portefeuille	101
II	Les principales matrices de portefeuille	103

CHAPITRE 7

Les modes de développement

I	La croissance interne	110
II	La croissance externe : les fusions-acquisitions	112
III	La croissance conjointe : les alliances	120

	Conclusion : la valeur de la stratégie	125
	Bibliographie	126
	Index	127

Avant-propos

Cet ouvrage est principalement destiné aux étudiants des universités et des écoles de management. Il présente et met en perspective les notions qui permettent d'expliquer les différentes stratégies suivies par les entreprises. Il permet aussi de mieux comprendre la dynamique et les évolutions qui structurent le champ de l'analyse stratégique. Dans un souci constant d'illustration, il s'appuie sur de nombreux exemples issus de l'actualité récente de la vie des entreprises.

Le terme de stratégie est d'origine militaire. Selon l'étymologie grecque, la stratégie est l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. Cette définition peut être transposée au monde de l'entreprise. La stratégie d'entreprise consiste, en effet, à « se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. La stratégie est une fonction de direction générale, elle concerne la totalité de l'entreprise et s'inscrit dans le long terme. Au-delà de tactiques variées, d'adaptations conjoncturelles et de déclinaisons opérationnelles, elle repose sur la cohérence et la continuité de l'action dans le temps.

Dans l'élaboration de sa stratégie, l'entreprise doit identifier les facteurs de compétitivité et s'efforcer de les maîtriser mieux que ses concurrents. La stratégie est donc toujours relative elle se mesure aux concurrents. Mais la stratégie est aussi plurielle et multiple. Elle ne passe pas par l'application de quelques recettes et ne relève pas d'un calcul ou de l'utilisation automatique de quelques outils. Elle est aussi un espace de liberté pour le dirigeant. C'est pourquoi nous parlons ici des stratégies de l'entreprise.

Concrètement, l'entreprise doit choisir la direction et les modalités de son développement elle doit circonscrire son périmètre d'activité

et déterminer sur quels éléments elle entend construire son avantage concurrentiel. Le plan de cet ouvrage recouvre les principales étapes de cette démarche le chapitre 1 traite de l'analyse concurrentielle et sectorielle. Le chapitre 2 présente les principales sources d'avantage concurrentiel (stratégies de coût-volume ou de différenciation). Le chapitre 3 expose de nouvelles approches de la stratégie et présente la théorie des ressources et des compétences ainsi que les stratégies de plateformes. Le chapitre 4 aborde l'internationalisation de l'entreprise tandis que le chapitre 6 présente les voies de développement stratégique (diversification, intégration verticale, spécialisation et externalisation). Le chapitre 7 traite des matrices de portefeuille. Enfin, le chapitre 8 aborde les principales modalités de développement (croissance interne ou externe, alliances stratégiques).

La stratégie conduit aussi à transformer l'organisation, à prendre en compte et à adapter ses structures, ses comportements et sa culture. Cette phase de mise en œuvre et de déclinaison de la stratégie dans les différentes fonctions de l'entreprise n'est pas développée dans cet ouvrage, mais elle est très importante. Une stratégie bien conçue mais mal mise en œuvre ou peu soucieuse de la réalité concrète de l'entreprise est condamnée à l'échec.

L'auteur remercie par avance les lecteurs de cet ouvrage. Il espère répondre à leurs interrogations et leur proposer quelques axes de réflexion qui leur permettront de mieux apprécier la diversité des démarches stratégiques suivies par les entreprises.

L'analyse concurrentielle

L'un des principes de la stratégie est de bien analyser l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La démarche stratégique de l'entreprise est, en effet, orientée, contrainte ou facilitée, par les multiples déterminants de l'environnement. Il s'agit alors pour l'entreprise d'analyser son marché, ses clients, ses concurrents. On peut aussi adopter une perspective plus large intégrant des éléments économiques, juridiques, sociologiques, politiques, démographiques et technologiques. La difficulté est d'apprécier tous ces différents éléments et d'évaluer leur impact sur la conduite et la performance de l'entreprise.

I L'analyse de l'environnement

1. L'analyse du macro-environnement

En tant que système social, toute entreprise est influencée par une multitude de facteurs macro-environnementaux. Les *facteurs démographiques* (augmentation de la durée de vie, baisse de la natalité, vieillissement ou rajeunissement de la population...), peuvent contrarier ou favoriser le développement de l'entreprise. *L'évolution économique* constitue aussi un élément important. Le PNB, le taux de chômage ou d'inflation, les coûts salariaux, l'évolution de la consommation, la politique monétaire d'un pays, les taux de change entre monnaies influencent les stratégies des entreprises. Il en va de même pour les *mutations sociologiques*, que ce soit l'accroissement du travail des femmes, la plus grande mobilité sociale ou géographique, l'accroissement des dépenses et du temps accordé au loisir ou l'importance donnée à la protection de l'environnement et à l'écologie.

EXEMPLE

En raison de mauvaises conditions météorologiques, la Turquie a été touchée en 2014 par une forte pénurie dans la production de noisettes dont elle détient 70 % du marché mondial. À la suite de ce déficit de production, le prix des noisettes a augmenté de 60 %. L'entreprise Ferrero, qui achète à elle seule un quart des noisettes produites dans le monde pour confectionner sa pâte à tartiner, a ainsi vu augmenter les coûts de production de ses produits de marques Nutella, Ferrero Rocher ou Kinder.

Les facteurs politiques (instabilité gouvernementale, changements de politique) et *les contraintes réglementaires* (droit du travail, législation sociale, fiscalité, mesures protectionnistes, lois anti-trust) orientent le développement des entreprises.

EXEMPLE

Le taux de pénétration des titres de services prépayés, tels que les tickets restaurants, varie grandement d'un pays à l'autre. Ainsi aux États-Unis, l'utilisation de tickets restaurants est faible en raison de conditions fiscales peu avantageuses. La bonne marche du système d'entreprises comme Edenred ou Sodexo dépend en effet de la volonté politique et sociale des gouvernements d'alléger les taxes et charges sur les titres prépayés. Les employeurs peuvent alors réduire leurs charges et les employés déduire le montant des tickets restaurants de leurs impôts. Ces avantages fiscaux accordés aux entreprises et aux utilisateurs finaux constituent un élément critique pour le succès de l'activité.

L'évolution technologique modifie radicalement la gestion de certaines activités et détermine la compétitivité des entreprises. Elle crée de l'incertitude : tarder à adopter une technologie peut détériorer une position concurrentielle, trop se précipiter alors que les standards technologiques ne sont pas stabilisés peut conduire à investir en pure perte.

EXEMPLE

En France, le commerce en ligne a connu une progression de plus de 11 % en 2014 alors que le commerce traditionnel n'a crû que de 1 %. On estime que la vente en ligne, portée par la hausse du taux d'équipement Web dans les foyers français ainsi que par l'accroissement des transactions depuis des appareils mobiles, pèse pour plus de 10 % du commerce dans l'hexagone. Les distributeurs traditionnels, tels que Zara, Kiabi ou

Toys'R'Us, ouvrent leurs propres magasins en ligne. Quant à Casino, il a racheté le site de vente en ligne CD Discount tandis que Carrefour a acquis Rue du Commerce, tout cela afin de développer leurs ventes de matériel Hi-tech et de contrer Amazon.

EXEMPLE

L'essor des objets connectés affecte la stratégie des équipementiers sportifs tels que Nike et Adidas. Dès 2006, Nike a développé, en partenariat avec Apple, des chaussures connectées grâce à un capteur qui permet aux coureurs de suivre leurs performances et de les lire sur un iPod ou un iPhone. Adidas s'est également lancée sur le marché des accessoires et des vêtements connectés et a annoncé en 2015 l'acquisition de Runtastic, une entreprise qui propose des applications gratuites ou payantes (course à pied, fitness, cardio, VTT...).

Les facteurs macro-environnementaux sont d'autant plus nécessaires à prendre en compte que les économies s'internationalisent, deviennent interdépendantes et que les fournisseurs, les clients ou les concurrents se globalisent eux aussi. Mais, pratiquement, il est difficile pour les entreprises de faire une analyse exhaustive du macro-environnement. Elles préfèrent se focaliser sur quelques variables clés et sur leurs concurrents, ainsi que sur leurs partenaires dans la filière économique.

2. L'analyse sectorielle

Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances. Pour Porter (1982), les conditions de concurrence sont influencées par cinq forces :

- pression des fournisseurs ;
- pression des clients ;
- produits de substitution ;
- barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants ;
- rivalité entre concurrents.

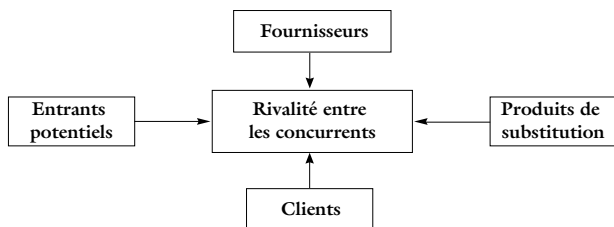


Figure 1.1 – Les 5 forces de Porter

Ce schéma permet, selon Porter, de mesurer l'attractivité d'une industrie et de repérer les acteurs qui sont en position de force.

■ Le pouvoir des fournisseurs

La stratégie d'une entreprise dépend de son positionnement dans la filière économique. Celle-ci est un ensemble d'opérations qui vont de la matière première jusqu'au produit final. La filière crée de la valeur mais celle-ci est inégalement répartie dans les différents stades de la filière. Il est donc crucial de se demander quels sont les stades de la filière les plus rentables. La réponse à cette question dépend des caractéristiques économiques de chaque stade de la filière et du pouvoir de négociation des fournisseurs par rapport aux clients. Ce pouvoir de négociation résulte de plusieurs facteurs :

- **Le degré de concentration relative** : le rapport de force entre fournisseurs et clients dépend de leur concentration relative. Ceux d'entre eux qui sont les plus concentrés bénéficient d'une position favorable. Un secteur est concentré lorsque les trois ou quatre premières entreprises du secteur détiennent la majorité des parts de marché. Un secteur est fragmenté ou atomisé quand il réunit une multitude d'acteurs de faible poids.

EXEMPLES

- Dans le secteur des médicaments génériques, les petits acteurs du marché peinent à s'imposer face aux poids lourds du secteur comme Teva, Biogaran ou Merck et Sandoz. Les pharmaciens ne choisissent en effet que deux gros fournisseurs pour leurs génériques et changent rarement d'approvisionnement. En dessous de 15 % de part de marché, il est difficile de s'imposer.

– La distribution de voyages sur Internet permet aux tours opérateurs de toucher leurs clients directement. Elle devrait représenter 50 % des ventes de voyages. Pour répondre à cette menace, les agences de voyages indépendantes rejoignent des enseignes connues, tandis que les grands réseaux fusionnent ou mutualisent leurs ressources. Afat et Selectour ont ainsi créé AS Voyages, premier réseau français de distribution, qui regroupe plus de 1 150 agences de voyage en France. L'objectif est de créer des ensembles suffisamment forts pour mieux négocier avec les TO. Il s'agit à la fois de sécuriser l'accès aux produits et d'obtenir de meilleures conditions tarifaires.

Lorsque les fournisseurs sont peu nombreux ou disposent d'une taille importante, leur position face aux clients est favorable, même lorsqu'il s'agit de la grande distribution.

EXEMPLES

– Lactalis, gros fournisseur de produits laitiers, souhaitait une hausse des prix de 5 à 6 % de la part de la grande distribution. Face au refus de Leclerc, Lactalis a choisi de ne plus livrer ses grandes marques (camembert ou beurre Président, lait Lactel, yaourts La laitière ou mozzarella Galbani) aux centres Leclerc pendant près d'une année.

– Nestlé développe une stratégie de marques « milliardaires » (réalisant plus d'un milliard de francs suisses) comme Nescafé, Maggi, Herta ou KitKat. Grâce à ses marques, Nestlé est en position de force face à la grande distribution.

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.

EXEMPLE

Disney sécurise la distribution et la diffusion de ses produits en contrôlant des chaînes de télévision telles que ABC, ESPN ou Disney Channel.