

LICENCE 3<sup>ème</sup> année

## ***Management stratégique*** ***(Partie du cours Management stratégique et systèmes d'information)***

Jean-Alain HERAUD

2005-2006

### **CHAPITRE 1 : INTRODUCTION**

La notion de management stratégique : politique générale de l'entreprise ; jeu stratégique.  
Management comme art de gérer une maison, stratégie comme art militaire.  
La relation entre stratégie et structure de l'organisation.

#### **1. Le concept de système**

Définition de Jay W. FORRESTER (*Principles of systems*, 1968) : Groupement d'éléments qui opèrent ensemble dans un but commun

#### **2. Le concept de structure**

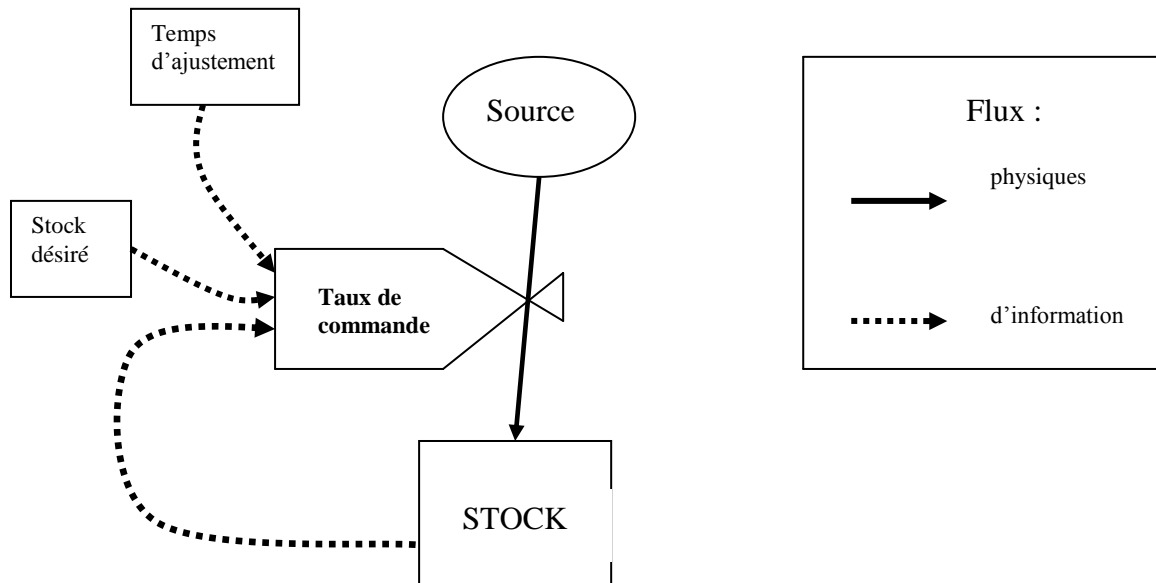
La structure est ce qui organise le système (ou organise notre représentation du système)

#### **3. Une typologie élémentaire des systèmes**

Les systèmes ouverts ne sont pas informés de leur propre fonctionnement (simple fonctionnement action-réaction du point de vue de celui qui le pilote). Les systèmes fermés présentent des boucles de rétroaction (positive ou négative) et sont donc influencés par leur propre comportement (passé). Modèle : chauffage auto-régulé par thermostat.

#### **4. Information et structure des systèmes**

A travers l'exemple du système élémentaire de gestion de stock, avec boucle de rétro-action, on voit que c'est l'information qui structure le système, même si une partie du schéma consiste en flux physiques. D'ailleurs l'information passe entre autres par les flux physiques.



## CHAPITRE 2 : HISTOIRE DE L'ENTREPRISE ET DE LA SCIENCE DU MANAGEMENT

Il y a eu, du début du XXème siècle jusqu'à nos jours, une évolution concomitante de l'objet (l'entreprise) et de sa représentation (naissance et évolution d'une science du management stratégique).

### 1. L'évolution de l'identité de la firme

Le passage de l'entreprise traditionnelle, où la propriété et la gestion sont confondues en un même personnage (le patron, souvent fondateur, identifié à son entreprise), à l'entreprise managériale.

Le manager est un professionnel, mais il est moins identifiable à l'entreprise qu'il dirige. C'est un salarié ; il est mobile. La figure du propriétaire s'efface et fait place à une multitude d'actionnaires, l'actionariat ayant de surcroît une composition souvent très hétérogène (noyau dur, petits porteurs, fonds de placement collectifs,...). Recréer une identité d'intérêt et de vision entre le PDG et les actionnaires suppose d'instaurer des schémas incitatifs comme l'attribution de *stock options*.

Les causes historiques :

- Croissance globale des branches et nécessité d'ouvrir le capital des entreprises pour leur permettre de suivre le mouvement ; développement des marchés financiers pour compléter les capacités d'autofinancement et le prêt bancaire.
- Complexification de l'environnement de la firme (marchés, technologies, réglementation, etc.) qui nécessite des compétences pointues et à jour : profil du manager professionnel.

⇒ Illustration sur la période récente: la financiarisation de l'économie depuis 1980  
Si on cherche à tester l'efficacité du mode managérial de gouvernance de l'entreprise, les résultats sont pour le moins mitigés

⇒ Illustration sur la période 1991-98: comparaison du cours des entreprises familiales et du total CAC40.

## 2. L'évolution de l'organisation de la firme

- L'entreprise traditionnelle est organisée hiérarchiquement selon un diagramme fonctionnel
- L'adaptation à la grande taille amène à l'organisation dite « Staff and line » : en plus de la ligne hiérarchique, s'instaure un état-major formé des responsables fonctionnels regroupés en une équipe de direction. On observe donc l'émergence d'une forme collégiale de gouvernance (collège de managers, dont le PDG)

Evolution vers l'entreprise-système. L'objectif de la firme devient lui-même plus complexe, voire flou. Des déviances peuvent apparaître : bureaucratie ronronnante ou au contraire risques exagérés ; déviation par rapport à l'objectif de maximisation du profit (biais managérial) ou au contraire obsession de la maximisation à court terme (biais actionnarial de la « shareholder value »)

Evolution institutionnelle : de la SA traditionnelle, avec le PDG comme articulation centrale et toute puissante du système, aux divers modes contemporains de gouvernance :

\* Société Anonyme française classique : loi du 24 juillet 66 art. 113 :

*« Le Président du Conseil d'Administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société »*

*« Le Président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société »*

\* La réaction du modèle anglo-saxon aux abus et dérives de la direction autocratique des CEOs :

Le Chief Executive Officer est contrôlé par des comités émanant du Conseil d'administration. Leur but est de renforcer le contrôle par les actionnaires, en associant davantage les administrateurs à la préparation des décisions, et d'introduire plus de collégialité.

\* L'approche à l'allemande est différente. La collégialité et les contre-pouvoirs y sont assurés par une structure duale :

- La direction (Vorstand)
- Le conseil de surveillance (Aufsichtsrat)

On a ici une structure qui favorise la meilleure prise en compte non seulement des intérêts des *shareholders*, mais aussi des *stakeholders* (parties prenantes).

Le modèle allemand a eu un certain succès sur le continent (en France, on a créé un statut de SA dit « européen ») mais le modèle du capitalisme « rhénan » et la tradition de la co-gestion sont quelque peu en perte de vitesse face à la globalisation à l'anglo-saxonne.

### 3. L'évolution de la pensée stratégique



Référence de cette partie : P.-A. THIETART

Historiquement, il y a eu une série d'aller-retour entre la théorie et la pratique, avec des interactions entre trois milieux : les universitaires, les consultants et les responsables d'entreprise (certains individus passant d'ailleurs parfois de l'un à l'autre de ces milieux)

#### 3.1 De l'école de Harvard à la planification stratégique

Une université a joué un rôle essentiel : la Harvard Business School.

Un ouvrage de référence au démarrage de la littérature sur le management stratégique :

I. Learned, E. P. Christensen, C. R. Andrews, W. D. Guth., *Business policy, text and cases*, R. D. Irwin. 1965. Des initiales de ces auteurs (professeurs de la HBS) est issu le sigle LCAG pour le premier modèle de management, celui de la « planification stratégique »

La question de base est assez socratique (*connais-toi toi-même*). Adressée à l'entreprise, et en anglo-américain : « What business are we in ? »

La procédure consiste à partir d'un double diagnostic :

- interne : quelles sont nos forces et faiblesses ? (de façon à identifier les compétences distinctives)
- externe : quelles sont les opportunités et menaces ? (de façon à identifier les variables stratégiques)

On appelle parfois cette méthode « SWOT » : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

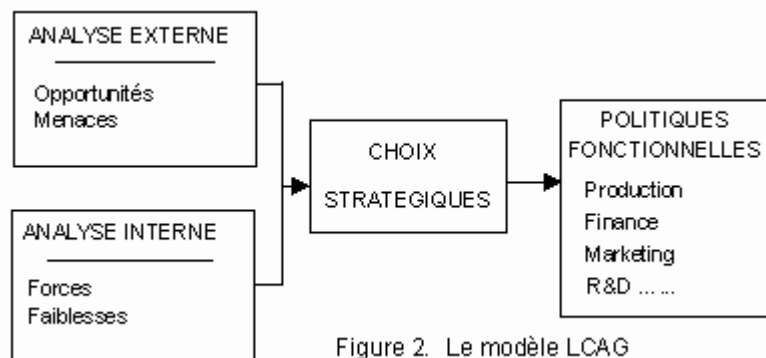


Figure 2. Le modèle LCAG

La phase de choix stratégique consiste à recenser et évaluer les possibilités d'action (et analyser éventuellement les compatibilités/incompatibilités lorsque plusieurs plans sont décidés en parallèle).

La phase finale est celle de la formulation stratégique : définition des activités élémentaires, des objectifs élémentaires, des voies et moyens (aspects tactiques)

Le découpage en activités élémentaires est un aspect crucial. On a élaboré un concept pour en parler : le **C.A.S. (Centre d'Activité Stratégique)**

► C'est typiquement un couple (produit, marché)

L'approche de la planification stratégique a aussi beaucoup insisté sur la distinction à faire entre formulation et mise en œuvre de la stratégie. Il y a une idée de séquentialité assez stricte entre la réflexion stratégique puis l'élaboration des moyens tactiques. C'est d'ailleurs un point qui sera reproché à cette approche : une logique trop rigide, trop « planificatrice ».

### 3.2 La réaction des consultants, puis de l'économie industrielle

a) La première réaction aux modèles relativement « académiques » de la HBS, est venue des praticiens (pas tellement des dirigeants, mais des consultants).

Ils reprochent aux procédures type LCAG une trop grande complexité, un manque d'opérationnalité.

Les consultants prétendent offrir, eux, des modèles simples, se concentrant sur l'essentiel. Le plus représentatif de cette génération de modèles des années '70 est celui du Boston Consulting Group (**BCG**). Il repose sur l'analyse de deux variables majeures seulement : la part de marché relative de la firme pour le C.A.S. considéré et le taux de croissance du marché (on retrouve en fait ici l'analyse dichotomique de l'entreprise/de l'environnement, mais réduite à deux variables clés).

b) La réaction académique ne se fait pas attendre, mais elle vient d'un autre horizon que de la science du management classique : c'est en particulier un auteur comme Michael PORTER qui va critiquer l'aspect trop réducteur des modèles de consultants tout en introduisant de nouvelles idées issues de la science économique récente (l'économie industrielle). L'analyse concurrentielle apparaît en introduisant des concepts comme les barrières à l'entrée, les économies de champs (*economies of scope*), les jeux stratégiques, etc.

\**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), The Free Press ; (traduction française : *Choix stratégiques et concurrence* chez Economica, 1982)

\* *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press (*L'avantage concurrentiel* 1986, InterEdition)

**Michael Porter**, né en 1947, est professeur de stratégie économique et marketing à l'université Harvard

Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise ou un territoire géographique peut obtenir un avantage concurrentiel (*competitive advantage*) en accumulant le maximum de moyens pour renforcer son cœur de compétence, et se positionner idéalement sur la chaîne de valeur

## CHAPITRE 3 : LES METHODES FORMELLES D'EVALUATION

Ce sont des outils proposés initialement par le monde académique mais très vite repris et développés par les consultants. On peut distinguer deux types :

- les analyses d'activités individuelles (1 C.A.S.)
- les analyses de portefeuille d'activités (plusieurs C.A.S).

### 1. L'analyse des activités individuelles

Objet : la firme mono-activité ou l'analyse d'un seul C.A.S.

#### 1.1 La méthode PIMS

La première contribution est fondée sur le programme de recherche-action de la Harvard Business School en partenariat avec General Electric au début des années '70. Cela s'appelle la méthode PIMS :

« Profit Impact of Marketing Strategy »

Objet : identifier les causes de succès ou d'échec de l'ensemble des produits développés par GE et trouver des « lois du marché » pour guider l'entreprise dans ses choix présents.

La fonction de PIMS est de mettre en évidence la relation entre les décisions stratégiques des entreprises et leurs résultats. Autrement dit, on teste empiriquement la relation théorique :

**PERFORMANCE = f (VS<sub>1</sub>, VS<sub>2</sub>, VS<sub>3</sub>, ...)**

Avec VS<sub>i</sub> = Variables Stratégiques : prix, publicité, qualité, différenciation du produit par l'innovation, contrôle de la production par intégration verticale, etc.

Le projet s'est considérablement développé depuis, il s'est enrichi de nombreux clients et est géré depuis 1975 par une association à but non lucratif : SPI (Strategic Planning Institute). Il y a actuellement dans la base 3000 entreprises répertoriées. En échange de leurs données, les entreprises bénéficient d'une évaluation de leur performance par rapport à des entreprises comparables (*benchmarking*), d'une analyse de leur portefeuille d'activités et éventuellement de suggestions d'opportunités à saisir.

Au total l'apport empirique de l'outil est d'apporter de l'information sur des points importants que cherche à traiter la science du management :

Benchmarking : quelles performances peuvent être jugées statistiquement normales, insuffisantes, exceptionnelles, selon le contexte (branche, taille d'entreprise, structure de marché, époque, etc.) ?

Analyse stratégique : quelles variables stratégiques expliquent statistiquement les différences de performance ?

Ces premiers travaux empiriques ont apporté des confirmations à la théorie, par exemple l'influence de la part de marché sur la rentabilité des investissements :

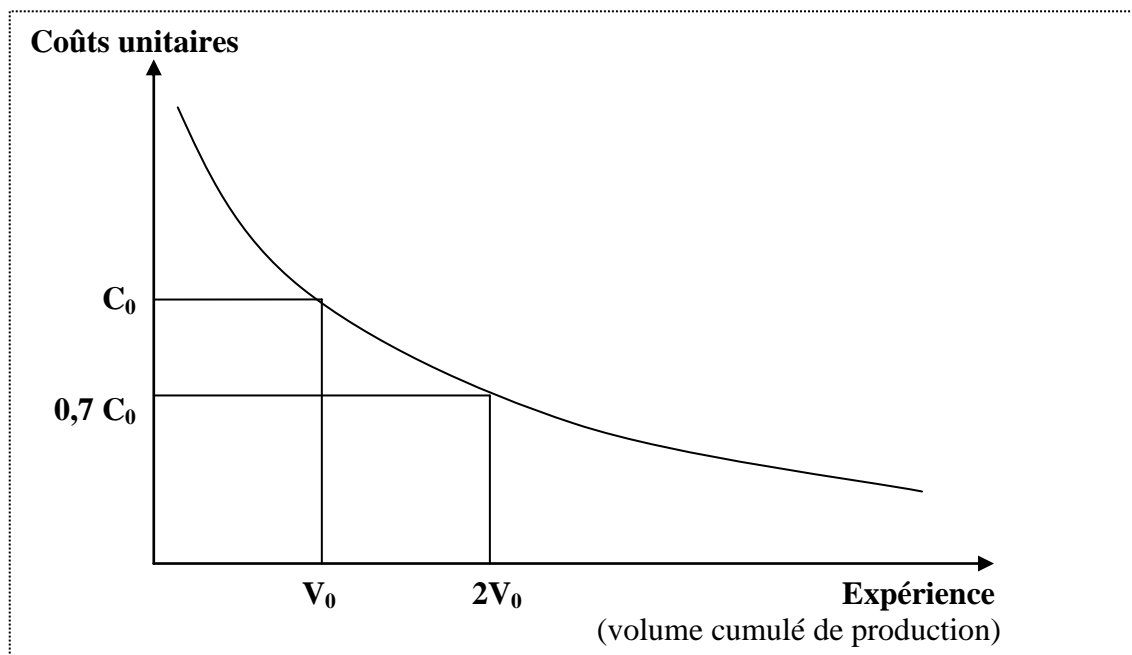
Part de marché	Rentabilité des investissements
< 10%	Autour de 10%
25% à 33%	De 15 à 20%
>40%	Autour de 30%

Bien sûr, cela n'a pas tranché tous les débats théoriques. Par exemple : est-ce que la taille influence la profitabilité grâce à des économies d'échelle, grâce à des économies d'expérience (taille x temps) ou par divers effets de pouvoir stratégique (taille relative) ? Mais au moins cela a permis de repérer les variables les plus importantes et incité par la suite les consultants à concentrer leurs modèles simplifiés sur un minimum de critères stratégiques.

## 1.2 La courbe d'expérience

Dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle (vers 1925 pour l'industrie aéronautique naissante par exemple), les ingénieurs de production ont observé et mesuré des effets d'apprentissage par l'expérience : le temps nécessaire pour construire un avion décroît régulièrement avec le nombre d'avions déjà produit. Les coûts unitaires de production décroissent même selon une loi assez précise en fonction du flux cumulé de production. Ce n'est pas un effet d'échelle (statique) car la variable n'est pas la capacité de production instantanée mais la production sur la durée.

Exemple de fonction observée expérimentalement :



Ce type de loi empirique peut se représenter par la fonction suivante :

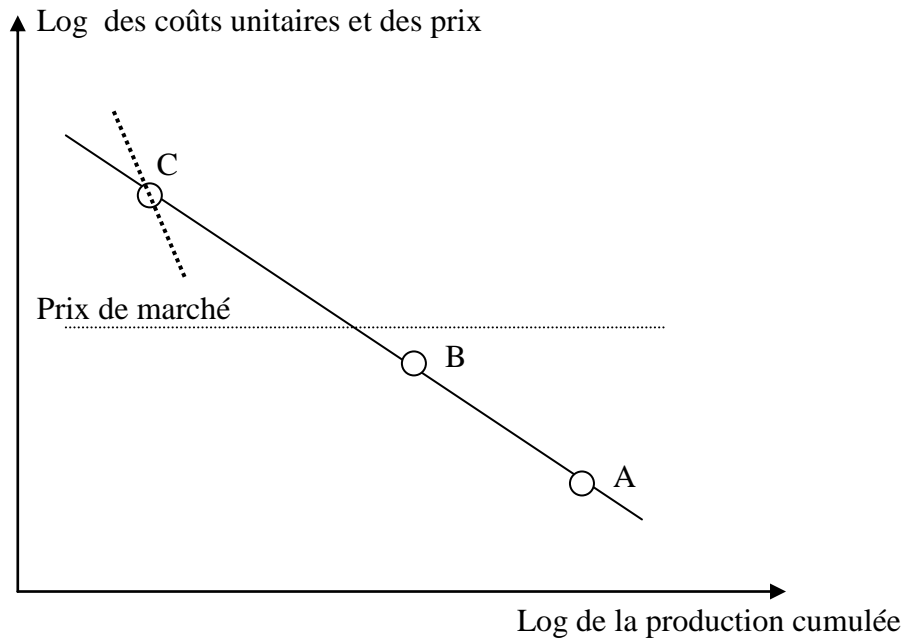
$$C = C_0 (V / V_0)^{-k}$$

Par exemple, pour  $k = 0,5$ , on a  $C(2 V_0) = 2^{-0,5} C_0 \approx 0,7 C_0$  comme sur le graphique.

Et on peut aisément linéariser la fonction pour faciliter les représentations:

$$\log(C/C_0) = -k \log (V / V_0)$$

En prenant les logarithmes des variables, on obtient des points empiriques à peu près alignés. Pour simplifier c'est comme cela qu'on représente les courbes d'apprentissage et qu'on peut faire des analyses stratégiques de la concurrence. Par exemple, soit la situation suivante :



\* Le leader A a accumulé beaucoup d'expérience (soit parce qu'il a de grosses capacités soit parce qu'il est anciennement établi, soit les deux) et présente des coûts unitaires très favorables, d'où une bonne profitabilité.

\* B est en position de challenger, mais il n'est pas très profitable (son coût est à peine inférieur au prix de marché).

\* C fait des pertes.

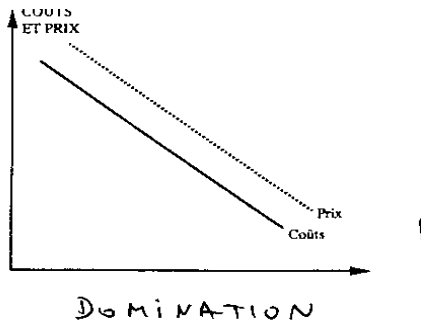
Analyse stratégique :

- La stratégie de A consiste à baisser son prix pour décourager les concurrents.
- La stratégie de B consiste à investir massivement pour rattraper A en termes de production cumulée et donc d'expérience.
- C doit sérieusement se poser la question de rester ou non dans la branche.

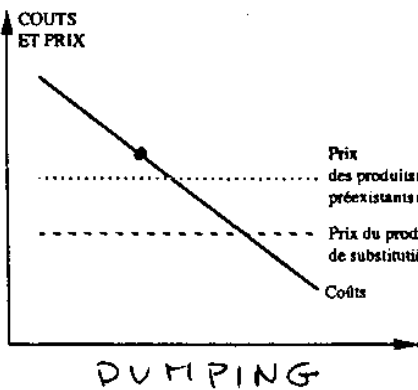
On peut compliquer le modèle en introduisant la notion de synergie d'activité : jusqu'à présent on a fait l'hypothèse que chaque entreprise est mono-activité et que la technologie est la même pour tout le monde. Mais si la firme C est par ailleurs présente sur un autre marché où elle réalise des effets d'apprentissage voisins (par exemple par la mise en œuvre d'une technologie analogue), elle peut aller plus vite que ses concurrents et suivre par exemple une courbe d'apprentissage comme celle dessinée en pointillés. Cela change la donne et peut modifier la recommandation stratégique : même recommandation pour A que pour B. Mais cette nouvelle hypothèse sort un peu du cadre de cette partie (1.), car on considère là une firme multi-produit et on fait de l'analyse de portefeuille d'activités. On reprendra ce type d'hypothèse avec M. Porter et l'économie industrielle : les synergies technologiques sont des cas d'économies de champ (*economies of scope*).



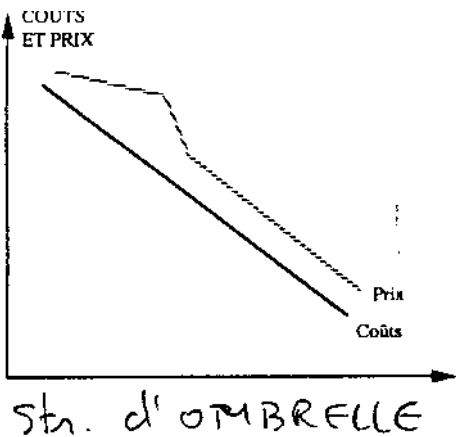
On peut considérer une série de stratégies qui ont reçu des noms particuliers :



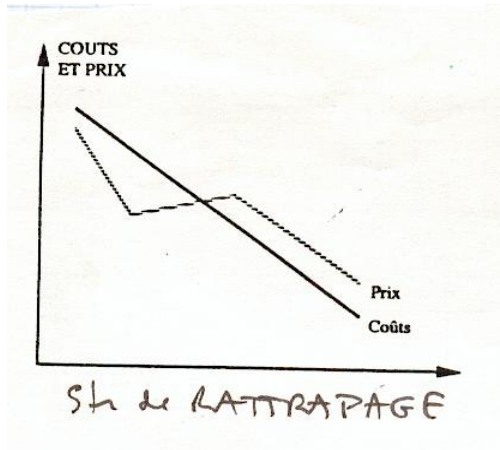
La firme dominante baisse régulièrement ses prix pour décourager les concurrents. Elle garde une marge bénéficiaire modeste et constante.



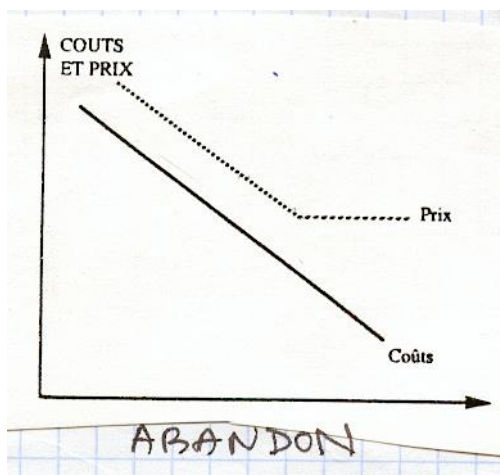
On vend à perte un produit de substitution innovant, dans la phase initiale, afin de réaliser le plus vite possible des volumes de ventes et donc de générer de l'apprentissage.



Variante de la stratégie de domination, en phase initiale: on ne fait pas évoluer les prix aussi vite qu'on pourrait car on doit rembourser des coûts initiaux importants (R&D par exemple).



Phase de dumping initial afin d'accroître rapidement la part de marché et rattraper les leaders



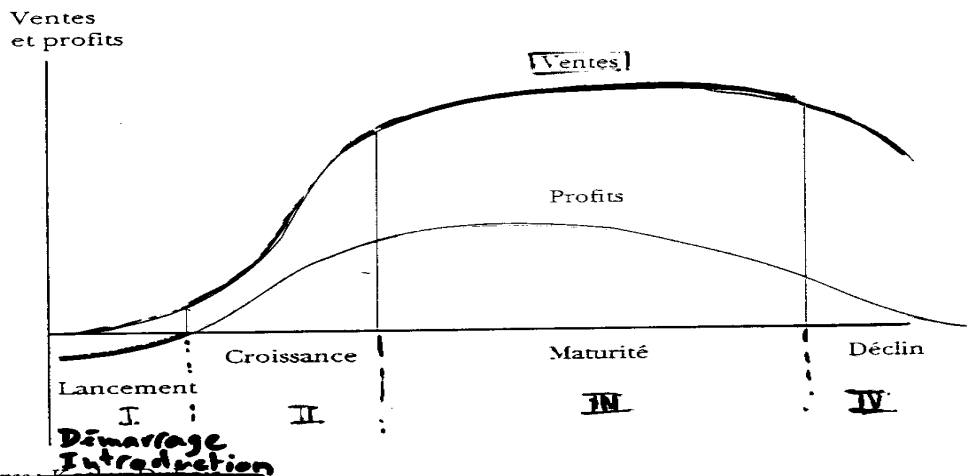
On souhaite se retirer à terme du marché et rentabiliser au maximum les actifs existants dans l'immédiat : c'est l'abandon de la stratégie de domination

### 1.3 Le cycle de vie du produit

C'est un modèle typiquement dynamique. Les quatre phases considérées classiquement ont des durées qui ne sont pas standard. Chaque cas est spécifique, mais la périodisation est la même en termes d'interprétation économique et stratégique :

- \* la phase de lancement n'autorise pas, par définition, des marges bénéficiaires positives, on doit même envisager des stratégies de dumping ;
- \* la phase de croissance nécessite de gros investissements de capacité pour suivre le marché ;
- \* la phase de maturité se caractérise par une lutte pour les parts de marché, des marges plus faibles et des investissements de rationalisation ;
- \* la phase de déclin est propice à des stratégies d'abandon.

## Le cycle de vie d'un produit



### Remarques :

La phase de lancement (démarrage, introduction) fait souvent suite à une phase avant  $t=0$ , où on part d'une idée, on fait éventuellement de la recherche technologique, on étudie la faisabilité et on réalise parfois une série de prototypes industriels avant d'être capable de produire en série de produits commercialisables.

C'est la rentabilisation de cette phase amont qui explique les résultats économiques négatifs, en plus d'une éventuelle stratégie de « dumping » (de « promotion », pour employer un terme moins péjoratif).

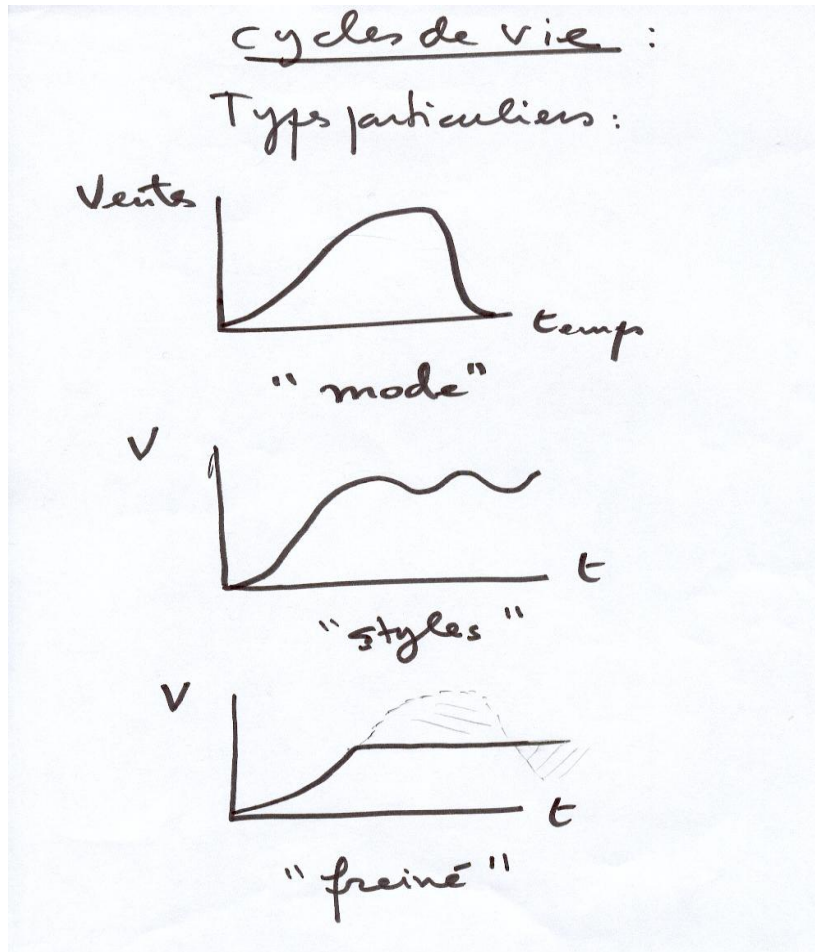
L'innovation peut rester importante tout au long du cycle, mais elle change de nature. Par exemple, en phase de maturité, on peut faire de la recherche et des investissements en matière de rationalisation des procédés pour abaisser les coûts (automatisation, économie d'énergie) ou d'évolution du produit pour se différencier de la concurrence.

Il existe un certain parallèle entre le modèle du cycle de vie et celui de la courbe d'expérience. Tout au long du cycle l'apprentissage se fait et les coûts unitaires baissent. De ce fait, les phases correspondent souvent à des stratégies types : dumping en I, stratégie d'ombrelle en II, stratégie de domination en III et abandon en IV.

Comme précisé en introduction, les cycles de vie sont très variés d'un secteur à l'autre. Certains ont reçu des dénominations particulières :

- le type « mode » se termine très vite ;

- les « styles » correspondent à des réponses stratégiques au problème précédent : on relance la consommation par des variantes nouvelles (véritables améliorations ou simples effets de « look ») ;
- le type « freiné », autre stratégie, où les producteurs font exprès de continger l'offre pour faire durer le cycle plus longtemps (il vaut mieux faire des investissements de capacité modestes pour une production durable qu'un investissement sur-dimensionné très vite oisif lorsque l'essentiel des consommateurs sera équipé - cas des biens durables).



## 2. Les modèles de portefeuille d'activités

Objet : la firme possédant plusieurs C.A.S.

Il s'agit de trouver une bonne représentation synthétique de ce portefeuille d'activités pour en apprécier la cohérence. L'approche est par définition systémique : la valeur de l'ensemble n'est pas la simple somme des valeurs des éléments. Il y a des problèmes de compatibilité, des éléments qui se renforcent ou au contraire multiplient leurs inconvénients. Tous les C.A.S. ne s'évaluent pas non plus selon les mêmes normes temporelles et la cohérence d'ensemble doit donc s'entendre en dynamique.

### 2.1 Le premier modèle du BCG

Le BCG étant sinon le tout premier, du moins le plus précocement célèbre des consultants, il est intéressant d'en dire deux mots. Il est créé en 1963 par Bruce Henderson, un ingénieur qui est ensuite passé par la Harvard Business School. Il quitte HBS (avant son diplôme final...) pour travailler chez l'industriel Westinghouse, puis le consultant Arthur D. Little (ADL). Puis il se rapproche de la banque Boston Safe Deposit and Trust pour lancer le BCG comme branche *consulting* de la compagnie. Le BCG devient vite une entreprise mondiale, avec des bureaux à Tokyo (1966), Londres (1970), Paris (1972), etc.

### Le principe de la matrice BCG

Elle analyse deux variables stratégiques :

- le taux de croissance du segment (CAS) considéré
- la part de marché relative de l'entreprise sur ce segment

Formule de la part de marché relative :

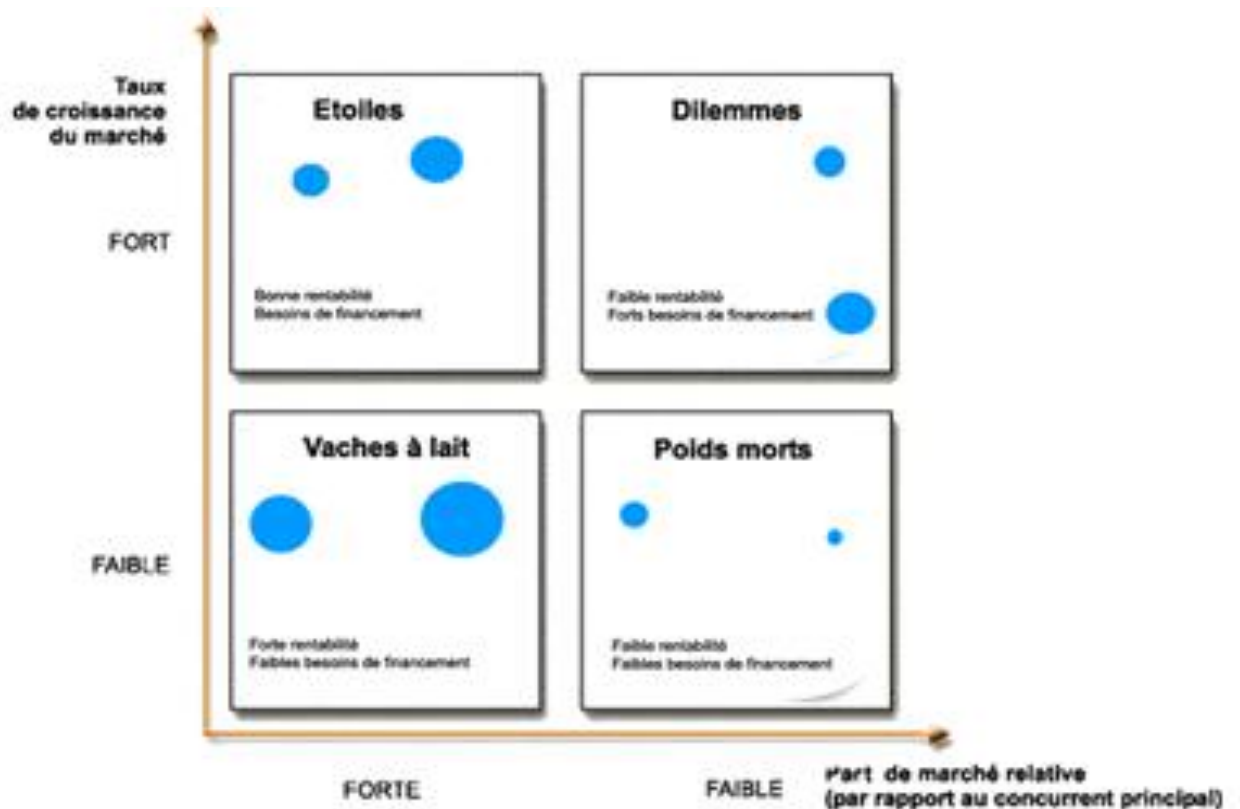
$$\text{PMR} = (\text{PM de l'entreprise}) / (\text{PM du concurrent principal})$$

Exemple : si je suis leader, ma PMR est supérieure à 1 ; des duopoleurs équilibrés ont tous les deux une PMR égale à 1 ; dès qu'une entreprise n'est pas leader en quantités, sa PMR est inférieure à 1.

Remarque : sur le graphique, la PMR est mesurée en logarithme, donc  $\text{PMR}=1$  correspond à la valeur 0, au milieu des abscisses.

L'hypothèse fondamentale du modèle BCG est qu'une bonne position concurrentielle (PRM élevée) produit automatiquement des marges bénéficiaires : en particulier grâce aux économies d'apprentissage que génèrent les grands volumes de production. Ce modèle est une théorie de l'avantage par les coûts et ces derniers s'expliquent principalement par l'échelle de production lorsqu'elle est durable.

La matrice représente les CAS classés dans le repère PRM-croissance. On les dessine comme des bulles d'aire proportionnelle à leur poids économique pour l'entreprise (le chiffre d'affaires). D'un coup d'œil on peut constater leur répartition dans quatre quadrants dont l'interprétation est assez aisée. L'idée est de pouvoir remarquer immédiatement un déséquilibre systémique.



\* Les CAS pour lesquels la croissance est faible mais la PRM élevée sont, pour l'entreprise des « vaches à lait » (*cash cows*) car l'avantage qu'ils ont sur les concurrents se traduit par des profits élevés et la faible croissance ne justifie pas d'investissements importants : le flux de trésorerie est positif.

\* Le quadrant « vedettes » (*stars*) correspond à des CAS d'avenir : forte croissance du marché et bon positionnement concurrentiel. Mais ces « joyaux » de l'entreprise ne rapportent pas de liquidités (pour l'instant) car il faut toujours réinvestir l'argent pour suivre la croissance du marché. Si on ne le faisait pas, on perdrait en quelques périodes la position concurrentielle, (certains concurrents au moins vont certainement investir).

\* On appelle « dilemmes » les CAS dont la position concurrentielle n'est pour l'instant pas bonne (l'entreprise a une petite PMR) mais qui sont d'une manière générale des secteurs d'avenir (forte croissance du marché) : le choix est difficile car il faut soit abandonner soit doubler la mise. Les dilemmes que l'on décide de conserver coûtent cher en trésorerie : ils sont déficitaires parce que mal positionnés concurrentiellement, mais consomment beaucoup de moyens pour les soutenir. Si le pari est gagné, cependant, ils seront un jour des vedettes.

\* Si un CAS n'a pas la taille suffisante pour rapporter des marges bénéficiaires et que, de surcroît, le secteur n'est pas porteur, il n'y a pas de raison de le conserver dans le long terme. On appelle ce type d'activité un « poids mort ». Mais il n'est parfois pas facile pour une entreprise de se débarrasser très vite d'une activité (résistance en interne, mécontentement de certains clients qui restent attachés au produit, etc.)

L'équilibre d'ensemble est une question centrale du modèle. Exemples de déséquilibres : un excès de dilemmes est une situation intenable à terme, car trop consommatrice de trésorerie ;

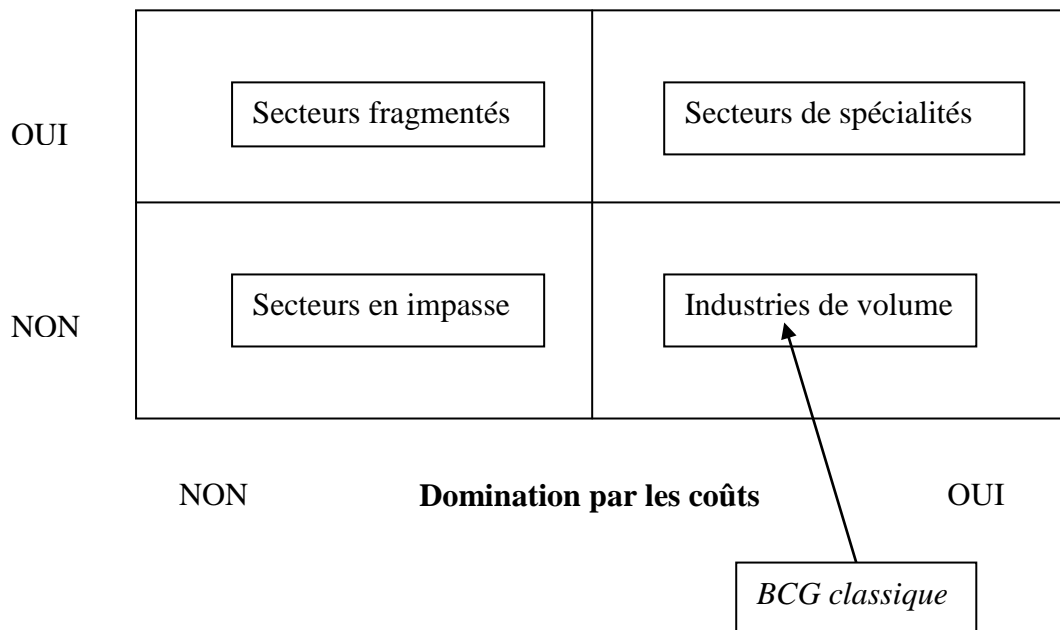
un excès de vaches à lait constitue la situation inverse : beaucoup de trésorerie, ce qui est financièrement excellent, mais l'entreprise ne prépare pas son avenir, car les secteurs concernés ne croissent plus.

## 2.2 La nouvelle matrice du BCG

La première matrice BCG est très représentative des premières générations de modèles de consultants, qui accordaient beaucoup d'importance à la dimension du coût de production et aux effets de taille. Cette vision a été beaucoup critiquée, surtout lorsque l'économie s'est enrichie et diversifiée à partir des années 80 et que l'avantage concurrentiel s'est de plus en plus attaché à la qualité et à l'innovation dans le produit.

Le BCG a fait évoluer son analyse en généralisant le modèle initial : les situations relevant de l'ancien modèle existent toujours mais à côté d'autres cas de figure. La **nouvelle matrice BCG** résume cette question en distinguant deux dimensions. En abscisse est représenté le degré de sensibilité du secteur aux effets de taille (possibilité de stratégie en coût de production) et en ordonnée, la possibilité de jouer sur la différenciation du produit, mesurée en « prime de prix », c'est-à-dire le sur-prix qui peut être pratiqué grâce à la qualité particulière ou à l'image du produit.

**Prime de prix**  
(différenciation)



Dans le quadrant correspondant au BCG classique, le marché est logiquement assez concentré et surtout rentable pour le leader. Si l'on conserve la possibilité de stratégie en volume et que l'on rajoute celle de la différenciation, on est dans un secteur a priori rentable pour toutes les firmes présentes, mais qui reste concentré. Si par contre le secteur autorise la différenciation mais qu'il n'y a pas d'avantage à la taille (les coûts ne sont pas significativement décroissants avec le volume de production), on parle de secteur « fragmenté », car il existe une multitude

d'entreprises faiblement rentables. Dans un secteur fragmenté, les barrières à l'entrée sont faibles (concurrence externe toujours présente) au contraire des secteurs de spécialités et de volume. Les secteurs dits « en impasse » ne sont pas très attractifs : ils sont peu concentrés mais de rentabilité faible.

## **2.3 Deux autres modèles de consultants**

### **a) Arthur D. Little (ADL)**

La matrice ADL met en oeuvre les deux dimensions suivantes :

- le degré de maturité de l'activité
- la position concurrentielle de l'entreprise

La première dimension reprend le modèle du cycle de vie pour le produit, la seconde synthétise divers critères permettant d'évaluer la force de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. On en déduit deux dimensions de risque : le risque sectoriel (pour des produits jeunes il y a des incertitudes technologiques et commerciales) et le risque concurrentiel (si l'entreprise n'est pas en position de force, elle court le risque de se faire éliminer du marché à moyen terme). Sur le plan de la trésorerie, les activités jeunes coûtent plus cher parce qu'il faut encore investir, de même que les activités pour lesquelles on est en mauvaise position concurrentielle (même analyse que pour le BCG). ADL propose alors un diagnostic global du portefeuille : il faut un juste équilibre en termes de risque et de trésorerie. Il faut éviter d'avoir trop d'activités (produits) dans un seul quadrant de l'espace maturité / position concurrentielle.

### **b) MacKinsey**

Développée entre le consultant MacKinsey et General Electric, cette matrice stratégique oppose :

- la position concurrentielle de l'entreprise, calculée à la manière d'ADL (un ensemble d'indicateurs, plus riche que la simple analyse de la PMR)
- la « valeur d'activité » qui est la véritable nouveauté de ce modèle.

La « valeur » d'une activité pour l'entreprise n'est pas mesurée intrinsèquement, mais en synergie avec les autres activités exercées. Il peut arriver par exemple qu'un secteur rapporte peu mais qu'il soit essentiel à l'image de la firme ; ou bien qu'il soit en forte synergie technologique ou commerciale avec une autre activité qui, elle, est tout à fait prioritaire ; ou bien encore qu'il soit un réservoir de compétences humaines, voire un véritable champ d'expérimentation pour l'innovation de la firme. L'objectif du modèle est de trouver un juste équilibre entre le maintien d'activités peu rentables en elle-mêmes et l'intérêt à long terme du système humain, technologique et commercial de la firme. Un problème récurrent de gouvernance de nos jours est, pour la direction d'une entreprise assez diversifiée, de convaincre les actionnaires de l'intérêt de conserver certains secteurs peu attractifs du simple point de vue comptable et financier qui sont en fait créateurs de valeur de manière indirecte.



## CHAPITRE 4 : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET L'APPORT DE MICHAEL PORTER

Il y a eu beaucoup de travaux sur la nature exacte de l'avantage concurrentiel, depuis les premiers modèles qui mettaient l'accent presque exclusivement sur les avantages en coût. Mais Michael PORTER est certainement le l'auteur le plus connu pour avoir renouvelé et étendu ce champ d'analyse du management technologique. Et il l'a fait d'ailleurs en partie par l'importation en gestion de concept issus de l'économie industrielle, comme :

- les « *economies of scope* », en français : économie « de champ », « d'envergure » ou « de variété », concept élaboré par les économistes Panzar et Willig (Am Eco Rev, 1981)
- les barrières à l'entrée et les marchés disputables (*contestable markets*) (Baumol, Panzar, Willig, 1982)

### 1. Economies de champ et marchés disputables

Les économies de champ proviennent de synergies entre activités de production jointes (microéconomie de la firme multi-produits).

économies d'échelle :  $C(x_1 + x_2) < C(x_1) + C(x_2)$   
(*economies of scale*)

économies d'envergure :  $C(x,y) < C(x) + C(y)$

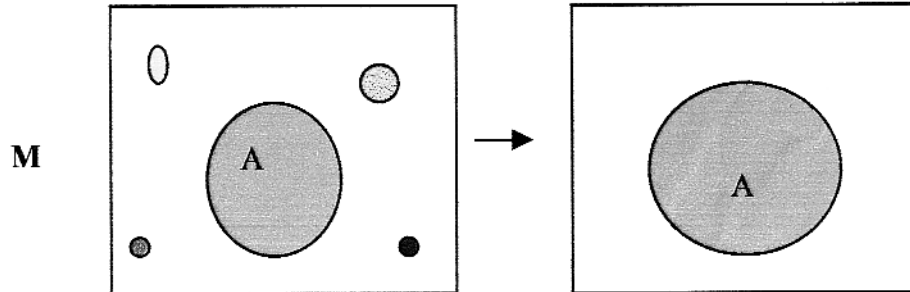
(de champ, de variété)  
(*economies of scope*)

On en déduit une théorie de la « contestabilité » des marchés : si de nouveaux concurrents peuvent entrer grâce à des synergies avec leurs activités sur d'autres marchés, les barrières à l'entrée seront faibles. L'apparition d'économies de champs implique que certains marchés sont plus disputables.

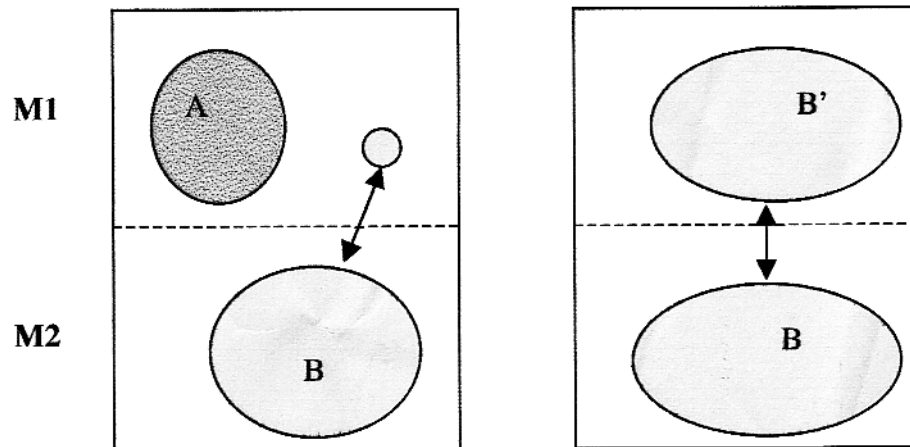
La tendance évolutive des marchés en termes de concentration en particulier sera différente selon que se manifestent seulement des effets d'échelle ou bien aussi des effets de champ, comme le résume la figure suivante.

## TENDANCE ÉVOLUTIVE

### Effets d'échelle dominants



### Synergies entre activités

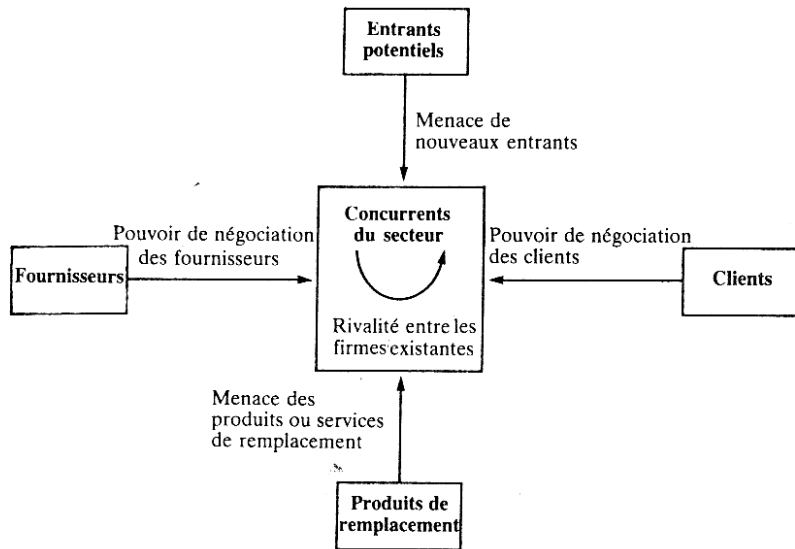


Cas d'un marché dit « contestable » (disputable) : M1

## 2. L'avantage concurrentiel

Michael PORTER a aussi affiné l'analyse de l'avantage concurrentiel en observant les jeux d'acteurs et relations de pouvoir entre firmes autour du partage de la chaîne de valeur.

Un résumé de son analyse est la figure suivante, qui généralise le concept classique de concurrence.



### 3. Trois stratégies de base

Les analyses de PORTER en termes de choix de cible stratégique peuvent se résumer de la manière suivante :

		AVANTAGE	CONCURRENTIEL
		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	<i>ensemble du marché :</i> Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	<i>un segment partiel :</i> Cible étroite	3A. Concentration fondée sur des coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

## **Bibliographie générale pour le cours**

Raymond-Alain THIETART, *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, 1991

Gérard KOENIG, *Management stratégique*, Nathan, 1990

STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise*, InterEdition, 1988, 1993

Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1992