



2^{ème} année LMD
TD : économie d'entreprise
Section : B

**Résumé Axe I : les fondements de la stratégie
d'entreprise**

M^r : KHAMMES

Sommaire

- 1. Définition de la stratégie d'entreprise**
- 2. L'émergence de la stratégie**
 - 2.1. La stratégie délibérée et la stratégie émergente**
 - 2.1.1. La stratégie délibérée
 - 2.1.2. La stratégie émergente
 - 2.2. La stratégie déduite et la stratégie construite**
 - 2.2.1. La stratégie déduite (de l'environnement)
 - 2.2.2. La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)
- 3. Les niveaux de la stratégie**
- 4. Les stratégies business**
 - 4.1. Le domaine d'activité stratégique (DAS)**
 - 4.1.1. Définition d'un domaine d'activité (D.A.)
 - 4.1.2. Objet de la segmentation stratégique
 - 4.2. Méthode de segmentation stratégique**
 - 4.2.1. Les critères de segmentation externes
 - 4.2.2. Les critères de segmentation internes
- 5. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques**
 - 5.1. La stratégie de domination par les coûts**
 - 5.1.1. Les implications organisationnelles de la stratégie de domination par les coûts
 - 5.1.2. Les risques liés à la mise en place des stratégies de domination par les coûts
 - 5.2. La stratégie de différenciation**
 - 5.2.1. Les facteurs de différenciation
 - 5.2.2. Les caractéristiques de la stratégie de différenciation
 - 5.2.3. Les implications organisationnelles des stratégies de différenciation
 - 5.2.4. Les risques de la mise en place de la stratégie de différenciation
 - 5.3. La stratégie de concentration/ focalisation**
 - 5.3.1. Les implications organisationnelles des stratégies de concentration
 - 5.3.2. Les risques de mise en place des stratégies de focalisation

1. Définition de la stratégie d'entreprise

On trouve dans la littérature du management un très grand nombre de définitions de la stratégie d'entreprise toutes différentes les unes des autres. Ces définitions, présentent toutes des notions communes comme : allocation des ressources, atteinte des buts et objectifs. Mais elles présentent aussi, des contributions nouvelles à travers des concepts comme : domaine d'activité stratégique, avantage concurrentiel, l'environnement. Afin de mettre en avant la richesse de ces définitions, nous avons choisis, quelques-unes d'entre elles.

F. Leroy¹, donne la définition suivante de la stratégie : « la stratégie c'est le fait de fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Les auteurs de Stratégor², définissent la stratégie comme « le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des 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 manœuvres à mettre en place, afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Pour A. Desreumaux³, « 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 :

¹ Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

² Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (4^{ème} édition), 2005.

³ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993.

- 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.

Alfred Chandler⁴ définit la stratégie comme étant : «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 long-terme ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

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

M. Porter⁵, donne la définition suivante : «La stratégie c'est 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.

⁴ Alfred Chandler, Stratégies et Structures de l'entreprise, édition Organisation, 1972.

⁵ Michaël Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1980.

Nous pouvons, ainsi, 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. L'émergence de la stratégie

2.1. La stratégie délibérée et la stratégie émergente

D'après Henry Mintzberg⁶, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

2.1.1. La stratégie délibérée

Elle résulte de plans stratégiques intentionnellement conçus par la direction générale, par les managers. Mais force est de constater que ces stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison :

- De l'évolution de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations ;
- Parce que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

2.1.2. Une stratégie émergente

Elle résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. D'après cette approche, chaque décision opérationnelle, contribue aux orientations à long terme de

⁶ Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994.

l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie. De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes.

2.2.La stratégie déduite et la stratégie construite

2.2.1. La stratégie déduite (de l'environnement)

Cela consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes, qui s'exercent sur l'organisation, et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays, afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

2.2.2. La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)

Consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

3. Les niveaux de la stratégie

Dans l'entreprise, il est possible de cerner deux niveaux de stratégie avec des responsabilités et des autorités distinctes pour l'élaboration de chacune d'elle. Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants.

La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie d'entreprise ou corporate strategy, stratégie par domaine d'activité ou business strategy et stratégie fonctionnelle.

3.1. Les stratégies business

La stratégie business, ou la stratégie de domaine, est celle appliquée dans un domaine d'activité stratégique (DAS), appelée aussi, strategic business unit (SBU). Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès (FCS) sur un marché particulier. Il s'agit de définir

comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents, et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

À ce niveau, la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

Avant de voir en détail le contenu des stratégies business, il est primordial de présenter ce qu'est un domaine d'activité stratégique DAS.

3.1.1. Le domaine d'activité stratégique (DAS)

3.1.1.1. Définition d'un domaine d'activité (D.A.)

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonctions, de départements, de divisions, etc.⁷

Face à cette situation, la segmentation stratégique se révèle indispensable. En effet, elle permettra d'identifier des domaines d'activité homogènes. Cela revient à regrouper les activités de l'entreprise, en groupes homogènes permettant ainsi une meilleure analyse et une identification plus pertinente des stratégies adéquates.

3.1.1.2. Objet de la segmentation stratégique

Un domaine d'activité stratégique (DAS) ou strategic business unit (SBU) est défini comme une sous partie de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS)⁸. Le processus de subdivision de l'organisation en DAS est la « segmentation stratégique ».

Il est utile de préciser que la segmentation stratégique, ne doit pas être confondue avec celle de segmentation marketing. Alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de

⁷ Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

⁸ Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1988.

définir des couples produits / clients (on obtient ainsi des segments de marché), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents⁹.

La segmentation d'une organisation en DAS est un exercice difficile et largement intuitif¹⁰. Cependant, il est possible de réduire en partie cette complexité et d'obtenir une subdivision en DAS qui soit utile aux choix stratégiques. Pour cela, nous allons présenter une méthode pratique de segmentation stratégique¹¹.

3.1.1.3. Méthode de segmentation stratégique

Lorsqu'on cherche à découper une organisation en DAS, on doit généralement faire face à deux contradictions¹² :

- **La première** : on peut être tenté d'utiliser un niveau de découpage trop fin, en considérant que chaque produit, chaque implantation géographique, chaque division organisationnelle, constitue un DAS indépendant. Le risque est alors d'aboutir au mieux à une segmentation marketing, au pire à des allocations de ressources aberrantes, ne laissant aucune possibilité de synergies ou d'économies d'échelle.
- **La seconde** : on peut considérer que l'organisation dans son ensemble constitue un seul DAS, en refusant de la subdiviser en sous-parties autonomes. Dans ce cas, il sera impossible de privilégier certaines activités par rapport à d'autres, d'envisager des cessions ou d'adopter des positionnements stratégiques cohérents avec les différents environnements concurrentiels, auxquels les DAS sont confrontés.

Afin d'éviter ces deux écueils, une méthode pratique de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d'une organisation (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, voire deux lignes de produits,

⁹ Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1988.

¹⁰ Olivier Meier, Michel Bisac, Diagnostic stratégique : évaluer les compétitivités de l'entreprise, édition Dunod, 2005.

¹¹ Alain Charles Martinet, Op.cit, p95.

¹² G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7eme edition; Pearson Education; 2005.

etc.) appartiennent au même DAS, à condition qu'elles partagent les deux séries de critères présentés ci-dessous.

3.1.2. Les critères de segmentation externes

Une première série de critères est externe à l'organisation. Ces critères mettent en avant le fait que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS) :

➤ **La même clientèle**

On peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels, les administrations et les entreprises, etc. Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.

➤ **Le même marché pertinent**

Le marché pertinent est l'échelle géographique à laquelle les produits ou services peuvent être proposés. Au sein des grandes entreprises, on distingue généralement le niveau local (un pays), le niveau régional (l'Union européenne, l'Amérique du Nord, etc.) et le niveau global (le monde). Dans une organisation de plus petite taille ou dans une entreprise de réseau (banque de dépôt, distribution, service postal) le niveau local correspond généralement à une zone géographique très réduite, alors que le plus haut niveau de découpage dépasse rarement celui d'un pays.

Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent. Une division qui répond localement à des besoins spécifiques et une autre qui propose globalement des produits identiques ne sauraient relever du même DAS.

➤ **Les mêmes réseaux de distribution**

Si deux sous-parties de l'organisation, mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente directe, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.), on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.

➤ **Les mêmes concurrents**

Pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents.

3.1.3. Les critères de segmentation internes

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Ces critères rappellent que chaque DAS peut se voir attribuer ou retirer des ressources de manière autonome :

➤ **Les mêmes technologies**

Si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, elles n'appartiennent pas au même DAS. Cependant, si l'utilisation de technologies identiques, est un signe d'appartenance à un même DAS, il convient de rappeler que certaines entreprises peuvent appuyer l'ensemble de leurs activités sur des technologies partagées.

➤ **Mêmes compétences**

Si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, on est en présence de deux DAS distincts. À l'inverse, si les deux sous parties partagent les mêmes compétences, on peut estimer qu'elles relèvent du même DAS.

➤ **Les synergies**

Plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.

Au travers de ces différents critères, on retrouve l'idée qu'un DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique¹³. De fait, la notion de marché/concurrents/technologie caractéristique de chaque DAS ne fait que recouvrir celle de chaîne de valeur indépendante. Une fois le concept de segmentation stratégique bien cerné, il convient de choisir une stratégie, cette stratégie est appelée : la stratégie business ou de domaine. Pour la définir il est impératif de préciser le ou les facteurs de performances essentiels et déterminants pour réussir dans chacun des DAS.

¹³ G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit, p 243.

Les facteurs de performance et implications stratégiques

L'identification des facteurs de performance dans les différents DAS possède des implications stratégiques assez fortes. Ainsi, le concept de cycle de vie, conduit les entreprises à se positionner sur les secteurs en croissance, du fait de la relation entre la performance et le taux de croissance de marchés. Le concept d'expérience, conduit les entreprises à mettre en œuvre des stratégies de volume et notamment de volume cumulé de production, qui leur permettent de réduire les coûts unitaires et donc, de développer un avantage concurrentiel en termes de coût. La position de leader, conduit les entreprises à choisir des stratégies de part de marché, de leadership, car ces stratégies sont associées à une plus grande performance.

La maîtrise du temps, est un facteur de performance dans certains DAS, il conduit les entreprises à développer des capacités réactives, à la fois sur le plan opérationnel et sur le plan stratégique. Ces capacités réactives peuvent constituer pour l'entreprise, un avantage par rapport aux concurrents. La mobilisation de compétences spécifiques permet d'être plus performant dans certains domaines d'activité stratégiques. L'entreprise va donc développer des stratégies de mobilisation de compétences, sources d'avantages concurrentiels. Une fois la segmentation stratégique de l'activité de l'entreprise effectuée et les facteurs de performance des DAS identifiés, il est facile de choisir la stratégie à adopter pour chaque domaine d'activité.

3.2. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques

Michael Porter¹⁴ a défini trois stratégies, appelées stratégies génériques et qui sont susceptibles d'être appliquées à un DAS, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume), la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou concentration.

3.2.1. La stratégie de domination par les coûts

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur

¹⁴ Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

➤ **Les économies d'échelles**

Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).

➤ **Les effets d'apprentissage**

Lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèsent sur les coûts.

➤ **Les investissements dans l'innovation**

Qui permettent une diminution des prix, l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible, et où la concurrence se fait sur les prix.

Remarque

Il est important de faire la distinction entre deux actions différentes portant sur les coûts, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts et l'action de réduction des coûts.

La stratégie de domination par les coûts, ne concerne que quelques entreprises, c'est une stratégie générique qui oriente l'ensemble des décisions dans le DAS. Cette stratégie générique repose sur la recherche permanente de réduction de coûts. Ces baisses de coûts, sont répercutées sur les prix de vente. Par contre, les actions de réduction des coûts, concernent toutes les entreprises. Elles peuvent être ponctuelles et apparaissent surtout en période de crise. La baisse de coûts permet de reconstituer les marges, mais elle ne se répercute pas sur les prix de vente, comme dans les stratégies de domination par les coûts.

3.2.1.1. Les implications organisationnelles de la stratégie de domination par les coûts

Sur le plan organisationnel, cette stratégie a des implications précises, elle repose sur une définition très claire des responsabilités. Elle est basée sur des systèmes de direction par objectifs, où les objectifs sont quantitatifs et extrêmement détaillés. Elle fait appel à des systèmes de contrôle de gestion très développés et orientés vers la surveillance des coûts, mais aussi à des procédures d'analyse de la valeur et d'audit des coûts fréquents.

3.2.1.2. Les risques liés à la mise en place des stratégies de domination par les coûts

Le premier risque induit par la mise en place de cette stratégie c'est la saturation du marché. En effet cette stratégie repose sur les volumes, or il ne suffit pas de produire, il faut aussi vendre, et à un moment donné, cette stratégie peut être limitée par la saturation des distributeurs et des clients.

Un autre risque porte sur l'obsolescence de l'outil de production, la réduction des coûts dépend de la technologie et de la courbe d'expérience sur laquelle on se situe. Cette stratégie peut être remise en cause par la perte d'avantages concurrentiels du fait du progrès technique des concurrents. La concurrence de pays à coût de main d'œuvre plus faible, peut aussi remettre en cause la mise en place de la stratégie de volume. Un autre élément qui peut mettre à mal la stratégie de domination par les coûts, c'est l'obsession de réduction des coûts, qui peut faire perdre la capacité d'innovation technologique de l'organisation.

3.2.2. La stratégie de différenciation

Selon Porter¹⁵, se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant le produit difficilement comparable en termes de valeur.

3.2.2.1. Les facteurs de différenciation

Les facteurs de différenciation sont nombreux et difficiles à énumérer, cependant on peut citer :

¹⁵ Michael Porter (1992), Op.cit, p 78.

- La fiabilité technique du produit ;
- Les services apportés à la clientèle (service après-vente) ;
- L'aspect esthétique des produits ;
- Les circuits de distribution ;
- Les modes de vente ;
- La marque ;
- Le conditionnement ;
- L'innovation technologique
- Qualité, hygiène des produits.

Chaque entreprise cherche à innover au travers des facteurs de différenciation, car lorsque toutes les entreprises utilisent les mêmes facteurs de différenciation, il n'y a plus de différenciation, mais banalisation. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable. Certaines activités comme l'industrie de l'automobile, les produits de mode et de luxe, se prêtent à la différenciation, alors que d'autres non, comme les produits banalisés. La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas.

➤ **La différenciation par le haut**

L'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (les grandes marques de luxe).

➤ **La différenciation par le bas**

L'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposé à un prix plus bas.

3.2.2.2. Les caractéristiques de la stratégie de différenciation

Cette stratégie repose souvent sur la capacité d'intuition, et de créativité de l'entreprise. L'entreprise doit avoir des capacités d'innovation. Elle doit également avoir des capacités commerciales pour vendre sa différence, car les stratégies de différenciation sont associées à des prix plus élevés, il faut donc avoir un circuit de distribution qui soit associé à cette stratégie et qui coopère à sa mise en œuvre. Enfin, la stratégie de différenciation repose sur une image de marque forte.

3.2.2.3. Les implications organisationnelles des stratégies de différenciation

Pour que l'entreprise soit créative et qu'elle ait des capacités d'innovation, et une bonne coordination entre les activités de recherche et de développement, et le marketing. L'entreprise doit aussi être capable d'attirer et de retenir des compétences clés, des talents. Dans ces entreprises la structure organisationnelle est plutôt souple, de nature organique, et pas du tout bureaucratique. L'animation des hommes est plutôt orientée vers des objectifs qualitatifs, et non pas quantitatifs.

3.2.2.4. Les risques de la mise en place de la stratégie de différenciation

Le premier risque tient à l'incapacité de l'entreprise, à limiter le surcoût dû à la différenciation. En effet, la différenciation est associée à des coûts qui sont plus élevés, à un moment donné, les consommateurs peuvent ne plus accepter les augmentations de prix induites par la différenciation. Le deuxième risque, tient à l'imitation par des concurrents situés dans des pays où les coûts, notamment les coûts de main d'œuvre, sont faibles. Le troisième risque est lié à la banalisation du facteur de différenciation. Le quatrième risque est lié à la perte d'intérêt du facteur de différenciation, aux yeux des consommateurs. Si les consommateurs ne perçoivent plus la valeur du facteur de différenciation, la stratégie n'a plus de sens. Enfin, le dernier risque majeur actuellement, tient à la contrefaçon. Dans la contrefaçon, le risque important n'est pas lié aux ventes perdues du fait de la contrefaçon, mais à la banalisation du produit ou de la marque.

3.2.3. La stratégie de concentration/ focalisation

La stratégie de concentration ou de focalisation, consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment du secteur¹⁶.

Dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille (taille critique)¹⁷.

¹⁶ Michael Porter (1992), Op.cit, p 83.

¹⁷ La taille critique est la dimension minimale que doit atteindre une entreprise pour s'introduire, survivre ou se développer sur un marché. On parle aussi de « masse critique » ou de « seuil dimensionnel ». Si elle n'est pas atteinte, l'entreprise n'a pratiquement aucune chance de succès sur ce marché.

3.2.3.1. Les implications organisationnelles des stratégies de concentration

Sur le plan organisationnel, la structure de ces entreprises est très orientée vers la cible (niche). La culture de ces entreprises est beaucoup plus une culture de services. Ces entreprises se caractérisent par une grande souplesse interne, l'objectif étant de satisfaire le client à n'importe quel prix. Ces entreprises ont également sur le plan stratégique, une très grande capacité d'adaptation des produits, aux besoins des clients.

3.2.3.2. Les risques de mise en place des stratégies de focalisation

Comme la cible est limitée en taille, le risque est que la cible soit trop petite pour être rentable. Le deuxième risque, est que les firmes les plus importantes du secteur attaquent la cible. Comme dans ces stratégies, on est dans des logiques de services, les coûts de services peuvent devenir prohibitifs.

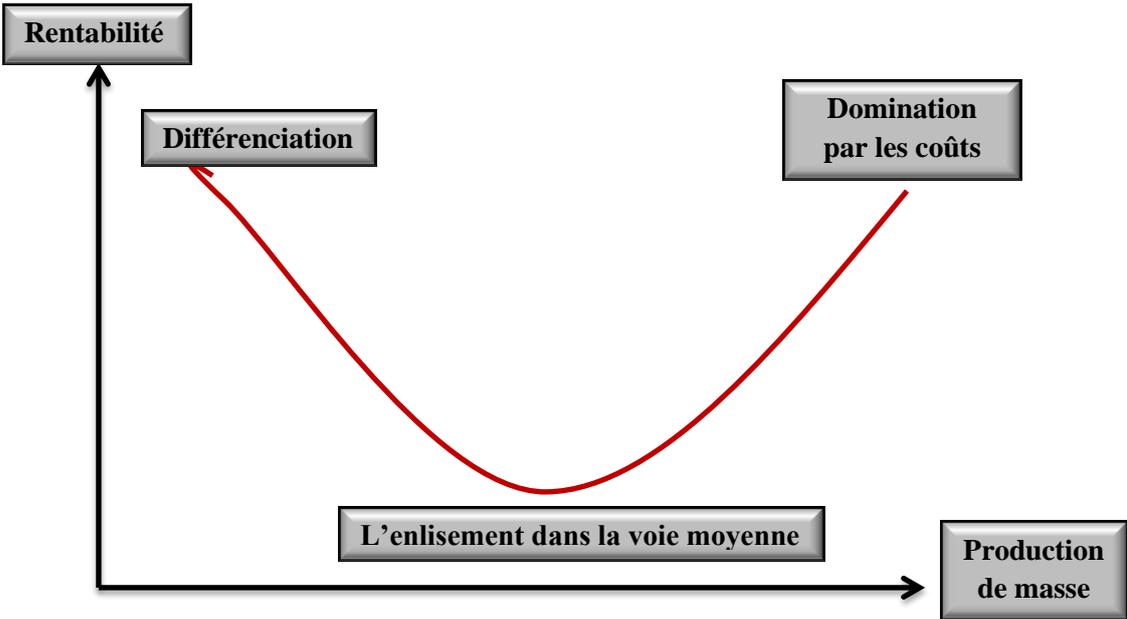
Autre risque qui peut survenir dans ce genre de stratégie, c'est la banalisation des attentes de la cible. Enfin, il peut y avoir une sur-segmentation, la cible déjà petite, peut être subdivisée par de nouveaux concurrents avec une offre nouvelle.

3.2.3.3. L'enlissement dans la voie moyenne

On peut se poser la question de savoir s'il est possible de suivre deux stratégies dans un même domaine d'activité stratégique. La réponse est négative, au risque de faire face à ce qu'on appelle l'enlissement dans la voie moyenne. On effet, à chaque stratégie correspond une organisation particulière et à chaque stratégie correspond une réponse du marché.

Une même entreprise ne peut pas dans un même domaine d'activité stratégique, suivre à la fois une stratégie de différenciation et une stratégie de domination par les coûts. Si elle le fait, elle court le risque de l'enlissement dans la voie moyenne, tant sur le plan de l'organisation, que sur le plan des réactions des clients.

Figure 1: L'enlissement dans la voie moyenne



Source 1: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013.