

Cours magistral « Introduction à l'étude de l'environnement de la firme »
--

Philippe Norigeon

Objectif : vous permettre d'appréhender les environnements dans lesquels les entreprises évoluent. Ces environnements sont des menaces mais également des opportunités pour les entreprises. Afin d'anticiper les menaces et de tirer profit des opportunités, les entreprises doivent connaître leur environnement par le biais de la mise en place d'un système d'information. Pour agir sur cet environnement, les entreprises disposent de diverses stratégies.

PLAN DE COURS

Introduction générale.

CHAPITRE 1 : LES ENVIRONNEMENTS DE L'ENTREPRISE

1. Le macro environnement

- 1.1. Le pôle technique
- 1.2. Le pôle économique
- 1.3. Le pôle social
- 1.4. Le pôle politique

2. Le méso environnement

- 2.1. Le secteur, la branche, la filière
- 2.2. L'appartenance à un groupe
- 2.3. L'influence de l'environnement local

3. Le micro environnement

- 3.1. Les partenaires de l'entreprise
- 3.2. Les relations de l'entreprise avec ses partenaires

CHAPITRE 2. L'ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

1. Le marché

1.1.Définitions

1.2.Les structures du marché

1.3.Les facteurs influençant l'évolution du marché

2. Le secteur ou l'industrie

2.1.Définitions

2.2.L'analyse de la structure sectorielle

2.2.1. Présentation du modèle d'analyse

2.2.2. Application du modèle des 5 forces concurrentielles de Porter

2.3.Typologie et facteurs d'évolution des secteurs

2.3.1. Typologie

2.3.2. Facteurs

3. La filière

3.1.Définitions

3.2.Utilité de l'approche par la filière

3.3.Illustration de la filière

CHAPITRE 3. CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT : L'INFORMATION

1. Qu'est-ce que l'information : définition, rôle, formes et sources d'information

2. Le système d'information

2.1.Définition et objectifs

2.2.Organisation du système d'information

3. La gestion de l'information stratégique

4. Les notions d'intelligence économique et de veille

4.1.Définitions et finalités

4.2. Types de veille (concurrentielle, technologique, environnementale et commerciale)

CHAPITRE 4. AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

1. Qu'est-ce que la stratégie ?

2. Les facteurs de choix de la stratégie

3. La démarche stratégique

4. L'analyse stratégique et ses outils (matrices, cycles de vie)

5. Les stratégies d'entreprises

5.1.La spécialisation

5.2.L'intégration verticale

5.3.La diversification

5.4.L'internationalisation

5.5.Le désengagement

6. La mise en œuvre de la stratégie

7.

7.1.Critères de choix

7.2.Moyens de développement

Bibliographie indicative :

- Audroing Jean-François, 2002, Economie d'entreprise. Concurrence, rentabilité, management, Presses Universitaires de Rennes.
- Auriac J-M., Bougault H., 1994, Economie d'entreprise, Editions Casteilla.
- Boulet Monique, Patrick Enreille, Yolande Morlans, Thierry Pijourlet, 2005, (Collectif), Economie d'entreprise, Delagrave Editeur.
- Bressy Gilles, Konkuyt Christian, 2000, Economie d'entreprise, Sirey.
- Detrie Jean-Pierre, 2005, Strategor Politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, Dunod (collectif)
- Dhénin Jean-François, Fournier Brigitte, 1998, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Rosny, Bréal.
- Hababou Fabien, Morard Marie-Christine, 1991, Cours d'économie d'entreprise, Editions Scientifiques et juridiques.
- Joffre Patrick, Simon Yves, 1997, Encyclopédie de gestion, Economica (collectif)
- Kalika M., 2002, Les défis du management : 15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent, Liaisons.
- Koenig Gérard; Management stratégique, Paris, Nathan, 1996.
- Le Court Bernard, 1997, L'entreprise: Environnement juridico-économique, Delmas.
- Leroy Frédéric, 2004, Les stratégies de l'entreprise, Dunod.
- Longatte Jean, Muller Jacques, 1999, Economie d'entreprise, Paris, Dunod.
- Martin Jean-Pierre, 2001, L'entreprise et son environnement économique, Ellipses Marketing.
- Senaux Philippe, Dorothée Soret-Catteau, 2004, Economie générale, économie d'entreprise, Hachette.
- Toffler A; Les nouveaux pouvoirs, Fayard, 1991.

Il est difficile de donner une seule et unique définition de l'entreprise car elle revêt différentes réalités (économique, juridique, sociale, etc.). A cela, nous pouvons rajouter qu'une entreprise n'est pas une entité isolée. Elle existe, agit et évolue dans un environnement.

L'entreprise essaye de s'adapter à cet environnement en anticipant ou en contrant les menaces qui émanent de l'environnement, mais elle tente également d'agir sur l'environnement c'est-à-dire de tirer partie des opportunités présentes dans l'environnement.

L'environnement d'une entreprise change au cours du temps et exerce une influence sur l'entreprise.

En fait, il y a une interaction entre l'entreprise et l'environnement, c'est-à-dire que l'entreprise subit les évolutions de l'environnement mais dans le même temps tente de s'adapter et d'agir sur cet environnement.

Pour connaître le plus en amont possible, les opportunités et les menaces futures de l'environnement, l'entreprise doit analyser régulièrement l'évolution de l'environnement. Cette analyse repose sur l'étude du marché, du secteur et de la filière (chapitre 2). Et pour avoir une bonne connaissance de son environnement, l'entreprise doit mettre en place un système d'information, de veille c'est ce que nous traiterons dans le chapitre 3. Enfin, dans le chapitre 4, nous verrons comment par le biais de la stratégie, l'entreprise peut agir sur son environnement.

Intéressons-nous à l'environnement de l'entreprise ou plutôt à ses environnements.

Chapitre 1. Les environnements de l'entreprise

Un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité économique et sur l'entreprise. Un événement peut être très localisé et avoir un impact restreint en ne touchant que quelques entreprises. Ou au contraire, avoir une influence plus large sur tout un secteur d'activité économique. C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : macro, méso et micro.

Ce chapitre comporte donc 3 parties :

- 1.le macro-environnement
- 2.le méso-environnement
- 3.le micro-environnement

Mais avant de nous intéresser au macro-environnement, peut être est-il opportun de donner une définition générale de la notion d'environnement :

L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, et qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle. Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.) mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la **technologie**, l'**économie**, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs.

1.) **Le macro-environnement** :

Qu'est-ce que le macro-environnement : il comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités économiques. Il a une portée générale. Le macro-environnement est analysé suivant plusieurs axes ou dimensions : 1) le pôle technique, 2) le pôle économique, 3) le pôle social, et 4) le pôle politique.

1.1.) **Le pôle technique** :

Le progrès technique, les innovations technologiques influencent directement les activités économiques. Il est courant d'utiliser la notion de « système technique » (un ST est composé de l'ensemble des techniques en usage au cours d'une période donnée) pour caractériser les technologies usitées dans une période.

Par exemple aujourd'hui, le système technique se caractérise par les NTIC (Internet, multimédia), dans le domaine médical par les nanotechnologies, dans le domaine des énergies nouvelles (pile à hydrogène), dans le domaine agro-alimentaire par les biotechnologies (OGM, maïs transgénique), etc.

Les évolutions technologiques ont de nombreux effets économiques et structurels :

- Elles sont d'une part, l'une des **principales sources de l'innovation**. En effet, l'évolution technologique fait apparaître des produits totalement nouveaux. Elle peut même conduire à l'apparition de secteurs d'activité jusqu'alors inexistantes. Exemple : le MP3 et le téléchargement de la musique sur Internet : activité nouvelle avec pour effet chute des ventes de disque ; l'appareil photo numérique qui a redéfini le secteur de la photo : plus besoin de pellicule, tirage des photos à domicile et plus dans les laboratoires photos, ces derniers ont dû s'adapter tant bien que mal, mais ils doivent faire face à une nouvelle concurrence en proposant de nouveaux services à la clientèle,

les « bornes » Kodak ou autres marques qui font leur apparition dans les grandes surfaces avec un très bon rapport qualité/prix pour le consommateur.

- Les évolutions technologiques permettent également **d'améliorer les performances des produits existants**. Exemples dans les supports de stockage des données : on est passé de la disquette au CD, du CD à la clé USB de plusieurs Gigaoctet, etc. dans le domaine des téléphones portables : actuellement téléphone de 3^{ème} génération qui permet de regarder des programmes TV, les nouveaux moyens de paiement, l'évolution des moyens de communication en général etc.
- L'évolution technologique peut faire changer les **conditions de productions et dans le même temps les conditions de travail**. En effet, l'évolution technologique peut entraîner des mutations des procédés de fabrication. Exemple : dans la conception de vêtements : la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail c'est-à-dire le travail à domicile rendu possible grâce aux NTIC (plusieurs entreprises se sont mis au télétravail comme EDF, France Télécom, IBM, ou bien encore Alcatel, les télétravailleurs sont reliés au réseau Intranet de l'E et bien sûr accès à Internet, il peuvent également participer à des réunions de chez lui grâce à un équipement qui permet la visio-conférence ou netmeeting, etc).

Les e-business pour les entreprises mais également pour les particuliers (ex e-bay)

- Enfin, l'évolution technologique **contribue à la mondialisation**. En effet, surtout grâce aux NTIC dont nous avons largement fait état, le transfert des informations se fait rapidement d'un point à un autre. Il en va de même du déplacement des personnes avec l'explosion du secteur aérien qui se traduit notamment par la conception d'avion gros porteur comme l'airbus A380, les « super cargos » (ex : coût du transport d'une paire de chaussure d'Asie en France < 3cts d'euro).

Accélération et mondialisation de la circulation des flux financiers (env. 90% de la totalité des flux).

Globalement accélération et mondialisation des flux sur l'ensemble des marchés

matières premières, produits, financiers (ex : cotations boursières), de l'information...

Voilà ce qu'on pouvait dire pour le pôle technique, on passe maintenant au pôle économique.

1.2.) **Le pôle économique** :

L'environnement économique actuel se caractérise par un double mouvement de ***mondialisation des activités économiques*** (a) et ***d'intégration régionale*** (UE) (b).

De plus, il faut noter que la performance mondiale qui est certes positive masque de fortes disparités et pas seulement dans les pays en voie de développement, des pays dits développés connaissent également des situations difficiles (c).

a) La mondialisation des activités économiques :

La mondialisation peut être définie comme le développement à l'échelle planétaire des activités économiques.

La mondialisation de l'économie repose sur une ouverture des frontières entraînant une forte interdépendance entre les économies des pays. La mondialisation se manifeste par l'intensification de la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.

En ce qui concerne la circulation des marchandises, c'est l'OMC qui est chargée depuis 1995 (avant le GATT) de fixer les règles des échanges internationaux de marchandises (131 pays sont adhérents de l'OMC sur les 225 pays que compte la planète) ; la circulation des capitaux FMI (fonds monétaire international, banque mondiale).

Quant aux effets de la mondialisation sur les économies nationales, on peut citer la délocalisation (pour la France : délocalisation pays du Maghreb, de l'Est, Asie notamment la Chine ; le Président de la région PACA et le ministre de l'actuel gouvernement, des représentants la CCI, se sont déplacés en Chine pour vanter les produits régionaux, attirer les touristes chinois, etc.), le démantèlement de secteur d'activité (le secteur du textile en France est moribond, et les dernières importations en provenance de Chine n'ont rien arrangé à la situation).

Voilà pour les effets négatifs (qui ne sont pas exhaustifs loin s'en faut). Pour ce qui est des effets cette fois-ci positifs : et bien pour les entreprises, la mondialisation permet un accès plus facile à l'ensemble des marchés, en termes de débouchés comme d'approvisionnements, mais provoque dans le même temps un accroissement de la concurrence sur ces mêmes marchés qui souvent étaient protégés. C'est par exemple le cas de la France qui était protégées en termes de quotas jusqu'en 2004 de l'importation de textile chinois.

Un exemple d'élément qui influence fortement le marché mondial ? Le pétrole. Les variations de ses cours, voire même de simples rumeurs, une crise géopolitique, une demande énergétique en forte croissance tirée notamment par la Chine et l'offre n'a pas suivi, les déclarations de l'OPEP, etc. ont de répercussions sur tous les marchés

boursiers. Néanmoins en France, l'impact financier de la hausse du pétrole est assez contenu car l'euro est plus fort que le dollars, et que notre économie repose davantage sur le service (secteur peu consommateur de pétrole).

Pour terminer sur ce point, reprenez que la mondialisation est un phénomène complexe dont il est difficile de prévoir l'évolution et d'évaluer ses conséquences.

b) L'intégration régionale :

Dans le même temps que la mondialisation, on assiste à une intégration économique régionale qui se traduit par le renforcement des liens économiques entre pays de zones géographiques déterminées. L'Union Européenne en est l'archétype avec récemment l'entrée de nouveaux pays portant à 25¹ le nombre de pays membres (depuis le 1^{er} mai 2004), est-il utile de rappeler le nom des pays membres ? (mardi 26 septembre 2006 annonce de l'entrée de la Roumanie et Bulgarie dans la communauté européenne)

D'autres accords ont été réalisés entre différents pays voisins, tels que :

- l'ALENA : Accord de libre-échange nord-américain entre les Etats-Unis, le Canada et le Mexique
- le MERCOSUR : marché commun du Sud en Amérique du Sud : Argentine, Brésil, Paraguay, et Uruguay
- l'ANSEA : association des nations du Sud-Est Asiatique qui regroupe 9 pays : Brunei, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Vietnam, Laos, Birmanie, Corée du Sud)
- ou encore l'AELE : accord de libre-échange entre pays européens non adhérents à l'Union Européenne : Islande, Liechtenstein, Norvège et Suisse.

En parlant de la Suisse, la confédération helvétique a voté (56 % de voix favorables) en faveur de la libre circulation des personnes donc des travailleurs aux nouveaux états membres de l'UE (Europe des 25).

Pour être complet sur ce point, rajoutons 2 définitions :

- celle de la zone de libre-échange : qui représente un ensemble géographique à l'intérieur duquel il n'existe pas d'obstacles à la libre circulation des marchandises et des services : pas de droit de douane, pas d'obstacles non tarifaires tels que des contingents, des normes sanitaires ou techniques visant à réduire l'accès, etc.

¹ Pays de UE : Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Danemark, Irlande, Royaume-uni, Grèce, Espagne, Portugal, Autriche, Finlande, Suède) sont venus s'ajouter 10 nouveaux États le 1^{er} mai 2004 (Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Slovénie). Le 1er janvier 2007, la Bulgarie et la Roumanie adhéreront à l'UE. La Turquie et la Croatie ont le statut de candidat à l'Union, mais la Croatie pourrait y adhérer dès 2007.

- autre définition celle d'union douanière : elle est constituée lorsqu'un groupe de pays d'une zone donnée a adopté une politique commerciale commune à l'égard d'autres pays. Le Mercosur est une union douanière.

c) Un marché mondial en croissance masquant de nombreuses disparités :

Si le marché mondial se porte bien en enregistrant une croissance, on ne peut néanmoins omettre de faire état des difficultés qui touchent un grand nombre de pays. Ces difficultés se traduisent par :

- des taux de croissance très bas (en France aux alentours de 2 % pour 2006 même si le gouvernement et notamment le ministre du budget Thierry Breton table sur une croissance de 2,5 %) ; l'OCDE² prévoit une croissance de 9 % pour la Chine, l'Irlande taux de croissance de 5 % ; Etats-Unis 5 % également, etc.
- des taux de chômage élevé (9 % pour la France) (moins de 5 % pour la Grande-Bretagne)
- augmentation de la pauvreté dans les pays développés : en France il est de plus en plus difficile de se loger dans les grandes villes pour les familles à revenu faibles, le « logement » est le 1^{er} poste budgétaire. Le déficit budgétaire de l'Etat était de 45 milliards € pour 2005 et il devrait atteindre en 2006 environ 41 md. Selon Bercy, le déficit ne devrait pour 2006 rester sous la barre fatidique des 3 % du PIB (requis par Bruxelles).

1.3.) Le pôle social :

Le pôle social comprend d'une part, des variables quantitatives (**démographie**) et qualitatives (**valeurs dominantes** dans la société, comportement de consommation, le moral de la population, des ménages etc.) et tient compte également des changements qui s'opèrent dans le monde du travail (tertiarisation, 35h, précarité de l'emploi, etc.).

• la démographie :

Au niveau de l'évolution démographique sur le plan mondial, on constate une forte croissance de la population qui s'élève à 6 milliards. Bien sûr, la croissance démographique est inégale selon les différentes parties du globe. Dans les pays européens, la population vieillit alors que dans les PVD les taux de croissance démographique sont très élevés.

² OCDE : organisation pour le Commerce et le développement extérieur

Le constat est d'ailleurs alarmant dans la plupart des pays européens qui accusent un vieillissement de leur population ce qui peut avoir des conséquences majeurs sur l'évolution qualitative et quantitative de la consommation. Exemple : à ce titre, vous avez tous entendu parlé du marché des seniors, un marché d'avenir pour le 21^{ème} siècle titre un dossier marketing consacré au senior. (cf. dossier Seniors, dossier des jeunes ex CPE).

(Remarque d'un sociologue sur la société française actuelle : « **en France on est jeune de plus en plus vieux et vieux de plus en plus jeune !** »).

- **L'évolution des valeurs dominantes**, des comportements et des préoccupations est analysée régulièrement. Ces valeurs se traduisent dans les comportements observés par les spécialistes du marketing mais aussi par les sociologues. Ils vont permettre de définir des styles de vie ou **socio-styles**.

Les socio-styles tentent de cerner un consommateur toujours plus changeant :

Identifier les consommateurs, comprendre leurs attentes et leurs besoins, décoder les valeurs qui les relient est indispensable pour maintenir voire développer ses parts de marché. Or, les typologies d'acheteurs segmentées selon des critères socio-démographiques classiques tels que le sexe, la profession, le revenu ou encore l'habitat sont de moins en moins représentatives des choix effectués par les consommateurs. Par ailleurs, le contexte social ne cesse de se compliquer : foyers monoparentaux, couples alternatifs, entrée tardive dans la vie active, la précarisation des emplois, la réduction du temps de travail obligeant les marques à segmenter de plus en plus leur offre.

Face à ces enjeux, les professionnels du marketing privilégient de plus en plus les approches transversales du consommateur, des segmentations basées sur les "socio-styles", méthode explorée depuis plus de vingt ans par le CCA (Centre de Communication Avancée). Contrairement aux segmentations traditionnelles, l'étude des socio-styles permet de classer les individus dans des groupes ayant des valeurs, des attitudes, des modes de consommation, des centres d'intérêt communs sans pour autant appartenir à la même classe sociale.

Plus pertinentes et plus fines, les familles de consommateurs décrites selon des critères de style de vie et de systèmes de valeurs explosent aujourd'hui. Parmi elles, les segmentations les plus évidentes reposent sur des critères d'âge et de génération. On parle ainsi des adonnaissants (les préadolescents de moins de 10

ans), des adolescents (les 18-25 ans), les « adulescents » 20-40 ans Tanguy) ou encore des papyboomers (les 50-55ans).

Les segmentations "transversales" qui ne répondent à aucune CSP sont plus difficiles à cerner. C'est le cas des early adopters. Ils s'agit d'acheteurs précoces qui jouent un rôle d'entraînement stratégique en raison de leur pouvoir d'influence. Autre groupe transversal, les « célibattantes ». Femmes célibataires, urbaines, actives et ambitieuses elles cultivent leur forme, leur look et leurs passions à l'image de Bridget Jones.

Les « bobos » (bourgeois bohémiens) constituent un groupe "paradoxal". Ils votent à gauche mais vivent à droite. Issus de CSP supérieures, ils sont matérialistes, anticonformistes et veulent donner un sens à leur consommation. Récemment, de nouvelles catégories dites "émergentes" ont fait leur apparition comme les « oupos ». Enfants des bobos, ils sont obnubilés par leur réussite professionnelle. Autres cible émergente, les « probos » (prolétaires bohèmes) que l'on pourrait qualifier de bobos sans sou ou encore « d'intellos précaires ».

Dans les pays développés, il est aisé de constater des centres d'intérêt communs : comme l'intérêt pour les problèmes liés à l'écologie ou bien encore celui lié à la santé. Ce qui entraîne la multiplication, dans nos hypermarchés, des références de lessives sans phosphates, dans les concessions automobiles des voitures électriques ou à moteurs mixtes (essence/électrique ou essence/gaz, voire l'autorisation, donnée récemment par l'état, de l'utilisation du carburant naturel au colza...) de plus en plus prisées du fait de la crise pétrolière. Dans le domaine de la santé, il y a dans les supermarchés les alicaments (terme nouveau né de la contraction de aliment et médicament) : margarine pour faire baisser le cholestérol par exemple.

On voit bien que pour les entreprises, la connaissance de ces socio-styles représente un enjeu important. En effet, elle va permettre la mise en œuvre de stratégies marketing globales c'est-à-dire de proposer des produits, des prix, une politique de communication identiques pour un ensemble de consommateurs potentiels présents dans différents lieux géographiques.

- **les mutations du monde du travail :**

On constate une nette évolution des conditions de travail relative à un certain nombre de tendances récentes.

Tout d'abord, la **tertiairisation** de l'emploi dans la plupart des pays développés, c'est-à-dire la montée en puissance, dont nous avons fait écho hier, du secteur tertiaire puisque ce dernier emploi aujourd'hui près de 70 % de la population active. Et cette tendance va se poursuivre.

Ensuite, la **féminisation** du travail a commencé à la fin des années 60. Aujourd'hui, les femmes représentent en France près de la moitié de la population active salariée. Et comme on la vu hier, elles sont de plus en plus nombreuses à créer des entreprises. D'autre part, on peut noter la reconnaissance des emplois féminins qui étaient jusqu'alors pas considérés comme tel et qui concerne les épouses d'agriculteurs, de commerçants.

On assiste aujourd'hui à un combat pour la parité homme / femme, pour la mixité (au niveau du sexe, de la race, du milieu social)

Egalement, la **multiplication des statuts de l'emploi salarié**, la **précarisation** des emplois, qui se traduisent par des contrats : à durée déterminée, des contrats d'insertion, le développement de l'intérim, et dernièrement le Contrat Nouvel Emploi (CDI avec 2 ans de période d'essai pendant lesquelles l'employeur peut vous licencier sans indemnités de licenciement, sans motif).

La **flexibilité** professionnelle et géographique (ex : « le mobiling ») est de plus en plus d'actualité.

Enfin, **l'évolution du temps de travail** avec notamment l'augmentation du travail à temps partiel, et les 35h00 ; mais aussi les emplois multiples.

On peut se demander : quels liens ou quelles influences peuvent avoir les mutations du travail sur l'activité des entreprises. Et bien par exemple, l'évolution du temps de travail va permettre au secteur du tourisme d'être florissant et de proposer de nouveaux produits car les gens partent plus souvent en vacances mais de manière différentes : courts séjours ; la multiplication des statuts de l'emploi, une certaine augmentation de la précarité d'emploi contribue elle plutôt négativement sur la consommation en générale ou en tout cas modifie les comportements des consommateurs : explosion par exemple dans le domaine de la distribution des hard-discounters type Liddl, leader Price, etc. Quant à la féminisation de l'emploi, elle va contribuer à la croissance de certain secteur comme le service aux particuliers (garde d'enfant à domicile, femme de ménage, etc.), le marché du sport (club de gym), des plats cuisinés, du commerce de vêtement, etc.

Enfin, la tertiairisation de l'emploi a une influence par exemple sur le marché des ordinateurs, sur le marché des fournisseurs d'accès à Internet, etc.

1.4.) **Le pôle politique** :

On assiste au niveau politique à une vague de **libéralisme** ou **doctrine économique libérale** qui se traduit par une **déréglementation** de nombreux marchés (régulation naturelle « la main invisible » Adam Smith, économiste anglais 1723-1790). Déréglementation du marché de l'énergie (électricité) POWEO, société créée par Charles Beigbeder (frère de l'écrivain) en mai 2002, est le premier opérateur d'énergie (électricité et gaz) français indépendant qui pour le moment ne peut s'adresser qu'aux entreprises mais bientôt les particuliers pourront s'adresser à d'autres fournisseurs qu'EDF/GDF. Autre secteur déréglementé :

- les télécommunications : vous pouvez choisir votre opérateur téléphonique et d'accès à Internet en faisant jouer la concurrence
- A Bruxelles, on a parlé de la déréglementation du transport ferroviaire pour 2008. ce qui signifie que vous allez avoir le choix entre la SNCF et une autre entreprise de TF allemande, hongroise, etc.

La libéralisation de certains marchés jusqu'alors monopolistiques, la privatisation de certaines entreprises réintroduit quoi ? De la concurrence ce qui est plutôt favorable pour qui ? pour le consommateurs car liberté de choix et généralement prix en baisse. (contre ex : Enron)

Autre élément politique majeur, c'est le rôle de plus en plus influent des organismes supranationaux comme l'OMC que nous avons déjà évoqué, qui a tendance à prôner une politique générale de libéralisation des marchés. Autres organismes supranationaux influents, la Banque mondiale et le FMI (Fonds Monétaire International).

La mission de la Banque Mondiale est de combattre la pauvreté et d'améliorer le niveau de vie des gens dans les pays en développement. C'est une banque de développement aux services multiformes : prêts, conseils de stratégie, assistance technique, et partage des connaissances. Ses services aident les pays à faible et à moyen revenus à réduire la pauvreté de leur population. Depuis le 1er juin 2005, le Président de la BM est Paul Wolfowitz. Elle a été créée durant la 2^{ème} guerre mondiale.(banquemondiale.org)

Quant aux missions du FMI : promouvoir la coopération monétaire internationale, garantir la stabilité financière, faciliter les échanges internationaux, contribuer à un niveau élevé d'emploi, à la stabilité économique, faire reculer la pauvreté. 184 pays membres du FMI, le Directeur Général du FMI est un espagnol Rodrigo de Rato depuis mars 2004. exemple actions FMI : prêt de 52 millions \$ accordé au Kenya en 2002 pour lutter contre la sécheresse. (www.IMF.org ; International Monetary Fund)

Pour terminer cette 1^{ère} partie consacrée au macro-environnement, on l'a décomposé en 4 pôles (technique, économique, social, et politique) pour en améliorer la

compréhension, mais la réalité est beaucoup plus complexe et les interdépendances entre les différents pôles sont fréquentes et nombreuses. Ce qui veut dire qu'on ne peut pas dissocier les pôles, ils peuvent s'influencer mutuellement.

2.) Le méso-environnement :

Méso signifie intermédiaire, c'est donc l'environnement qui se trouve entre le niveau macro et le niveau micro.

Le méso-environnement est une notion issue de l'économie industrielle permettant de mieux comprendre comment l'unité économique qu'est l'entreprise s'intègre dans l'économie en général, en tenant compte de l'existence de relations techniques, économiques ou organisationnelles privilégiées entre différents groupes d'acteurs.

Les principales unités d'analyse pour comprendre le méso-environnement sont d'une part, les secteurs, les branches et les filières et d'autre part, les groupes.

Les concepts de secteurs, branches et filières renvoient aux modes de découpage du système productif. Alors que celui de groupe correspond aux aspects juridiques. On verra également qu'une dimension spatiale peut être incluse dans l'analyse du méso-environnement : c'est celui de l'environnement local.

2.1.) Le secteur, la branche et la filière :

Le **secteur** est constitué au sens statistique par un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale. Quant à **la branche**, elle regroupe des unités de production ayant la même activité. Le secteur regroupe des unités institutionnelles alors que la branche regroupe des unités de production. La filière (industrielle ou économique) représente toutes les phases de l'approvisionnement, à la production, en passant par la distribution au consommateur final.

Nous allons voir tout d'abord la question de l'entreprise et le secteur, puis l'entreprise et la branche et enfin l'entreprise et la filière.

- **l'entreprise et le secteur :**

Les entreprises appartenant au même secteur d'activité sont susceptibles de se retrouver en concurrence sur certains marchés³. (exemple : le secteur du commerce et plus précisément celui des boissons non alcoolisées où l'on va trouver les groupes comme Danone, Nestlé, Coca-Cola, etc., le marché va être par exemple celui des consommateurs de boissons aromatisées au cola, les consommateurs d'eaux plates aromatisées, etc.)

Plusieurs phénomènes peuvent toucher des secteurs d'activité avec des conséquences sur les entreprises présentes sur ces secteurs. Par exemple, une innovation technologique peut conduire à l'apparition, à la mutation ou bien mener à la disparition d'un secteur d'activité. Nous avons déjà parlé de l'exemple du MP3 qui a fait fortement modifier le marché de la musique; ou encore les appareils photos numériques qui ont bouleversé le secteur de la photo.

- **l'entreprise et la branche :**

La branche est une notion importante pour les entreprises mono-produit car elle leur permet de se situer par rapport à d'autres unités de production. Pour les entreprises multi-produit, la branche permet de situer leur performance dans différentes activités et de décider soit de continuer à investir dans telle activité ou au contraire de se retirer. Exemple : c'est le cas de IBM qui fin 2004 voulait céder sa branche PC pour se recentrer sur les activités de services et de serveurs. Cette décision viendrait du fait que la branche PC (Personal Computer) est de moins en moins performante, elle ne représenterait plus que 12 % du CA annuel. En volume de ventes, IBM arrive en 3^{ème} position des constructeurs d'ordinateurs personnels, derrière Dell et HP.

- **l'entreprise et la filière :**

Le concept de filière repose sur la prise en compte des relations « amont » et « aval » lors de la production et de la commercialisation des marchandises. Une filière est donc composée, traversée, par un ensemble de secteurs et une perturbation survenant sur une filière peut donc par propagation affecter un grand nombre de secteur.

Exemple : La filière pétrolière. Le pétrole rentre dans la fabrication de nombreux produits en plastique notamment, les entreprises du secteur du plastique ont dû répercuter l'augmentation du prix du pétrole sur leur coût ou rogner la marge bénéficiaire de leur produit ; dans le secteur de la pêche, les pêcheurs ont demandé des subventions à l'Etat car charges de gasoil trop élevées, de même pour le secteur du transport routier.

³ Le marché en économie signifie le lieu de la rencontre de l'offre et de la demande. Au niveau mercatique, le marché correspond à l'ensemble des clients ou consommateurs, ou encore aux quantités achetées ou consommées d'un produit.

2.2.) Le groupe :

De plus en plus d'entreprises appartiennent à des groupes. Le mouvement de concentration des entreprises s'accélère(ex : Renault-Nissan et maintenant Renault-Nissan-Général Motors). Ces groupes sont constitués d'une société mère, et de filiales. L'appartenance à un groupe a un impact important sur l'évolution d'une entreprise car le groupe exerce un contrôle sur l'entreprise et délimite ses actions. Mais de manière plus positive, le groupe peut de part sa capacité financière contribuer à financer les investissements de l'entreprise.

2.3.) L'environnement local :

Par environnement local, on entend l'influence de la localisation géographique d'une entreprise. Cette localisation peut avoir un impact sur le déroulement de son activité. En effet, l'entreprise est-elle localisée dans un bassin d'emploi suffisamment qualifié ou possédant les compétences nécessaires à son activité ; sa localisation lui permet-elle de diffuser convenablement ses produits (infrastructure de transports : terrestre, fluvial, maritime), existe-t-il une dynamique de recherche fondamentale ou appliquée (si l'entreprise est dans le domaine de la haute technologie). Généralement l'entreprise choisit de s'insérer dans un environnement local qui lui offre tous les services, toutes les ressources dont elle a besoin pour exercer convenablement son activité. Mais il arrive que son activité évolue, se modifie et que les ressources dans son environnement local tendent à manquer ou à ne pas exister. Il faut alors soit déménager, soit sous-traiter, soit faire pression sur les élus (infrastructure), etc.

Exemple : pour illustrer l'importance de l'environnement local pour les entreprises, on peut citer l'exemple des pôles de compétitivité (Sophia Antipolis). Ces pôles de compétitivité doivent permettre d'augmenter l'attractivité des territoires pour les entreprises et d'offrir de nombreuses ressources. L'Etat a accordé pour les pôles de compétitivité une enveloppe d'au moins 1,5 milliards €.

3.) Le micro-environnement :

Le micro-environnement d'une entreprise comprend tous les partenaires qui lui sont propres. Le repérage et l'analyse de la dynamique des relations entre l'entreprise et ses partenaires est un élément important pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise et expliquer les raisons de son succès ou de son échec.

3.1.) Les partenaires de l'entreprise :**(Transparent 1)**

Toute entreprise est de manière permanente en relation avec différents partenaires économiques, financiers et institutionnels :

- ses **fournisseurs** de matières, d'équipements, de services (conseils, assurances,) ou d'information (banques de données, etc.)
- ses **sous-traitants** si l'entreprise confie une partie de la production à d'autres entreprises ou à l'inverse ses **donneurs d'ordre** si l'entreprise est elle-même sous-traitante.
- ses **clients** qui ne sont pas nécessairement les consommateurs finals mais qui peuvent être des distributeurs (grossistes, détaillants) ; exemple : le groupe Danone ne vend pas directement au consommateur final, il passe par des distributeurs comme les hypermarchés
- les **administrations** : administration fiscale (centre des impôts), inspection du travail, Urssaf (union de recouvrement de la Sécu Sociale et Alloc familiales)
- des **organisations professionnelles** comme : les chambres consulaires (CCI), les associations professionnelles (CAPEB : confédération des artisans et professionnels en bâtiment), etc. Les syndicats de salariés (FO, CGT, etc.) et Groupement des employeurs : MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) anciennement CNPF (Conseil National du Patronat Français) depuis le 5 juillet Présidente Laurence Parisot
- **les médias** (presse, TV)

3.2.) **Les relations de l'entreprise avec ses partenaires :**

L'entreprise entretient des relations plus ou moins formalisées avec ses différents partenaires. En ce qui concernent les administrations, les entreprises doivent se conformer à des obligations (fournir des informations légales comme le bilan, le compte de résultat) s'acquitter de paiements divers (impôts sur les bénéfices, cotisations sociales, taxe professionnelle, etc.). Quant aux relations avec les clients, fournisseurs elles sont encadrées par des contrats commerciaux.

Nous avons terminé ce 1^{er} chapitre concernant les environnements de l'entreprise. Retenez :

- une entreprise n'est pas une entité isolée. Elle évolue dans un environnement avec lequel elle est en interaction permanente. Elle doit alors surveiller et analyser cet environnement
- Pour mener à bien cette analyse, il est judicieux de découper l'environnement en différents niveaux : macro, méso et micro

- Le macro-environnement comprend 4 dimensions : pôles technique, économique, social et politique
- Le méso-environnement constitue un niveau intermédiaire et comprend d'une part, le secteur, la branche et la filière, d'autre part, l'appartenance de l'entreprise à un groupe et enfin, l'influence de l'environnement local sur l'entreprise
- Le micro-environnement comprend l'ensemble des partenaires propres à chaque firme : fournisseurs, clients, administrations, organisations professionnels, organismes financiers, etc.
- L'entreprise entretient avec chacun d'eux des relations plus ou moins formalisées

L'entreprise écoule sa production de biens ou services sur des marchés. Nous verrons dans une 1^{ère} partie que le terme « **marché** » revêt de nombreuses acceptions, qu'il existe également différentes structures de marché et que des facteurs influencent l'évolution du marché.

Ensuite, l'entreprise exerce son activité au sein d'une « **industrie** » que l'on appelle aussi « **secteur** ». L'entreprise doit bien connaître et analyser l'industrie dans laquelle elle évolue c'est ce que nous traiterons dans une 2^{ème} partie notamment à travers l'analyse de la structure sectorielle.

Enfin, nous verrons que l'analyse sectorielle doit être complétée par l'étude des relations amont et aval de l'industrie.

Chapitre 2. Etude de l'environnement

Trois parties

1. Le marché

2. Le secteur ou l'industrie

3. La filière

1.) Le marché

La notion de marché est un terme polysémique c'est ce que nous allons voir dans un 1^{er} point. Puis, dans un 2^{ème} point nous traiterons des structures de marché et enfin dans un 3^{ème} point des facteurs qui influencent l'évolution du marché.

1.1.) Définitions :

En économie, la notion de marché est abstraite. Le concept de « marché » est défini au 19^{ème} siècle par le savant Antoine Augustin Cournot (1801-1877) (philosophe, mathématicien et économiste) ; il fut avec l'économiste Auguste Walras (1800-1866) avant Pareto (1848-1923) un des premiers à introduire les mathématiques dans l'analyse des phénomènes économiques.

Le modèle de marché néoclassique, défini par Cournot, repose sur un modèle d'échanges, de marché dans lequel les consommateurs cherchant à maximiser leur utilité et les firmes cherchant à maximiser leurs profits s'échangent des biens et des services à des prix sur lesquels ils estiment n'exercer aucune influence⁴.

⁴ Mais dans la réalité, les marchés de biens et services ne fonctionnent pas du tout comme cela. Prenons l'exemple d'un bien quelconque de consommation finale courante vendu dans les supermarchés comme un paquet de pâte : d'abord, il s'agit d'un bien différencié c'est-à-dire non standardisé et de qualité unique. Chaque marque (Barilla, Pansani, etc.) va tenter de convaincre, par la publicité, que son produit présente des qualités supérieures à ceux de ses concurrents, pour justifier une différence de prix positive par rapport à eux. Ainsi,

Ainsi, le marché est un lieu virtuel de rencontre entre une offre et une demande. L'offre est constituée par le volume de produits proposé à la vente ; la demande représente les quantités de produits que les acheteurs désirent acquérir. Les théories économiques reposent sur différents postulats (information parfaite des acteurs, homogénéité et indifférenciation des produits, etc.) qui ont été par la suite remis en cause par de nouveaux développements théoriques.

Notamment, **théorie des coûts de transaction**⁵ (Coase (1910-), prix nobel d'économie en 1991 ; Williamson) ont mis en évidence l'existence de mécanisme de coordination alternatif au **marché** (coordination marchande⁶) comme la **coordination hiérarchique** et la **coordination contractuelle**. En effet, Coase et plus tard Williamson, ont montré que l'usage du marché comme mécanisme de coordination a un coût appelé coût de transaction (Williamson) et c'est parce que l'usage du marché comme mécanisme de coordination engendre des coûts pouvant être importants que le marché ne peut fonctionner, qu'il existe dans la réalité d'autres mécanismes de coordination qui s'avèrent moins coûteux que le marché : la coordination hiérarchique qui se caractérise par ce qui se passe à l'intérieur des entreprises (contrat de travail) et la coordination contractuelle (contrat pour coopération R&D d'un produit entre 2 ou plusieurs entreprises).

Mais la notion de marché telle que présentée par les économistes est insuffisante. La mercatique s'est intéressée, quant à elle, à l'étude des relations d'échanges, des transactions entre les acteurs sur un marché et à la connaissance des besoins des consommateurs lorsque la production (ou offre) est supérieure à la demande. La mercatique a développé un ensemble d'outils d'analyse permettant d'identifier les besoins des consommateurs, de comprendre leurs comportements. L'étude de la demande se nomme : **l'étude de marché** et fait appel à de nombreuses disciplines : **l'économie** (élasticité de la demande), **la psychologie**, **la sociologie** pour appréhender le comportement des consommateurs et l'identification des motivations et des freins par rapport à l'acte d'achat et **les mathématiques**, notamment la **statistique**.

L'étude de marché va permettre à l'entreprise d'une part de bien connaître et de comprendre son marché en apportant des éléments de réponse aux questions suivantes : à qui vendre, à quel besoin correspond le produit ou service de

même si les produits sont qualitativement proches, on aura un ensemble de prix différents. C'est donc les marques, les entreprises, qui fixent leurs prix en surveillant ceux de la concurrence.

⁵ Coût de transaction : coût généré par les processus d'achat et de vente autrement dit les transactions.

⁶ le marché est un mécanisme de coordination des acteurs (offres et demandes) en produisant une information particulière : le « prix » (un signal envoyé au marché). On parle de coordination marchande.

l'entreprise, comment vendre, quels sont les concurrents, le CA prévisionnel, etc. D'autre part, de définir une stratégie commerciale et les actions à mettre en œuvre.

L'étude de marché comprend 4 étapes :

1^{ère} Etape : l'étude de la demande ;

Les informations sur la demande portent à la fois sur la situation actuelle, les évolutions passées et les perspectives d'avenir (prévisions à court, moyen et long terme).

Les informations sont de nature qualitative et quantitative :

- **qualitative** : intervenants dans le processus d'achat, facteurs explicatifs du comportement d'achat et de consommation, motivations, freins, attentes, etc.
- **quantitative** : demande globale (ventes en volume, CA, saisonnalité, répartition géographique, etc.), identification des segments.

De nombreux outils existent pour mieux connaître la demande : **Transparent (4)**

- les indicateurs de la demande : le **Taux de Pénétration** ou **taux de saturation** (Nombre d'utilisateurs/population totale) ; **taux d'équipement** (Parc c'est-à-dire nombre d'appareil ou de produits en service à l'instant t/population totale de consommateurs potentiels ; **taux de renouvellement** (Volume des achats de remplacement/volume des achats totaux c'est-à-dire 1^{er} équipement + remplacement)
- l'élasticité de la demande ou sensibilité+ de la demande : la demande est sensible à différentes variables (prix, revenus, publicité, etc.)

Exemple : Le prix initial d'un produit (P_0) est de 15 € ; ce prix est augmenté à 20 €. La variation est donc de 5 € (ΔP). Initialement, la demande était de 500 (D_0) lorsque le prix était de 15 €. Suite à la modification du prix la demande est passée (D_1) à 450 ; la variation (ΔD) est donc de - 50.

La variation relative de la demande est de : $\Delta D/D_0 = - 50 / 500 = -0,10$

La variation relative du prix est de : $\Delta P/P_0 = 5/15 = 0,33$

Elasticité : $-0,1/0,33 = -0,30$ ou $E = (-50/5) \times (15/500)$

Interprétation : en général, l'élasticité de la demande au prix est négative, c'est-à-dire que quand le prix augmente, la demande baisse. Mais bien sûr, on dénombre l'existence d'élasticités atypiques, on parle par exemple :

- d'élasticité prix inversée: le prix et la demande varient dans le même sens c'est-à-dire si le prix augmente, la demande augmente, exemple dans le marché de l'art : les prix de tableaux qui augmentent ne fait pas diminuer la demande.
- Elasticité revenus inversée: malgré une baisse des revenus, la consommation de certains biens, surtout produits de consommation courante, augmente (pommes de terre, pâtes, etc.)
- Enfin élasticité pression publicitaire inversée : l'augmentation de la pression publicitaire fait baisser les ventes par un phénomène de saturation ou d'erreur dans la conception du message publicitaire. (exemple : la publicité Total pendant le naufrage de l'Erika).

2^{ème} Etape : L'étude de l'offre :

Il s'agit de recueillir des informations sur l'entreprise et ses concurrents (situation actuelle, évolutions passées et perspectives d'avenir).

Les informations sont quantitatives et qualitatives :

- **quantitatives** : structure (nombre d'entreprises présentes sur le marché, poids des entreprises, etc.), performances commerciales (CA, part de marché, notoriété, rentabilité, etc.) et positions concurrentielles (on reviendra sur ce point dans la partie 2 qui traite de l'analyse de la structure sectorielle).

Les indicateurs : ***les indicateurs concurrentiels*** Transparent (5)

- **Le CA** : indicateur des performances commerciales de l'entreprise. L'objectif à atteindre peut être de réaliser le CA du principal concurrent ($\text{CA Concurrent} - \text{CA E} / \text{CA E} \times 100$)
- **La rentabilité** : elle permet d'évaluer l'efficacité de l'entreprise sur son marché et sa capacité à créer des ressources financières supplémentaires : $\text{Résultat année N} / \text{CA année N} \times 100$

- **La part de marché :**

Type de part de marché	Calcul	Utilisation
Volume	$\frac{\text{Volume vendu entreprise X année N}}{\text{Volume vendu toutes entreprises année N}} \times 100$	Indique un rapport de force industriel ou capacité de production de telle entreprise
Valeur	$\frac{\text{CA de l'entreprise X année N}}{\text{CA toutes entreprises année N}} \times 100$	Exprime un rapport de force commercial
Relative	$\frac{\text{CA de l'entreprise X}}{\text{CA du principal concurrent}} \times 100$	Exprime le rapport de force commercial entre une entreprise et son concurrent direct.

Exemple : soit une Entreprise X du secteur de l'agro-alimentaire elle réalise un CA de 100 millions € pour 15 000 produits vendus.

Le CA total du secteur est de 500 millions pour 50 000 produits vendus ;

Le CA de son principal concurrent est de 135 millions.

Calculer la part de marché en volume, en valeur et relative ?

PDM Volume : $15\,000 / 50\,000 \times 100 = 30\%$; L'entreprise X produit 30 % de la production totale du secteur.

PDM Valeur : $100 / 500 \times 100 = 20\%$; l'entreprise X réalise 20 % du CA total du secteur

PDM Relative : $100 / 135 \times 100 = 75\%$; l'entreprise X réalise 75 % du CA de son principal concurrent.

. Autres indicateurs :

Taux de fidélité = % d'acheteurs de la marque X à la période t continuant à consommer la même marque en t+1

Taux d'attraction = % d'acheteurs de la marque X à la période T+1 ayant consommé une autre marque en t.

- **qualitatives : images des produits** et des marques, images institutionnelles (image de l'entreprise : ex : quand l'image d'une entreprise est ternie pour différentes raisons : le cas du Crédit Lyonnais, l'échange de nom LCI), etc.

Stratégies mercatiques c'est-à-dire choix effectués en fonction du prix, du produit, etc.

(les 4 P : Produit, Prix, Communication, Distribution ; Product Price Place Promotion)

3^{ème} Etape : L'étude de la distribution :

Il s'agit de caractériser les formes de distribution dominantes du marché étudié : formes de commerce (détail, gros), méthode de vente, types de points de vente, pratiques commerciales (marges pratiquées, délais de règlement, agressivité commerciale etc.)

4^{ème} Etape : L'étude de l'environnement :

Dans l'étude de marché, l'étude de l'environnement repose sur les 4 pôles ou dimensions qui le compose, à savoir : **le pôle technique, économique, social et politique.**

1.2.) Les structures de marché :

Pour les économistes, le fonctionnement d'un marché dépend beaucoup de **sa structure**, elle-même fonction d'un certain nombre de **paramètres**.

- **Les paramètres de la structure des marchés :**

Il existe plusieurs paramètres pouvant influencer la structure et donc le fonctionnement des marchés. On dénombre 4 paramètres : le **nombre d'acheteurs et de vendeurs** en présence, les **caractéristiques des produits vendus**, la **qualité de l'information** et les **règles d'entrée et de sortie sur le marché** :

- **le nombre d'acheteurs et de vendeurs :**

Stackelberg (économiste allemand du 20^{ème} siècle élève à Harvard de Schumpeter) propose une typologie des structures de marché :

Tableau 1. Les structures de marché en fonction des acheteurs et des vendeurs en présence :

Nombre de vendeurs	Grand nombre	Petit nombre	Un
Nombre d'acheteurs			
Grand nombre	Concurrence	Oligopole	Monopole
Petit nombre	Oligopsone	Oligopole bilatéral	Monopole contrarié
Un	Monopsone	Monopsone contrarié	Monopole bilatéral

Autres paramètres influençant la structure des marchés par rapport aux :

- les caractéristiques des produits vendus :

Dans la **théorie néoclassique**, on a émis le postulat suivant : d'une part, que les produits présents sur un marché étaient **parfaitement homogènes et indifférenciés**, c'est-à-dire identiques d'un producteur à l'autre, fabriqués avec les mêmes techniques ; et d'autre part, que les acheteurs ne peuvent pas faire de différence entre les produits proposés par les différentes entreprises. Bien évidemment la réalité est tout autre. **Les entreprises se différencient** constamment les unes des autres par différents moyens : **la technologie** incorporée dans le produit, **l'esthétique** du produit (le design), **les marques**, **le positionnement** (haut, moyen et bas de gamme), **les services** rendus à la clientèle, etc. Ainsi, les produits sont différenciés et les consommateurs perçoivent cette différence (justifiée ou non) en étant prêt à payer un prix supérieur entre 2 produits couvrant le même besoin mais ayant des caractéristiques distinctes selon eux.

- la qualité de l'information :

Autre postulat remis en cause par la suite : celui de **l'information pure et parfaite** des acteurs du marché c'est-à-dire connaissance immédiate et parfaite des informations relatives aux prix et aux quantités offertes et demandées. On avait donc des produits non différenciés, des vendeurs et acheteurs équilibrés et une information parfaite : on se trouvait **sur un marché de concurrence pure et parfaite**⁷.

Or, la plupart des marchés et notamment celui des marchés de biens et services ne fonctionnent pas comme cela. D'abord, il s'agit de **biens différenciés** et **non standardisés** et de **qualité unique**. Chaque entreprise va tenter de convaincre, par la **publicité**, que son produit présente des **qualités supérieures** à ceux de ses

⁷ La concurrence pure et parfaite repose sur un certain nombre de postulats : 1) atomisticité de l'offre et de la demande c'est-à-dire que les entreprises sont nombreuses et de petites tailles et qu'aucune à elle seule ne peut influencer le marché ; 2) homogénéité et indifférenciation des produits ; 3) fluidité du marché ; 4) transparence c'est-à-dire information parfaite (pas d'asymétrie) et unique (le prix).

concurrents, ce qui justifie une **différence de prix** positive par rapport à eux. Concernant le prix maintenant, le postulat est que l'acheteur tout comme le vendeur ont une information parfaite, le prix, et que seul le prix suffit à prendre une décision d'achat. Cette hypothèse est indispensable au fonctionnement d'un marché. A ce titre, Akerlof (économiste américain né en 1940, prix nobel en 2001) a montré dans sa célèbre étude concernant le marché de l'automobile d'occasion qu'une **information symétrique** entre vendeur et acheteur est nécessaire à l'existence même des transactions marchandes. Mais, dans la réalité cette hypothèse n'est pas toujours vérifiée. Il y a des situations où l'on est dans une **information asymétrique** : par exemple le vendeur de voiture d'occasion veut vous en vendre une dont il sait que le moteur est en mauvais état ou qu'il est plus vieux que ce que n'affiche le compteur, ce dont bien sûr vous ne pouvez pas savoir sauf à la limite si vous êtes un mécanicien. Si en tant qu'acheteur vous vous doutez que le vendeur vous cache quelque chose (situation d'information asymétrique) vous n'achèterez pas la voiture donc la transaction marchande ne se fera pas. Pour sortir de ce dilemme, des informations autres que la seule information du prix vient refaire fonctionner malgré tout le marché de la voiture d'occasion comme : **la réputation** des vendeurs (**honnêteté**), la création de **label de garantie**, (exemple chez Renault occasion création de l'engagement Or qui est une garantie constructeur avec satisfait ou remboursé, contrôle gratuit à 2 000 km, etc.).

- les règles d'entrée et de sortie sur le marché :

Les marchés peuvent se caractériser par leur **fluidité** c'est-à-dire par l'absence d'obstacles, de barrières à l'entrée et à la sortie. Les **barrières** peuvent être de différentes natures : **technologiques** (brevets), **institutionnelles** (taxes, quotas) ou bien encore concerner la **mobilité des facteurs de production** d'un marché à un autre (exemple : les aciéries comme Arcelor ont des facteurs de production relativement coûteux ce qui peut constituer une barrière à l'entrée du marché pour une entreprise qui souhaiterait produire de l'acier car le coût d'acquisition d'une cheminée est très élevé. A l'inverse, si le marché de l'acier est en difficulté ce qui était le cas dans les années 80 mais qui ne l'est plus grâce à la Chine qui a un besoin très important d'acier, donc dans les années 80, le marché de l'acier étant en faible croissance, les entreprises de ce secteur cherchaient des opportunités de se diversifier dans d'autres produits comme la fabrication d'aluminium et leur outil de production de l'acier constituait des barrières à la sortie c'est-à-dire qu'il était difficile pour ces sociétés de sortir du secteur de l'acier à cause du coût élevé de leur facteur de production).

Pour être complet, définition barrières à l'entrée et barrières à la sortie :

- **barrières à l'entrée** : il s'agit d'obstacles de toute nature qui s'opposent à l'entrée de firmes sur un marché. Cela peut être : insuffisance des connaissances techniques, protégées par des brevets (INPI), réglementation, montant de capitaux initiaux élevés, etc.

- **barrières à la sortie** : il s'agit d'obstacles qui limitent les possibilités de retrait d'un marché pour une entreprise : **spécificité des actifs** qui ne peuvent être reconvertis sur un autre marché ou cédés facilement (Williamson définit les actifs spécifiques comme un investissement matériel tel qu'un équipement spécialisé ou immatériel comme l'acquisition de compétences particulières qui ne peut être utilisé que pour un marché particulier).

(nous venons de définir les paramètres de la structure des marchés, nous passons maintenant au 2^{ème} point, les principales structures de marché)

- **Les principales structures de marché** :

Nous avons vu précédemment le concept de concurrence pure et parfaite qui est l'une des premières formes de marché analysées dans le cadre de la théorie néoclassique. Nous avons vu également que certains postulats ont été remis en cause et donne lieu à des structures de marché de concurrence imparfaite comme le **monopole** ou l'**oligopole** :

- **le marché monopolistique** : il est caractérisé par la présence d'un grand nombre d'acheteurs et d'un nombre limité voire unique d'offreur. Exemple : le marché du transport ferroviaire (SNCF).
- **le marché oligopolistique** : il est caractérisé par un petit nombre d'offreurs, de grande taille et d'un grand nombre de demandeurs. Les offreurs sont en mesure d'influencer les prix du marché. Cette situation est la plus fréquente actuellement dans l'économie. Chaque entreprise est dans l'obligation de tenir compte des comportements et des prix pratiqués par les autres concurrents pour déterminer sa propre politique de prix. Pour déterminer la concentration d'un marché oligopolistique, on peut calculer la part en volume produit ou en CA réalisé par les 10 premières entreprises du marché. Plus le marché est détenu par 2 ou 3 grosses entreprises plus il sera dit fortement concentré. Si au contraire, le marché est caractérisé par des entreprises dominantes et une multitude de petites entreprises on parlera alors d'oligopole à franges.

1.3.) **Les facteurs influençant l'évolution du marché** :

L'évolution d'un marché est influencée par les facteurs de la demande et les facteurs de l'offre.

- **Les facteurs d'évolution de la demande** :

Parmi les facteurs d'évolution de la demande, on peut distinguer ceux à moyen et long terme de ceux à court terme.

- *Facteurs d'évolution de la demande à **moyen et long terme** :*

A moyen et long terme, la demande sur un marché peut subir des modifications liées à différentes variables (5 types de modifications)

- a) Tout d'abord, les **modifications liées à la conjoncture économique globale** : si celle-ci est morose elle ne va toucher que très faiblement des produits de consommation courante (pain, pâte, etc.).
- b) Egalement, **les modifications liées à la démographie** des acheteurs. En effet, les marchés peuvent être sensibles à l'évolution du nombre d'acheteurs. C'est le cas par exemple du marché des seniors qui est en plein essor.
- c) Les modifications peuvent être dues à une demande pour d'autres **produits considérés comme complémentaires** ; exemple : l'évolution du marché des surgelés a été proportionnelle à l'évolution du taux d'équipement des ménages en congélateurs et four micro-ondes.
- d) Il existe aussi les modifications concernant **le comportement des consommateurs** : le comportement des acheteurs évolue et repose souvent sur des phénomènes de modes. Ainsi, certains produits vont devenir obsolètes rapidement ou au contraire connaître un développement sur une période longue.
- e) Enfin, les modifications du **circuit de distribution** ; exemple : la commercialisation de certains produits jusqu'alors vendu uniquement en pharmacie, en grande surface au rayon para-pharmacie a permis à certains produits de connaître un essor important. Il en est de même des produits cosmétiques avec la création de grands magasins spécialisés (Sephora)

- *Facteurs d'évolution de la demande à **court terme** :*

Les facteurs d'évolution de la demande à court terme sont au nombre de 3 :

- a) **La saisonnalité** : la demande de certains produits peut varier avec la saison, c'est le cas de la demande des maillots de bain plus forte pendant la période estivale et de la demande en ski plus forte durant l'hiver.
- b) **Les perturbations** : certains événements peuvent venir perturber à court terme la demande de certains produits notamment parce qu'elles conduisent à des comportements d'anticipation. Exemple : aux USA le cyclone Katrina a conduit à une pénurie de pétrole et pour s'en prémunir certains consommateurs ont fait des réserves de jerrican d'essence.

- c) **Le rôle de la mercatique** : les entreprises peuvent influencer à court terme la demande en agissant sur le produit (nouveau packaging) sur le prix (promotion) ;

• **Les facteurs d'évolution de l'offre** :

De même que pour la demande, les facteurs d'évaluation de l'offre peuvent être regroupés en 2 catégories : moyen et long terme d'une part, court terme d'autre part.

- *Les facteurs d'évolution de l'offre à **moyen et long terme** :*

L'évolution de l'offre peut varier en fonction de 3 éléments :

- a) **la disponibilité en facteurs de production** : ex : les industries de transformation des produits de la mer sont tributaires de la pêche; celles de légumes du climat .
- b) en fonction de certaines **caractéristiques des produits** : en effet, certains produits peuvent être stockés sur une longue période, alors que d'autres sont périssables. Néanmoins, les progrès techniques en termes de conservation et l'amélioration des transports font qu'il est rare de constater une offre inférieure à la demande.
- c) enfin, pour d'autres facteurs : l'offre sur un marché peut également être influencée par des facteurs comme **la législation** qui peut imposer un monopole ou au contraire déréglementer certains marchés (énergie, télécommunications), imposer des quotas.

- *les facteurs d'évolution de l'offre à **court terme** :*

L'offre à court terme peut connaître des variations en fonction de deux phénomènes :

- a) **La saisonnalité** : certains produits sont disponibles qu'à certaines saisons (produits maraîchers : certains fruits et légumes en hiver pas de melon). Néanmoins, certains marchés se diversifient pour palier cette saisonnalité. Par exemple les stations de sports d'hiver proposent à leur clientèle des activités d'été comme la descente en VTT, luge d'été, etc.
- b) **Les perturbations ponctuelles** : ils peuvent être de différentes natures comme les aléas climatiques, les grèves, hygiène, etc. et vont avoir un impact plus ou moins important sur l'offre. (Exemple : la sécheresse sur le marché du maïs).

On a terminé avec la 1^{ère} partie consacré au marché, on passe maintenant à la 2^{ème} partie :

2.) **Le secteur ou l'industrie** :

Toute entreprise exerce son activité au sein d'une industrie que l'on appelle aussi **secteur**. L'entreprise doit bien connaître l'industrie dans laquelle elle évolue. Pour cela, elle peut avoir recours au **modèle d'analyse de Porter appelé les 5 forces concurrentielles**. Mais avant de nous intéresser à ce modèle, revenons sur la notion d'industrie.

2.1.) **Définitions** :

La notion de secteur ou d'industrie a une signification différente pour l'économiste et pour l'entreprise. Pour l'économiste, l'industrie concerne le secteur d'activité. Alors que pour l'entreprise de manière plus pragmatique, l'industrie représente le lieu où s'exerce la concurrence.

La notion d'industrie a des origines lointaines et avait une toute autre signification. En effet, le terme d'industrie émerge dans l'Europe occidentale du 15^{ème} siècle et désigne jusqu'au 19^{ème} siècle l'ensemble des activités économiques humaines c'est-à-dire non seulement les activités manufacturières, mais aussi les activités agricoles, artisanales et commerciales.

Progressivement, notamment au cours du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, le terme d'industrie se restreint à l'activité manufacturière qui est en pleine essor (machinisme, 1^{ère} révolution industrielle).

Mais c'est avec la naissance de **l'économie industrielle** (années 30 à Harvard), discipline dont la mission est l'étude des relations entre les structures de marchés et le comportement des firmes, que la notion d'industrie va être précisée notamment par les pères fondateurs de l'économie industrielle comme E.Mason ou bien encore J.Bain. Pour E.Mason, l'étude des structures de marché requiert l'élaboration d'une classification, fondée sur les branches d'activité, c'est-à-dire des regroupements de firmes opérés sur la base d'une similitude entre produits et processus de production. Cette approche s'inscrit dans celle poursuivie de nos jours par l'INSEE qui appréhende l'industrie c'est-à-dire le secteur comme le regroupement de toutes les entreprises ayant la même activité principale.

2.2.) **L'analyse de la structure sectorielle** :

Michaël Porter (né en 1947, économiste, professeur de stratégie à harvard) a proposé un modèle d'analyse de la **structure sectorielle**. Il définit le secteur comme le groupe de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables. Le secteur est ainsi appréhendé comme le lieu d'exercice de la concurrence entre les firmes. La notion de secteur rejoint ici celle d'industrie proposée par l'économie industrielle notamment celle donnée par JP Angelier « l'industrie peut être définie comme un ensemble de firmes en concurrence, produisant des biens ou services étroitement substituables, offerts sur un même marché ».

2.2.1. Présentation du modèle d'analyse :

Porter a proposé un modèle d'analyse de la structure du secteur au début des années 80.

Ce modèle repose sur 4 présupposés :

- 1) La partie de l'**environnement** qui présente le plus d'importance pour l'entreprise est le **secteur d'activité** c'est-à-dire le lieu où l'entreprise entre en concurrence avec d'autres firmes.
- 2) Les **conditions d'exercice de la concurrence** à l'intérieur d'un secteur ne sont pas uniquement liées au comportement des concurrents qui s'y trouvent : 5 forces extérieures appelées forces concurrentielles s'exercent sur l'ensemble des firmes en compétition :
 - les nouveaux entrants potentiels
 - l'intensité de la concurrence à l'intérieur du secteur
 - les clients
 - les fournisseurs
 - les produits de substitution

Transparent (6)

- 3) L'**intensité** de chacune de ces forces et la résultante de leur combinaison déterminent le niveau concurrentiel qui règne dans le secteur et la rentabilité de celui-ci mesurée par le rendement à long terme des capitaux investis. C'est donc l'intensité de la concurrence sous l'effet des 5 forces concurrentielles qui va déterminer l'attrait du secteur, l'intérêt qu'il présente pour les entreprises, c'est-à-dire que plus la concurrence est exacerbée moins le secteur est attractif.
- 4) Enfin, le modèle présente le secteur **indépendamment de l'influence de facteurs à court terme** comme les grèves, les pénuries de matières premières ou autres événements qui peuvent se produire de temps en temps.

Voyons maintenant dans le détail ces **5 forces concurrentielles** : **Transparent (7)**

1^{ère} Force : les nouveaux entrants potentiels :

Ils représentent des entreprises qui souhaitent entrer dans le secteur et devenir ainsi des concurrents directs. Ils constituent une **menace** dans la mesure où ils vont faire accroître la concurrence en conquérant des parts de marché.

Les entrants potentiels peuvent être freinés dans leur entrée dans le secteur par des obstacles dont on a déjà parlé : **les barrières à l'entrée** . On en recense 6 :

- a) Les **économies d'échelle**⁸ : elles peuvent obliger le candidat à l'entrée à démarrer à grande échelle l'activité. Donc les économies d'échelle freinent l'accès.
- b) Les **besoins en capitaux** : en effet certaines activités requièrent des facteurs de production importants, des investissements en R&D, etc. qui sont autant de freins à l'accès du secteur par de nouveaux concurrents.

Exemple de secteur où les obstacles à l'entrée telles que les économies d'échelle et les besoins en capitaux freinent l'accès de nouveaux entrants : le secteur automobile.

- c) Les **coûts de transfert** : il s'agit des coûts qu'un acheteur doit supporter lorsqu'il veut changer de fournisseur. Lorsque ces coûts sont élevés, ils limitent l'accès au marché. Exemple dans le secteur automobile, les entreprises comme Renault, PSA font appel à des équipementiers (fournisseurs d'éléments composant une voiture) ; les constructeurs auto travaillent de manière de plus en plus étroite avec leur équipementier ce qui se traduit par la création d'équipe-projet commune (ingénieurs venant des 2 structures) les investissements pour concevoir par exemple un pare-brise intelligent sont élevés ; ils ne sont pas uniquement financiers, mais également humain.
- d) **L'accès aux circuits de distribution** peut limiter l'arrivée de nouveaux concurrents quand ces circuits sont restreints et déjà pénétrés par les entreprises du secteur. Exemple : dans l'agro-alimentaire le réseau de distribution est la GMS (Grande et Moyenne Surface). Or, les nouvelles entreprises et surtout les PME ont des difficultés à se faire référencer en GMS car les rayons sont pris par les grandes marques (Nestlé, Danone) et par les MDD (Marques de Distributeur).

⁸ Economies d'échelle : le coût unitaire d'un produit diminue au fur et à mesure que la quantité produite augmente.

- e) **L'effet d'expérience** : est une barrière à l'entrée. L'effet d'expérience ou loi d'expérience a été formulée par les consultants du BCG en 1968 (Boston Consulting Group). Il exprime une relation décroissante entre la production cumulée et le coût unitaire, c'est-à-dire que plus la production cumulée augmente (le nombre total d'unités produites) plus le coût unitaire des produits diminue. On estime qu'à chaque doublement de l'expérience cumulée la diminution constatée est généralement comprise entre 10 et 30 %. Ce phénomène provient de l'**action conjointe des économies d'échelle et de l'effet d'apprentissage**. L'effet d'apprentissage résulte d'une meilleure organisation de la production et d'une meilleure maîtrise de la fabrication. (Exemple : effet d'expérience dans le secteur de l'aéronautique, plus un avion est fabriqué en grande quantité et plus le nombre d'heures de main d'œuvre et donc de coût de production de l'appareil diminue).
- f) Enfin, **la politique gouvernementale** : l'Etat peut limiter l'accès à certains secteurs soit par des contraintes réglementaires (normes sanitaires) soit en accordant des licences en nombre limité. (exemple : dans l'industrie pharmaceutique, la procédure administrative d'autorisation de la mise sur le marché (AMM) de nouveaux médicaments est longue (de 2 à 3 ans) et semée d'embûches. En France, c'est l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) qui est l'autorité compétente pour autoriser l'AMM.

Pour terminer, la 1^{ère} force concurrentielle, liée à la **menace de nouveaux entrants** potentiels sur le secteur, peut être réduite, si les nouveaux entrants sont dissuadés de pénétrer le secteur tout simplement par peur d'une forte réaction offensive et défensive des entreprises déjà présentes sur le secteur.

2^{ème} Force : l'intensité de la concurrence :

L'intensité concurrentielle se mesure en fonction des actions menées par les entreprises du secteur pour garder ou améliorer leur position. Ces actions peuvent avoir deux effets inverses : soit améliorer la rentabilité du secteur (politique d'innovation produit), soit la détériorer (guerre des prix). Ainsi, pour Porter la concurrence basée essentiellement sur les prix a des conséquences défavorables sur le secteur car elle conduit les entreprises à baisser leur prix et donc leur marge.

L'intensité concurrentielle peut se mesurer en fonction de 7 critères :

- a) **Le nombre de concurrents et l'équilibre entre eux** : si le secteur est concentré c'est-à-dire dominé par quelques grosses entreprises, celles-ci vont pouvoir imposer leurs exigences aux autres entreprises du secteur et

l'évolution du secteur est plutôt stable. A l'inverse, si le nombre d'entreprises est élevé ou si les rapports de force entre elles sont équilibrés, alors chaque concurrent dispose d'une marge de manœuvre plus importante ce qui rend la situation et l'évolution du secteur plus instable.

- b) **La diversité des concurrents** quant à leurs logiques d'action : les actions de certaines entreprises peuvent venir modifier à la hausse ou à la baisse la rentabilité d'un secteur.
- c) **La croissance du secteur** : si le secteur a une croissance faible cela peut entraîner une concurrence moins agressive que si le secteur a une croissance élevée.
- d) **Les modifications de capacités par paliers** : certaines productions de biens sont réalisées par paliers. Ce type de production peut conduire à une situation de surproduction et entraîner une baisse des prix.
- e) **Les possibilités de différenciation et les coûts de transfert** : si une entreprise a la possibilité de se différencier elle peut esquiver les risques de concurrence par les prix. Les coûts de transfert, (les coûts générés par le changement de fournisseur), peuvent avoir des répercussion sur les prix. La seule manière pour une entreprise de limiter l'impact des coûts de transfert et de rester fidèle à ses fournisseurs.
- f) **Les enjeux stratégiques** : toutes les entreprises présentes sur un secteur peuvent avoir des enjeux stratégiques différents (guerre des prix, amélioration de la qualité des produits, innovation, etc.) ce qui peut déstabiliser le secteur.
- g) **Les barrières à la sortie** : certaines entreprises maintiennent leur position sur un secteur alors que les performances y sont mauvaises. Pourquoi ? Parce qu'elles rencontrent des difficultés à se désengager du secteur, à désinvestir: à cause de la spécialisation des actifs donc des coûts élevés pour sortir du secteur. L'impact des obstacles à la sortie et de la présence de firmes non performantes peut conduire à une baisse de la rentabilité globale du secteur.

3^{ème} Force : les fournisseurs :

Les fournisseurs peuvent influencer le secteur en fonction du pouvoir de négociation qu'ils possèdent. Ce pouvoir est fonction de la **structure sectorielle des fournisseurs**, des **possibilités de différenciation des produits** des fournisseurs et du **poids de leurs produits** pour le secteur.

- **Structure sectorielle des fournisseurs :**

Si les fournisseurs sont peu nombreux et fortement concentrés, ceux-ci auront un pouvoir de négociation élevé. Dans le cas contraire, c'est-à-dire présence de nombreux fournisseurs, leur pouvoir s'en retrouve affaibli.

- **Possibilités de différenciation des produits des fournisseurs :**

Les fournisseurs peuvent accroître leur pouvoir de négociation en offrant des produits différenciés à leurs clients.

- **Poids de leurs produits pour le secteur :**

Plus le poids des produits des fournisseurs est important plus leur pouvoir de négociation augmente. Par poids il faut entendre la proportion de la matière 1^{ère} qu'ils fournissent pour la fabrication d'un produit du secteur. Exemple : les fournisseurs de caoutchouc et le secteur des pneus composé en majorité de cette matière 1^{ère}.

Enfin, les fournisseurs peuvent augmenter leur pouvoir de négociation lorsque les coûts de transfert c'est-à-dire de changement de fournisseur est élevé. Et lorsqu'ils ont la possibilité d'intégrer en aval c'est-à-dire d'acquérir l'entreprise-cliente. (Exemple : un fournisseur de bois tropicaux qui ferait l'acquisition de la chaîne La Maison Coloniale).

4^{ème} Force : les clients :

Les clients peuvent influencer le secteur en fonction du pouvoir de négociation qu'ils possèdent. Ce pouvoir est fonction d'une part, de la **structure sectorielle des clients** et d'autre part, des **relations clients-secteur**.

- **La structure sectorielle des clients :**

La concentration des clients, leur capacité à s'informer sur les prix et l'état de la demande peuvent avoir un impact sur le pouvoir de négociation des clients. (Exemple : le secteur de l'agro-alimentaire ou celui de la cosmétique, les clients directs de Danone ou bien de l'Oréal c'est les GMS. Les prix sont révisés constamment par les services achats des GMS. Ils ont un très fort pouvoir de négociation car les entreprises du secteur sont obligées de passer par eux pour écouler leur marchandises).

- **Les relations clients-secteur :**

Le pouvoir de négociation des clients peut être influencé par différents facteurs ayant trait aux relations entre le secteur et les clients. Nous pouvons citer 4 facteurs :

- **La répartition du CA du secteur entre les différents clients :** si peu de clients représentent à eux seuls la totalité du CA du secteur, ils auront un fort pouvoir de négociation

- **La part des produits du secteur dans les coûts ou les achats des clients et leur qualité** : si la part des produits et leur qualité sont faibles, les clients peuvent menacer de changer de fournisseurs. (Exemple : le client est Auchan, on est dans le secteur agro-alimentaire, et plus précisément celui des produits fromagers, vous êtes une entreprise de fabrication de fromage de chèvre. Pour Auchan vous êtes un fournisseur parmi une multitude, c'est-à-dire qu'il a le choix entre vous et beaucoup d'autres produits. Pour le garder comme client, la qualité de vos produits devra être irréprochable).
- **Les possibilités de différenciation des produits et les coûts de transfert** : si les entreprises du secteur peuvent proposer une offre différenciée à leur client ainsi que d'accroître les coûts de transfert (coût de changement d'un fournisseur) elles peuvent limiter alors le pouvoir de négociation de leurs clients.
- enfin, **la menace d'intégration amont** : les clients peuvent avoir la possibilité d'acquérir leurs fournisseurs ce qui accroît leur pouvoir de négociation. (Exemple : secteur du vêtement, la chaîne Zara client d'une entreprise de conception de pull fait peser la menace de son éventuel rachat, l'entreprise de pull sera en position de faiblesse par rapport à son client surtout si c'est son unique client.)

On passe maintenant à la dernière force concurrentielle, 5^{ème} et dernière force :

5^{ème} Force : les produits de substitution :

Ils sont des menaces dans la mesure où ils remplissent les mêmes fonctions que les produits présents dans le secteur. Ils ont un impact sur la rentabilité du secteur. Ils proviennent généralement d'entreprises issues d'autres secteurs et sont souvent porteurs de nouvelles technologies. (Exemple : le secteur de la musique a été fortement perturbé par le produit de substitution : le téléchargement de la musique sur Internet. La baisse des ventes de CD a été immédiate et se poursuit encore).

Application concrète du modèle de l'analyse sectorielle, comme vous avez mis 2.2.1. Présentation du modèle :

2.2.2. Application du modèle des 5 forces concurrentielles de Porter (exemples)

Nous allons appliquer le modèle d'analyse du secteur de Porter à l'industrie du lait en conserve.

- Tout d'abord, présentation et caractéristiques de l'industrie du lait en conserve.

- Les acteurs de l'industrie du lait en conserve
- Analyse du secteur : les 5 forces :
 - Menace de nouveaux entrants
 - Intensité de la concurrence
 - Pouvoir de négociation des clients
 - Pouvoir de négociation des fournisseurs
 - Produits de substitution
- Synthèse de l'analyse

2.3.) **Typologie et facteurs d'évolution des secteurs** :

Nous allons voir que Porter a formulé une typologie des secteurs reposant sur 3 dimensions. Par ailleurs, un secteur évolue en passant par différents stades de secteurs que nous allons présenter.

2.3.1.) **Typologie des secteurs** :

Pour Porter, la typologie sectorielle repose sur 3 dimensions :

- **Le degré de concentration du secteur** : il se mesure à partir de différents indicateurs comme la PDM (**Part de Marché**) des différentes entreprises présentes sur le secteur.
- **Le degré de maturité du secteur** : il se mesure à l'aide du concept de **cycle de vie du domaine d'activité**, qui est la transposition du concept de cycle de vie du produit élaboré dans les années 50. **Transparent (9)**
- **et le degré de mondialisation de l'industrie** : la mondialisation désigne les firmes qui adoptent une stratégie globale c'est-à-dire qu'elles vont vendre les mêmes produits de la même manière dans le monde entier (ex : Coca-Cola, MacDonald). Exemple d'indicateur, le nombre de pays dans lequel l'entreprise commercialise ses produits.

A partir de ces 3 dimensions, Porter développe 5 types de secteur :

- **Le secteur dispersé** : il se caractérise par :
 - la présence de nombreuses firmes de petites et moyennes tailles
 - par le fait qu'aucune entreprise a la capacité à elle seule d'influencer le secteur.
- **Le secteur naissant** : il se caractérise par :
 - l'absence de règles du jeu définies

- par la présence de nombreuses firmes nouvelles
- par des coûts d'accès élevés mais en réduction rapide
- **Le secteur en voie de maturité** : il se caractérise par :
 - une intensification de la concurrence
 - une maturité technologique
 - diminution des profits
- **Le secteur en déclin** : il se caractérise par :
 - une incertitude quant à l'évolution de la demande
 - obsolescence de la technologie
 - guerre des prix entre les concurrents
 - profit quasi nul, voire perte
- **et le secteur mondialisé** : il se caractérise par
 - un accroissement des économies d'échelle
 - une réduction des coûts : de transport, de marketing (on vend de la même façon à tout le monde)

2.3.2.) Facteurs d'évolution d'un secteur :

L'évolution d'un secteur peut être influencée par 3 facteurs :

- 1^{er} Facteur : **la croissance du secteur** : elle dépend de différents phénomènes comme :
 - la démographie des acheteurs : comme pour les marchés, vus précédemment, la croissance d'un secteur est liée à la démographie des acheteurs qui peut varier au fil du temps
 - l'évolution des besoins : (évolution goûts, styles de vie)
 - évolution du coût, de la qualité des produits
 - la saturation de la demande (ex : le taux d'équipement des ménages en électroménager est élevé, la relance de la demande ne pourra se faire sans des innovations technologiques se retrouvant dans des produits de remplacement, ex : plaque de cuisson à induction, four à pyrolyse, frigo auto-dégivrant, etc.)
- 2^{ème} Facteur : **l'augmentation de l'information et la réduction de l'incertitude** : quand un secteur se développe, l'information sur ce secteur augmente réduisant ainsi l'incertitude. En effet, les technologies se stabilisent, les acheteurs et leurs comportements sont mieux connus, les stratégies des acteurs mieux identifiées, etc. Néanmoins, cette réduction de l'incertitude peut attirer de nouveaux entrants peu enclin à la prise de risque (« les suiveurs »).

- 3^{ème} Facteur : **l'innovation** : l'innovation peut se retrouver à 3 niveaux qui peuvent tous avoir une incidence forte sur l'évolution du secteur :
 - innovation-produit : elle peut renouveler la demande dans un secteur et ainsi relancer sa croissance (ex : MP3)
 - innovation-processus : elle touche le procédé de fabrication comme l'automatisation. Elle peut modifier l'intensité de la production et participer à la réalisation d'économies d'échelle qui peuvent contrer les barrières à l'entrée d'un secteur
 - innovation-organisation : il peut s'agir de l'introduction de nouveaux modes de distribution. Exemple : passer d'une distribution en commerces de proximité à une distribution de masse dans GMS ou les « e marchés ».

3.) **La filière** :

Nous définirons tout d'abord la notion de filière en rappelant l'historique du concept. Puis, nous verrons l'utilité de l'approche par la filière. Enfin, nous illustrerons avec un exemple l'analyse de la filière.

3.1.) **Définitions** :

Le concept de filière est introduit en France dans les années 60. A l'origine, la notion de filière est très ancienne. On la doit en particulier à Adam Smith, dans sa réflexion sur la division du travail, les prémices de la notion de filière (filrière de production d'une paire de ciseaux). Dans sa forme moderne, la notion de filière serait apparue aux Etats-Unis après la seconde guerre mondiale sous le nom « agribusiness » à Harvard.

Pour définir le concept de filière, on a recours à 3 dimensions qui la constitue : **technologique, économique et organisationnelle**. En effet, la filière désigne une succession d'étapes qui peuvent être considérées :

- à partir de la **dimension technologique** : elle constitue une des principales dimensions de la filière car dès lors que l'on observe un processus de production dans son ensemble se pose alors inévitablement la question des technologies employées.
- à partir de la **dimension économique** : au cours du cheminement des matières tout au long de la filière et de leur transformation, des transactions se déroulent entre différents acteurs appartenant au même secteur ou à d'autres (fournisseurs, sous-traitants). Ainsi, une filière peut être vue comme un

ensemble de marchés intervenant à différents stades du processus de production.

- à partir de la **dimension organisationnelle** : le cheminement des matières et les transformations qu'elles subissent, les transactions qui les accompagnent sont opérées par des acteurs ou plus généralement par des organisations. Ces organisations mettent en œuvre des stratégies qu'il est nécessaire d'analyser pour comprendre la filière.

3.2.) ***Utilité de l'approche par la filière*** :

L'analyse de la filière peut avoir plusieurs finalités : décrire, expliquer, prévoir ou bien encore mesurer. Néanmoins, on peut distinguer 2 grands types de finalités de l'approche en termes de filières :

- décrire, expliquer et prévoir : la filière est un outil qui permet la description des réalités économiques
- mesurer : en analysant les différents flux (matières, monétaires) transitant entre les différentes étapes de la filière, il est possible de mesurer la répartition des revenus à chaque stade.

Nous allons illustrer tous ces points à l'aide de l'exemple de la filière des produits de la mer.

Transparent (10)

3.3. ***Illustration de la filière des produits de la mer à caractère alimentaire*** :

Les produits de la mer recèlent beaucoup de richesses (gisement pétroliers, produits cosmétiques, recherche médical, joaillerie, etc.). La filière que nous étudions se limite aux produits de la mer à caractère alimentaire.

La représentation graphique de la filière que je vous présente est issue du Fonds d'Intervention et d'Organisation des Marchés des Produits de la pêche maritime et des culture maritimes (FIOM)

Transparent

Commentaires :

- les flèches matérialisent le cheminement des produits entre les différentes catégories d'intervenants, à travers une succession d'étapes
- on distingue généralement deux sous-filières : celles des **produits frais** et celles des **produits transformés**
- cette représentation schématique de la filière des produits de la mer illustre bien la **non-linéarité** : la présence des importateurs témoigne de cette non-

linéarité (acteurs qui s'interposent entre la pêche française et les autres acteurs de la filière)

- l'analyse de la filière : le schéma permet de repérer les groupes d'acteurs les plus importants et influents de la filière, d'identifier les principaux marchés. Ce schéma permet également de mettre en évidence l'importance de la dimension technique.
 - **Les acteurs** : 2 types d'intervenants ont aujourd'hui un impact important sur l'évolution de la filière. Il s'agit des **pouvoirs publics** et de **la grande distribution**. Au niveau des pouvoirs publics, il s'agit de la politique commune de pêche de l'UE qui vise à préserver les stocks de ressources halieutiques en réduisant progressivement les flottes de pêche européennes. Quant à la grande distribution, elle représente quasiment le passage obligé pour écouler les produits de la mer. Fortement concentrée (Carrefour, Auchan...) la grande distribution possède un fort pouvoir sur les acteurs en amont (pêcheurs). Néanmoins, pour ce qui concerne les produits transformés, de grandes firmes (Nestlé avec marque Findus) peuvent rééquilibrer les pouvoirs.
 - **Les marchés** : les produits de la mer (non transformés, produits frais) s'échangent sur différents marchés comme les « criées », les marchés de gros, ou encore les MIN (marchés d'intérêts national). Ce ne sont donc pas les pêcheurs qui fixent les prix de leurs produits mais des acheteurs présents sur les marchés.
 - **La technique** : l'activité halieutique reste aléatoire car tributaire des ressources de la mer qui sont du fait d'une surexploitation de plus en plus rares. De plus l'activité de la pêche est soumise aux aléas climatiques donc développement des techniques d'aquaculture.

Pour terminer l'analyse de la filière des produits de la mer, on peut dire que sa dynamique est conditionnée par :

- **des contraintes d'ordre technique**, la rareté des ressources halieutiques du fait d'une surexploitation
- **des réglementations** (PPC de UE)
- **le pouvoir de l'aval** (la grande distribution)

Intro générale :

L'information est une donnée vitale pour les entreprises. Elle leur permet de fonctionner et de survivre dans un environnement de plus en plus changeant. L'informatisation de l'information donne lieu à la conception de divers Systèmes d'Information qui remplissent des fonctions opérationnelles ou stratégiques.

Ce chapitre est composé de 4 parties :

1. Qu'est-ce que l'information : définition, rôle, formes et sources d'information
2. Le système d'information
3. La gestion de l'information stratégique
4. Les notions d'intelligence économique et de veille

Chapitre 3. Connaître l'environnement : l'information

1.) Qu'est-ce que l'information : définition, rôle, formes et sources d'information :

1.1.) définition :

L'information est un fait susceptible à la fois d'être connu (par une méthode d'analyse) et communiqué (par un processus de transmission). Elle prend valeur en devenant signal, symbole ou unité de signification. Matière première pour la connaissance, l'information contribue à l'engendrer ou à la structurer. A ce titre, Jacques Mélése (consultant et enseignant Paris 9) (1972, approches systémiques des organisations) donne cette définition : « **est information pour un être vivant tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou son état cognitif** ».

L'information est toujours interprétée et est donc par nature subjective. On peut la traduire en **données** (unités de stockage), en **représentations** (images, modèles) ou en **référentiels tacites** (intuitions).

En entreprise, le traitement de l'information est une ressource-clé qui sert de base à l'exécution des tâches et à la prise de décision. Beaucoup d'informations relèvent de la **gestion courante** alors que d'autres ont un objectif d'**orientation** (réunion, note de service), d'**évaluation** (étude de marché) ou d'**anticipation** (anticiper la baisse des prix des concurrents ou la sortie d'un nouveaux produits).

1.2.) Rôles de l'information :

L'information revêt principalement 4 rôles :

- **Rôle de coordination et de liaison:** les échanges d'information se font entre niveaux hiérarchiques, c'est-à-dire verticalement, mais également horizontalement, c'est-à-dire au même niveau hiérarchique. Ces flux d'information permettent d'assurer la **coordination** entre les activités des différents membres de l'entreprise. L'information échangée relie ainsi les différentes fonctions de l'entreprise entre elles. Une bonne gestion de ces flux d'information est un gage d'efficacité car la rapidité d'obtention et de traitement des informations est déterminante pour faire face à un environnement de plus en plus fluctuant et instable.
- **Rôle d'aide à la prise de décision :** le fonctionnement quotidien d'une entreprise requiert la prise de nombreuses décisions qui ne peut se faire sans le support d'une information fiable qui contribue à réduire l'incertitude à laquelle est confrontée le décideur.
- **Rôle de gestion :** l'ensemble des processus de gestion présent dans l'entreprise (processus d'approvisionnement, processus de production, etc.) doit disposer d'informations pour être réalisé
- **Rôle de motivation :** l'information entre la direction et les salariés doit être continue et passe par le système de communication interne. Les membres de l'entreprise doivent être informés des choix de la direction, des stratégies visées, des objectifs, des résultats...

1.3.) **Typologie de l'information :**

Le terme « information » peut revêtir plusieurs significations. Trois types d'information sont habituellement distingués en fonction de sa finalité :

- **L'information de fonctionnement :** elle est constituée par l'ensemble des informations qui sont indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise pour exécuter des opérations courantes de la vie de l'entreprise.

Elle est liée à des tâches répétitives (commande client, commande fournisseur, bulletin de

salair, bilan de l'entreprise, etc.). Sans ces informations, les tâches courantes de l'entreprise

ne pourraient être réalisées et contrôlées. De façon plus fine, on peut subdiviser

l'information de fonctionnement en deux sous-types :

- les *informations de commande* : pour commander, déclencher ou réaliser une opération
- les *informations de contrôle* : pour contrôler les résultats issus de l'opération

L'information de fonctionnement est très répétitive. Aussi est-elle très formalisée et souvent informatisée.

- **L'information d'influence** : sa finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise (acteurs internes et externes) afin de rendre leurs comportements aussi favorables que possible à la survie de l'entreprise. Le mot « influence » signifie ici animation, stimulation, motivation et coordination. S'agissant des acteurs internes c'est-à-dire tous les membres de l'entreprise, l'objectif de l'information d'influence est de donner **cohérence** et **cohésion** à l'organisation.

Sans ce type d'information, l'entreprise n'aurait pas d'existence durable.
L'information

d'influence peut prendre les formes les plus diverses : elle peut être totalement informelle

(bruit de couloir) ou bien formalisée (média interne : journal d'entreprise). Les exemples

suivants illustrent l'information d'influence :

- pour les acteurs internes : notes de service, journal interne, communication interne, etc.
 - pour les acteurs externes : plaquettes adressées aux actionnaires, sponsoring, publicité institutionnelle, etc.
- **L'information d'anticipation ou d'évolution** : elle permet à l'entreprise de durer et d'évoluer dans le temps ; d'anticiper certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Il s'agit donc d'information pour piloter l'entreprise dans la bonne direction à long terme. Lorsque l'on parle de veille stratégique, technologique, concurrentielle, etc. (nous reviendrons sur la définition de ces termes dans la partie 4) il s'agit d'information d'anticipation.

1.4.) **Les différentes formes d'information dans l'entreprise** :

On distingue les différentes formes d'information selon 4 critères :

- **Le support** : on distingue informations orales, écrites ou visuelles
- **L'origine** : on différencie d'une part, les informations externes des informations internes à l'entreprise
- **Rôle** : il est usuel de distinguer les informations de « **contrôle** » des informations de « **commandes** » (ordre)
- **Niveau d'élaboration** : on différencie les informations dites de « base » (données brutes) des informations élaborées (traitées)

1.5.) **Les diverses sources de l'information** :

L'information se trouve soit dans l'entreprise soit à l'extérieur. Les sources sont donc de 2 types : interne et externe :

- **L'information d'origine interne** : l'entreprise produit chaque jour une quantité phénoménale d'information qui émane de chaque fonction. Par exemple la fonction financière et comptable va produire : factures, CA, bilan, compte de résultat ; la fonction commerciale va fournir des études de marché ; la fonction production des rapports de rendement, de contrôle qualité, etc.
- **L'information d'origine externe** : L'observation de l'environnement par l'entreprise lui procure de nombreuses informations externes que l'on désigne sous le terme de veille (sur lequel nous reviendrons dans la partie 4). L'entreprise est en relation permanente avec son environnement. Les sources sont multiples.
 - Partenaires directs : clients, fournisseurs, banques
 - Pouvoirs publics : administrations, collectivités territoriales
 - Institutions spécialisées : INSEE, CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie), Nielsen, Sofres qui fournissent des enquêtes, des panels. Les informations dispensées par ces institutions spécialisées sont souvent payantes.

1.6.) **La qualité de l'information** :

La qualité d'une information se mesure à partir de 3 critères :

- **Sa pertinence** : dans le sens où elles doit correspondre au besoin et permettre ainsi la prise de décision
- **Sa fiabilité** : elle doit être précise, complète, à jour et si possible objective (même si l'interprétation d'une information est toujours subjective)
- **Sa disponibilité** : elle doit être facilement accessible et compréhensible pour être rapidement exploitable. A ce titre le développement des nouvelles technologies de l'information contribue grandement à ce critère.

2. **Le système d'information** :

2.1.) **Définition** :

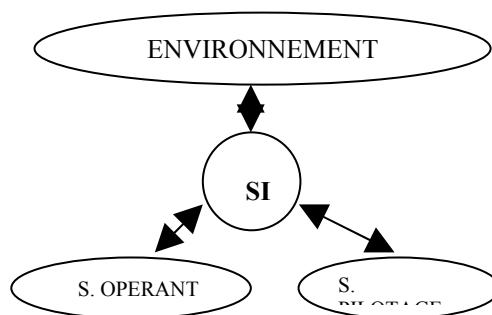
Avant de définir le SI, il est important de le resituer dans l'organisation. Il est usuel de distinguer 3 sous-systèmes de base dans l'organisation : 1)**le système opérant** 2)**le système de pilotage** et 3)**le système d'information** :

- 1) *le système opérant* : il effectue les opérations permettant d'atteindre les objectifs définis par le système de pilotage. Il correspond aux activités de

production de chaque départements ou fonctions de l'entreprise (cf. chapitre Structure dans cours Technique d'organisation)

- 2) *le système de pilotage* : il est en charge de la fixation des objectifs, du contrôle et de la régulation du système opérant
- 3) *le SI* : il est à l'interface des deux autres. Il leur fournit des informations indispensable pour produire d'une part et piloter d'autre part. Il permet la communication des deux autres sous-systèmes entre eux et avec l'environnement.

Dessiner au tableau le schéma :



D'une manière générale, un système d'information se compose d'éléments techniques (bases de données informatiques, logiciels) mais aussi des acteurs impliqués dans des structures d'action.

Néanmoins, ***il ne faut pas confondre système d'information et système informatique.***

Est appelé « système d'information » le dispositif par lequel une entreprise s'informe pour son fonctionnement et son évolution. Le mot système évoque interrelations, dynamique, évolution... (voir définition d'un système cours technique d'organisation).

Il doit évoquer la **transversalité** de ces relations.

Voyons tout d'abord les éléments :

Un SI est constitué d'éléments, quels sont-ils ? Ils sont au nombre de 3 :

- **1^{er} élément : Les hommes** : font partie du SI les personnes qui sont à l'origine des informations, qui les font circuler, les traitent et les utilisent. On comprend donc que peu de membres de l'entreprise sont exclus du SI. Ceci donne à penser que gérer le SI de l'entreprise est avant tout être en relation avec des hommes. Ce qui implique donc de les écouter, les convaincre, les motiver, les faire évoluer, ou bien encore négocier avec eux. On est loin d'une simple question de technique informatique.

- **2^{ème} élément : L'organisation** : il s'agit de l'organisation du travail dans l'entreprise, de la façon dont le travail est réparti en tâches, les dispositifs de contrôle, la culture de l'entreprise, les règles et les procédures de gestion, le degré de décentralisation des décisions, etc.
- **3^{ème} élément : Les technologies** mises en œuvre dans le SI sont de plus en plus nombreuses et diverses touchant l'acquisition des informations, la communication, le stockage et l'exploitation des informations, l'aide à la prise de décision. Les technologies de l'information ne sont que des outils. De plus, le SI de l'entreprise tend de plus en plus à sortir des frontières de l'entreprise elle-même pour se relier aux autres SI d'autres organisations avec l'Internet, l'EDI.

Ces 3 éléments constitutifs du SI sont **en liaisons**, en **interaction** : c'est au niveau de la qualité des interactions entre les différents éléments du SI que se situent les principaux problèmes en matière de gestion du SI. Car si l'un des éléments fonctionne mal, tout le système voit ses performances diminuées. Pour réduire ce risque les liaisons entre les éléments doivent être verticales mais surtout **transversales**. La transversalité : les informations doivent pouvoir transiter entre les différents éléments du SI et être accessibles par l'ensemble des acteurs de l'organisation pour remplir leurs rôles (fonctionnement, influence, anticipation).

Dessiner au tableau les 3 dimensions du SI de l'entreprise

Retenez que le SI est un « **ensemble d'éléments – personnel, matériel, logiciels, etc. – permettant d'acquérir, de traiter, de mémoriser, de communiquer des informations** » (R.Reix, 1983, RFG).

2.2.) **Objectifs du SI** :

Les objectifs du SI sont de deux ordres : **technique** et **social** :

- Objectif technique :

Le SI est un fournisseur d'informations fiables et adaptées aux besoins des utilisateurs.

Ces informations sont nécessaires d'une part, aux opérations et d'autre part, aux gestionnaires.

En effet, le SI est appréhendé comme un outil de gestion qui va permettre de contrôler, de réguler. On parlera alors de **SI de gestion**.

Le SI peut également servir de support ou d'aide à la prise de décision, on parlera alors de **SI stratégique**.

Il vise à produire des informations sur l'environnement afin de prévoir ses évolutions. Enfin, le **SI est un outil de communication** qui va permettre non seulement la coordination des activités des différents individus mais également la communication entre l'entreprise et ses différents partenaires (clients, fournisseurs, banques, pouvoirs publics, etc.).

- Objectif social :

Le SI est partie intégrante de la politique des relations humaines de l'entreprise dans le sens où il doit d'une part, favoriser la connaissance de l'entreprise et la compréhension des choix stratégiques par l'ensemble du personnel, et d'autre part, développer une culture d'entreprise en diffusant l'information interne par différents modes (journal interne, réunion, etc.).

D'une manière générale, retenir que les finalités principales d'un SI sont d'assurer le **contrôle, la coordination** et la **décision**.

2.3.) Organisation du système d'information :

Afin d'assurer les 3 finalités (contrôle, coordination et décision), le SI doit être organisé de la manière suivante :

Dessiner au tableau :

- **La collecte de l'information** : le SI pour fonctionner doit être alimenté. Les membres de l'entreprise produisent et recueillent des données qui doivent être saisies (entrées) dans le SI afin que celles-ci soient traitées puis diffusées et stockées.
- **Le traitement de l'information** : à partir d'une information brute ou donnée, celle-ci va être transformée en donnée utilisable par les décideurs. Le traitement d'une donnée ou information de base peut se faire à l'aide de tri, classement ou bien encore calcul ce qui permet de présenter une information de manière synthétique. Le traitement peut être manuel, semi-informatisé ou totalement informatisé.
- **La diffusion de l'information** : le rôle premier du SI est la circulation des informations de manière sécurisée. La diffusion informatique le permet à partir de réseaux internes (Intranet⁹) et externes (Extranet¹⁰, Internet). Ces échanges de données informatisées (EDI) se répandent dans toutes les fonctions de l'entreprise. Par exemple au niveau de la fonction commerciale

⁹ Un intranet est un ensemble de services internet (par exemple un serveur web) internes à un réseau local, c'est-à-dire accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local

¹⁰ Un extranet est une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau. Son accès est sécurisé.

entre clients et fournisseurs se développe l'ECR Efficient Consumer Response ou « réponse efficace au consommateur ou CRM (Customer Relationship Management).

Le client et le fournisseur travaillent ensemble afin d'apporter une meilleure satisfaction au consommateur final et de réduire leurs coûts. ECR peut concerner la mise en place d'une gestion des stocks informatisés du fournisseur à partir des sorties de caisse du client, la transmission des commandes par EDI, des livraisons adaptées aux fluctuations de la demande des points de vente, etc.

Exemple : Wall Mart permet à ses 5 000 fournisseurs d'accéder quotidiennement aux données de vente de leurs produits. Celles-ci sont stockées dans une base de données alimentée en temps réel par les sorties de caisses. Un réapprovisionnement en flux tendu (correspondant à la demande réelle) des magasins est ainsi possible.

Exemple : SAP.

- **Le stockage de l'information** : c'est la GED (gestion électronique de documents) qui permet à l'entreprise de stocker l'ensemble de ses informations. Le stockage peut être réalisé sur des supports magnétiques (micro-fiches) ou numériques.

3.) La gestion de l'information stratégique :

Un SI peut avoir un caractère **opérationnel** ou **stratégique**. On dénombre principalement deux types de SI :

- Le SIG : système d'information de Gestion : il renseigne sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. Il est opérationnel dans la mesure où il participe à la réalisation de la gestion courante de l'entreprise par le biais de procédures répétitives. Les informations qui transitent dans le SIG sont de natures internes et plutôt quantitatives. Or, l'entreprise doit être un système ouvert sur son environnement. Le SIG ne suffit donc pas, elle a besoin également de déceler les changements intervenant dans l'environnement.
Le SIG peut comprendre le SIF (système d'information financier) SIP (système d'information de production) SIL (système d'information logistique) SIRH (système d'information ressources humaines)
- le SIS (système d'information stratégique) : il chargé de l'écoute des changements de l'environnement, de l'identification des menaces (nouveaux entrants, nouvelles technologies, etc.). Il est le support à la prise des

décisions stratégiques dans la mesure où il permet de détecter les opportunités ou de contrer les menaces.

4.) Les notions d'intelligence économique et de veille :

4.1. Définitions et finalités :

L'information se compose d'un ensemble de données apportant de la connaissance sur un fait ou un objet et qui permettent à l'entreprise de mieux percevoir son environnement.

Toute entreprise se doit d'être à l'écoute de son environnement et donc le « veiller » ?

Parce que l'entreprise pour être réactive doit anticiper les évolutions de l'environnement.

Cela n'est possible que si elle suit en permanence les changements de celui-ci afin d'en percevoir les tendances. Pour cela l'entreprise doit disposer de nombreuses informations externes, notamment dans le domaine technologique (innovations, dépôts de brevets, etc.) et commercial.

Il appartient aux décideurs, aux managers, de savoir décrypter et interpréter les évolutions de l'environnement, les ouvertures et les risques afin de nourrir au mieux leurs décisions ou leur processus d'ajustement stratégique.

- Qu'est-ce qu'on entend par intelligence économique ? (en anglais Competitive Intelligence)

L'intelligence économique se définit comme l'ensemble des actions coordonnées de **recueil**, de **traitement**, de **protection**, de **distribution** de l'information utile aux acteurs économiques et obtenue légalement dans les meilleures conditions de **délais**, de **qualité** et de **coût**. Elle fournit aux décideurs la connaissance nécessaire à l'élaboration de leurs **tactiques** et **stratégies** sur les marchés et dans l'environnement hors marché (Commissariat Général du Plan).

Autre définition proposée par l'Institut des Hautes Etudes pour la Défense Nationale qui définit l'IE comme « une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques,

mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes » ; cette démarche implique également une politique adaptée de protection des connaissances de l'entreprise et peut nécessiter l'emploi d'actions offensives ».

Les 2 aspects essentiels de l'IE sont d'une part, **prospectif** (veille) et d'autre part, **défensif** (protection du patrimoine informationnel de l'entreprise).

La démarche d'IE n'a été formalisée que très récemment en France. La France c'est doté en 95 d'un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) présidé par le 1^{er} ministre. Créé par décret, le CCSE est chargé de conseiller le gouvernement sur les orientations à prendre en matière d'IE. Cette dynamique est aujourd'hui reprise et structurée au niveau local par le réseau de CCI. A ce titre, la CCI de Nice fait figure de bon élève dans le sens où elle a créé récemment un nouveau service consacré à l'IE au service des entreprises. Comment ça se passe et bien une entreprise missionne le service IE de la CCI pour que ce dernier l'informe sur ses concurrents, sur les évolutions de leur secteur, etc¹¹.

Il existe également des centres régionaux, le Centre régional d'int. Eco (CRIE-PACA) en région PACA, association qui propose notamment des conférences gratuites sur l'IE.

Au niveau enseignement de l'IE, pour ceux que ça intéresse pour plus tard, sachez qu'il existe au CERAM un Master en IE.

- Définition veille ?

Face à l'accentuation de la turbulence de l'environnement, l'idée est d'organiser sa surveillance, sa veille, à partir de différents indicateurs correspondant aux facteurs externes sources de vulnérabilité importantes pour les entreprises. Avant de déterminer les indicateurs de veille, la démarche consiste tout d'abord, à :

- 1) Une analyse préalable des domaines de vulnérabilité de l'entreprise. Puis,
- 2) Les indicateurs sont précisés selon le type de veille (il existe 4 types de veille que nous

¹¹ La prestation de veille ARIST propose à toute entreprise se trouvant dans un environnement innovant une démarche en quatre étapes

1. Etablir le diagnostic des besoins
2. Elaborer une toile de surveillance sur des thèmes stratégiques à définir avec l'entreprise
3. Former l'entreprise à l'utilisation de l'outil de gestion de veille en ligne e-nov@ction (<http://www.e-novaction.com>)
4. Exploiter l'information fournie par le veilleur via l'outil e-nov@ction.

allons voir). Il convient également de

3) Définir les personnes chargées de cette tâche si la veille se fait en interne ou bien de

sélectionner l'organisme qui effectuera cette veille. Enfin, élaborer

4) Une structure de communication entre les personnes en charge de la veille et les instances

de planification et de décision de l'entreprise.

4.2.) **Types de veille** :

Comme vu précédemment, la veille est l'outil prospectif de l'IE.

Elle consiste à structurer de façon permanente et systématique l'environnement global afin d'en anticiper les évolutions.

Elle se définit par l'observation de l'environnement scientifique, technologique et les impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les **menaces** et les **opportunités** de développement.

Vous pouvez trouver la notion de veille sous le terme de benchmarking = connaître en permanence la performance des produits, services, méthodes de travail... des concurrents directs de l'entreprise et si possible les plus performants.

Les moyens de la veille sont au niveau externe et interne :

- au niveau externe : les sources d'information externes sont nombreuses (organismes officiels ou professionnels : INSEE, Commissariat Général du Plan, Ministères, CCSE, etc.), la presse spécialisée (ex : le Moniteur dans le BTP)
- au niveau interne : les représentants de l'entreprise lorsqu'ils visitent les clients s'informent sur la concurrence , le service marketing qui réalisent des études de marché, etc.

Il existe 4 types de veille :

- 1^{er} type : **La veille concurrentielle** :

Sa mission est de connaître les concurrents, prévoir leurs choix stratégiques, identifier leurs points forts et points faibles. Elle fournit des informations du type

« nouveaux produits, forces et faiblesses, processus de production (technologies, coûts, relations avec les fournisseurs), situations financières, stratégies mercatiques, priorités d'investissement, avantages concurrentiels, etc.

Il s'agit donc de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels de l'entreprise.

La veille concurrentielle s'alimente de variables stratégiques de concurrence comme :

- les informations sur les produits concurrents : prix, performances, réputation
- les circuits de distribution
- le % CA consacré à la R&D
- les coûts
- les capacités de la direction générale, etc.
- les résultats financiers
- leurs clients, leurs nouveaux contrats, etc.

cas pratique : dans les entreprises, les informations relatives à la veille concurrentielle peuvent être stockées dans des « fiches concurrents » où l'on retrouve 5 thèmes : données générales (noms dirigeants, répartition capital, historique, etc.), données financières (CA, ra exploitation, etc.), produits et services (liste produits, services associés, qualité prestation, prix, etc.), les marchés (clients actuels, client potentiel, circuit distri, zone de couverture géographique, etc.), et ressources humaines (effectifs, recrutements, politique salariale, turnover, style management, âge moyen etc.)

- 2^{ème} type : La veille technologique :

Elle a pour but de connaître les évolutions technologiques et leurs conséquences sur les produits et processus de production. Elle fournit des informations sur les technologies de substitution qui à terme, remplaceront le produit ou procédé ; technologies émergentes encore au stade expérimental mais dont l'impact risque d'être important, etc.

Cette veille consiste à surveiller :

- les dépôts de brevets : il existe 3 types de brevets :
 - le brevet français déposé à l'INPI (institut national propriété industrielle)
 - le brevet européen déposé à l'OEB Office Européen des Brevets

- le brevet mondial (PCT Patent Cooperation Treaty) déposé à OMPI (organisation mondiale propriété industrielle)
 - l'évolution des normes
 - l'évolution des technologies
 - les procédés de fabrication
 - la recherche fondamentale
 - la lecture presse scientifique
 - les thèses, rapports de recherche, etc.
- 3^{ème} type : La veille commerciale :

Elle a pour but de connaître l'évolution de la demande (pour identifier nouveaux besoins, nouveaux prospects), des fournisseurs (pour optimiser les achats en termes de délais, coûts et qualité) et des distributeurs (optimiser la diffusion des produits). Elle fournit des informations du type données quanti et quali sur les clients actuels et potentiels, caractéristiques des fournisseurs (puissance, technologie, possibilité de partenariat, etc....), distributeurs (puissance, efficacité, possibilité de partenariat, etc.).

Cette veille consiste à surveiller :

- l'actualité des clients
- les besoins des clients
- les prospects
- la santé financière des clients
- l'actualité des fournisseurs
- la sortie de nouveaux produits fournisseurs
- la santé financière des fournisseurs

exemple : la veille commerciale d'une PME spécialisée dans l'identification automatique

L'entreprise propose à ses clients des solutions complètes dans le domaine de la gestion des entrées/sorties de stocks, des inventaires, de la gestion d'entrepôt, de la préparation des commandes, de la traçabilité de la production, gestion expédition, etc.

Ces clients sont principalement des industriels, des transporteurs et les professionnels de la logistique.

Dans le cadre de sa veille commerciale, et notamment de l'identification de nouveaux besoins ou de clients potentiels, cette PME surveille la création ou l'agrandissement de toute usine ou entrepôt supérieur à 2000 m². Cette surveillance est possible grâce à la lecture de la presse spécialisée où figure les projets d'extension ou de création

de bâtiment (ex : le moniteur BTP), la presse économique (Les échos, la tribune, etc.) ou bien encore la visite des services des mairies en charge des dépôts de permis de construire.

- 4^{ème} type : La veille environnementale :

Elle a pour but de connaître l'évolution de l'environnement global, en terme éco, juridiques, sociales à court et moyen terme (nouvelles normes qualité/obligations écologiques, réglementations fiscales, etc.).

Cette veille vise à surveiller :

- l'évolution des mœurs, des mentalités
- évolution comportements des consommateurs
- évolution morphologie (ex : dans le textile grande campagne pour scanner les nouvelles mensurations de la population car elles ont évolué ; plus grand)
- évolution des risques : notamment lorsque l'entreprise est implantée dans des pays instables politiquement
- etc.

exemple : Lafuma

Lafuma (320 personnes Rhône Alpes) est aidée dans sa veille environnementale par un cabinet de conseil (Innovation 128, Louis Chalanset fondateur). Louis C raconte qu'au début la veille portait sur les procédés de fabrication des concurrents (veille concurrentielle) : coupe, couture, coût. Puis, on a observé les nouveaux produits des concurrents et enfin on s'est intéressé aux valeurs de consommation (motivation d'achat, évolution comportements consommateurs=veille environnementale). Ainsi, au sein de Lafuma, on a organisé la créativité sur la base de l'information. Ce qui a permis à Lafuma d'augmenter son CA et ses résultats.

Enfin pour terminer ce point sur la veille, Des auteurs comme Calori, Atamer & Laurent (1988) proposent le concept global de "veille stratégique"; cette notion de veille stratégique est un concept fédérateur puisqu'il regroupe les 4 types de veille (concurrentielle, commerciale, technologique et environnementale)

Intro générale :

En permanence, les entreprises doivent assurer leur survie et leur développement. Face à la concurrence, aux innovations technologiques sources de produits et services nouveaux, à l'évolution des mentalités et des comportements de consommation...elles doivent établir :

- un état des lieux, c'est-à-dire un diagnostic de leur situation actuelle,
- envisager les perspectives de développement possibles
- et choisir les orientations fondamentales (activités à développer ou au contraire à abandonner, nature et importance des investissements à réaliser, etc.) qui s'inscrivent dans des stratégies.

Tous ces éléments participent, comme nous allons le voir, à la démarche stratégique qui permet à toute entreprise d'agir sur son environnement.

Ce chapitre comporte 7 parties :

- 1.Qu'est-ce que la stratégie
- 2.Les facteurs de choix de la stratégie
- 3.La démarche stratégique
- 4.L'analyse stratégique et ses outils
- 5.Les stratégies d'entreprises
- 6.La mise en œuvre de la stratégie
- 7.Exemple : cas Intel

Chapitre 4. Agir sur l'environnement : la stratégie au service de l'entreprise

1.) Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie de l'entreprise considérée dans son ensemble correspond au niveau le plus élevé dans la définition des missions, buts et activités qui seront poursuivis. On parle également à ce niveau de « stratégie primaire » pour signifier le fait qu'il s'agit du premier maillon d'une séquence de décisions qui se poursuivra par des choix de manœuvres stratégiques détaillées pour chacune des activités de l'entreprise et des décisions fondamentales portant sur la mobilisation et l'emploi de ressources financières, technologiques et humaines.

La stratégie d'entreprise peut être décrite en terme d'objet ou de contenu des décisions qui lui correspondent. Il convient également d'évoquer la signification de la stratégie :

- **Le contenu de la stratégie d'entreprise :**

Décider d'une stratégie d'entreprise c'est choisir les principes qui vont présider à la composition de son portefeuille d'activités. C'est dans le même temps traiter

a) des questions d'allocation des ressources de toute nature entre les différents domaines d'activité dans lesquels l'entreprise a décidé de s'investir et

b) du degré et des modalités de l'internationalisation des activités.

De manière pragmatique, le problème de la composition d'un portefeuille d'activités peut se présenter dans les termes d'une alternative simple : opter pour une *activité unique* ce qui correspond à une **stratégie de spécialisation**, ou pour des *activités multiples* c'est-à-dire une **stratégie de diversification**.

La 1^{ère} solution consiste à se développer dans un seul domaine d'activités et à y exploiter des compétences maîtrisées. Elle présente des avantages en termes d'économies d'échelle et /ou de connaissance approfondie des attentes et des comportements des consommateurs, mais aussi des risques de dépendance forte liée au seul domaine dans lequel l'entreprise est investie ; l'une des justifications de la 2^{ème} solution (diversification) est précisément de répartir les risques et d'ouvrir des perspectives de développement.

Il est courant de distinguer les entreprises en fonction d'une part, de leurs stratégies : 4 types d'entreprises :

- 1^{er} type : les entreprises se limitant à une activité unique.
- 2^{ème} type : les E à activité dominante, représentant 70 à 90 % du CA total.
- 3^{ème} type : les E diversifiées réalisant plus de 30 % de leur CA en dehors de l'activité de base mais à activités apparentées c'est-à-dire présentant des points communs d'ordre technologique ou commercial.
- 4^{ème} type : les E diversifiées réalisant plus de 30 % de leur CA en dehors d'une activité de base mais à activités non apparentées c'est-à-dire des activités sans relation les unes avec les autres.

Et d'autre part, en fonction de leur délimitation géographique : **national** ou domestique (présence uniquement sur marché national) ; **international** (le marché national reste une priorité pour l'E les marchés étrangers sont abordés en second lieu) ; **multinational** (le monde est considéré comme un ensemble de marchés nationaux largement cloisonnés qu'il est possible d'aborder distinctement) ; **global** (le monde est considéré à lui seul comme un vaste marché qu'il faut aborder en tant que tel)

- **La signification de la stratégie d'entreprise :**

Les principes qui président au choix et à l'évolution d'un portefeuille d'activités constituent un domaine fondamental de décision stratégique pour l'entreprise puisqu'ils reviennent à fixer les grandes lignes de son développement ou comme le dit Ansoff ses vecteurs de croissance à moyen ou long terme.

La stratégie d'entreprise prend donc une signification en tant que trajectoire d'évolution sur une longue période.

Igor Ansoff (prof Carnegie Institute of Technology), a qui l'on doit le célèbre ouvrage Corporate Strategy (1965 traduit en français Stratégie de développement de l'entreprise) s'est intéressé aux décisions stratégiques qu'il définit comme des décisions portant sur les produits et les marchés de l'entreprise, ses objectifs de développement ainsi que ses orientations. Ansoff s'est préoccupé de la formulation de la stratégie : qu'il définit comme un processus d'action favorisant la détermination des moyens permettant de guider une firme dans l'atteinte de ses objectifs. On lui doit les premières réflexions structurées sur les liens entre la stratégie et l'allocation financière des ressources de l'entreprise, sur l'élaboration d'une grille hiérarchisée d'objectifs, l'analyse de l'avantage comparatif (concurrentiel) dans le design d'une décision stratégique, et l'utilisation du critère de synergie (mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens) pour formuler une stratégie.

La définition d'une stratégie repose sur quatre composantes :

- 1^{er}) La délimitation d'un couple produit-marché,
- 2^{ème}) La sélection d'un vecteur de croissance en quatre temps (pénétration, expansion de marché, extension de gamme et diversification), avec, comme fil conducteur,
- 3^{ème}) La protection d'un avantage comparatif et
- 4^{ème}) L'utilisation de la synergie pour privilégier une option sur une autre et construire une solide stratégie d'entreprise.

Pour Chandler, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'actions et d'allocations de ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs.

Enfin, pour Octave Gélénier (économiste) la stratégie c'est l'art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que de subir.

2.) Les facteurs de choix de la stratégie :

Les options stratégiques qui s'offrent aux entreprises sont formalisées et choisies in fine en fonction de 3 facteurs :

- 1^{er} facteur : **les marchés** :

Les entreprises ont la possibilité d'opérer sur un seul couple produit-marché ou de développer différentes formes d'activités plus ou moins éloignées les unes des autres.

L'entreprise va donc se poser la question suivante : quels marchés viser ?

Elle devra dans le même temps rechercher ou développer les avantages concurrentiels ou compétitifs qu'elle offre par rapport aux concurrents (maîtrise des coûts, amélioration qualité du produit, différenciation du produit, etc.)

- 2^{ème} facteur : **la croissance**

L'entreprise doit envisager son mode de croissance c'est-à-dire qu'elle peut développer ses capacités ou son savoir-faire en **interne** ou bien, **externe**, faire appel à l'extérieur pour accroître son potentiel (acquisition d'autres entreprises)

- 3^{ème} facteur : **les relations**

L'entreprise devra définir les relations qu'elle compte construire avec les autres acteurs du marché.

En effet, la croissance ou la survie d'une entreprise dépend souvent de la mise en place d'accords avec des partenaires : clients, fournisseurs et même concurrents.

3.) **La démarche stratégique** :

La démarche stratégique engage l'avenir de l'entreprise sur le long terme.

Elle repose sur deux diagnostics ou analyses : interne et externe :

3.1.) **L'analyse externe** :

Elle porte sur l'étude du marché et de l'environnement de l'entreprise.

Centrée sur le marché et l'environnement, elle a pour objet principal de déterminer :

- les caractéristiques quantitatives et qualitatives de l'offre et de la demande.
- les perspectives futures.

La connaissance de ces éléments renforce la capacité de l'entreprise à déceler d'une part les opportunités de développements ou « **attraits du marché** » (taux de croissance élevé ; ex = mise en relief d'un nouveau segment de marché offrant un potentiel de client important) et d'autre part les menaces éventuelles (forte concurrence ; ex = développement ou agressivité commerciale d'un concurrent).

3.2.) **L'analyse interne :**

Elle porte sur l'évaluation tout d'abord des performances de la mercatique opérationnelle mise en œuvre par l'entreprise (marketing mix ou marchéage), également des fonctions de l'entreprise et enfin de la technologie.

Le diagnostic interne met en valeur les forces/atouts et faiblesses de l'entreprise.

4.) **L'analyse stratégique et ses outils :**

Pour établir un diagnostic stratégique, il faut recourir à différents outils : les outils d'analyse stratégique.

Nous allons scinder ces outils en 2 groupes, ceux utilisés dans le diagnostic externe de ceux utilisés dans le diagnostic interne.

4.1.) **Les outils de l'analyse externe :**

Il est courant de distinguer d'une part, les ***outils d'analyse du domaine d'activité*** (Secteur) et d'autre part, ***les outils d'analyse du portefeuille d'activités***. Enfin, l'outil de l'analyse de la concurrence : les 5 forces concurrentielles de Porter.

4.1.1.) **Les outils d'analyse du domaine d'activité :**

On dénombre 2 types d'outils d'analyse du domaine d'activité : ***le cycle de vie du domaine d'activité*** (vu dans le chapitre 2, typologie des secteurs) et ***la loi d'expérience*** (vu dans le chapitre 2 modèle des 5 forces concurrentielles).

4.1.2.) **Les outils d'analyse du portefeuille d'activités :**

Par portefeuille d'activités on entend l'ensemble des domaines sur lesquels l'entreprise est présente.

Pour diagnostiquer les opportunités et les menaces dans les domaines d'activités de l'entreprise, des méthodes d'aide à l'analyse stratégique se sont développées. Elles permettent précisément de constituer des DAS, c'est-à-dire d'opérer un regroupement des activités sous la forme de portefeuille (en fonction du type de clientèle, de la technologie utilisée, etc.).

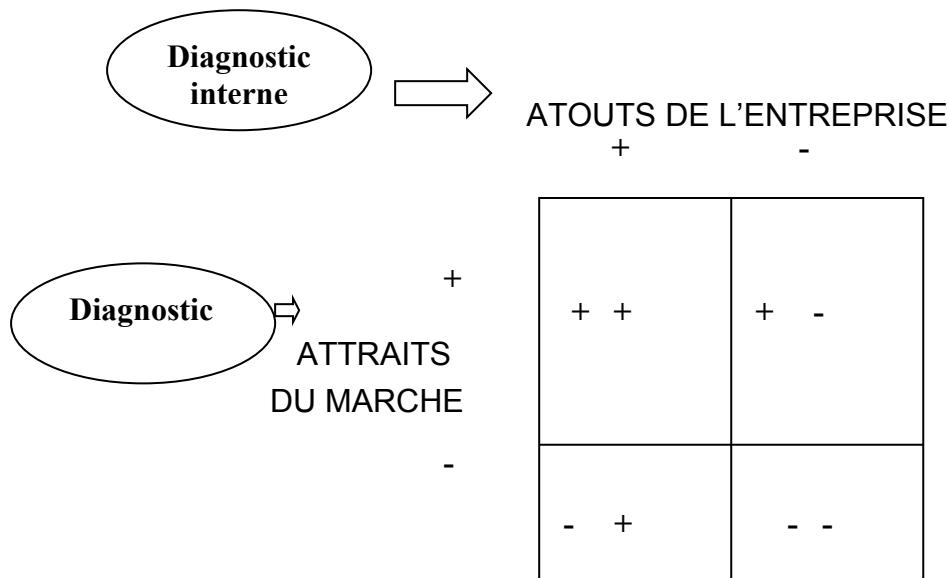
Ces méthodes spécifiques, qui permettent d'analyser simultanément la totalité des activités de l'entreprise, sont variées .

On compte 3 types de méthodes d'analyse qui se présentent toutes sous la forme d'une matrice générique ou d'un tableau reprenant 2 dimensions principales : **attraits du marchés** (obtenu grâce au diagnostic externe), **les atouts de l'entreprise** (obtenu grâce au diagnostic interne).

Atouts de l'entreprise = il peut s'agir de la Part de Marché Relative (notamment dans la matrice BCG ; voir chapitre 2 ; partie 1 l'étude de marché pour calcul PDM)

Attraits du marché : il s'agit habituellement du Taux de Croissance du marché.

Matrice générique (**à dessiner au tableau**)



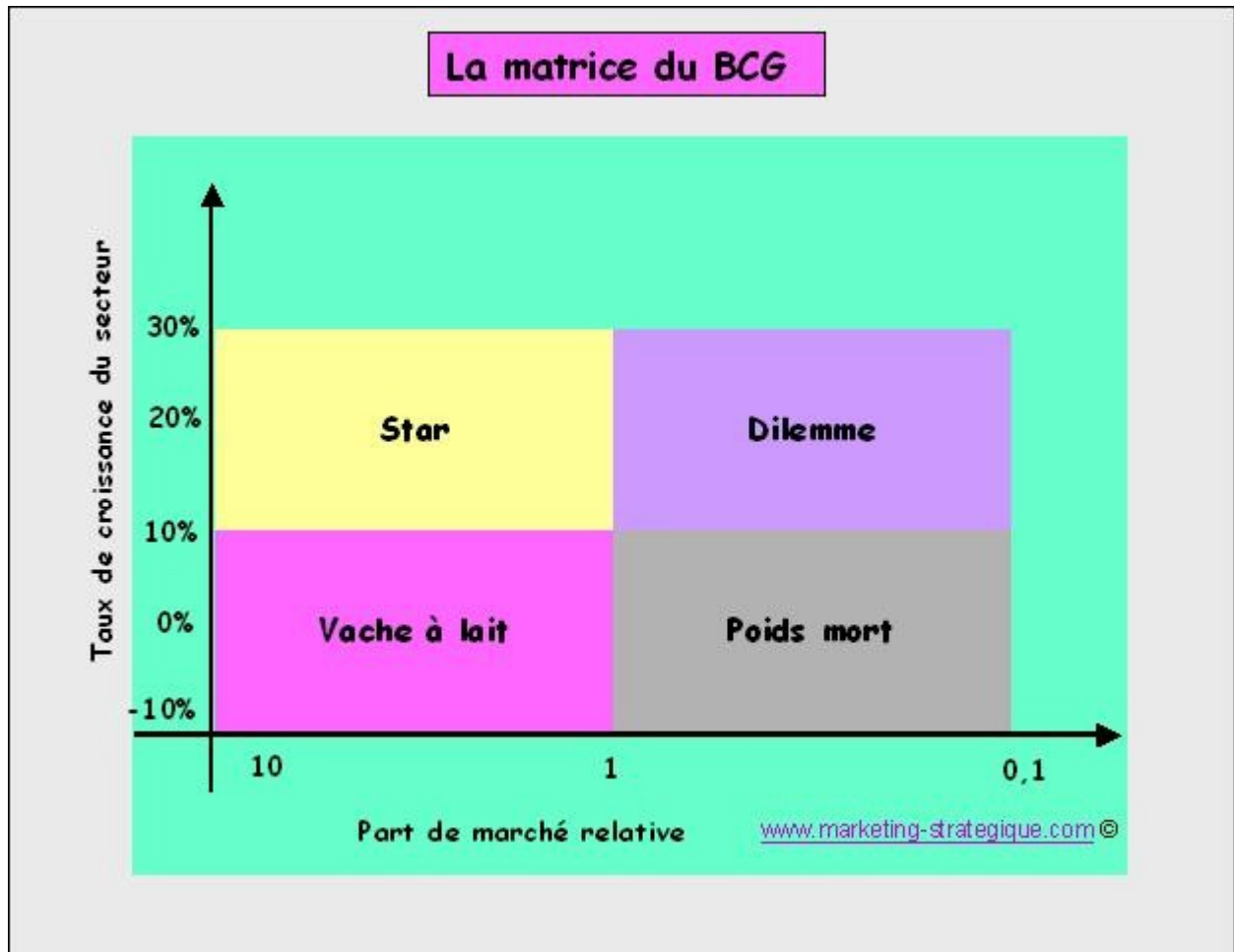
A) Matrice BCG (1975)

La matrice comporte 2 dimensions :

- **L'attrait du marché** : le taux de croissance du DAS du marché ou du segment de marché
- **L'atout de l'entreprise** : la position concurrentielle mesurée par sa PDM relative :

$PDM \text{ relative} = PDM \text{ de l'entreprise} / PDM \text{ moyenne des principaux concurrents}$

La matrice BCG (1975) permet de classer les activités de l'entreprise en 4 catégories et de formuler des recommandations pour chacune d'elles :



- **Produits dilemmes :**

PDM relativement faible

Fort taux de croissance du marché.

Ce sont généralement des produits en phase de lancement dans leur cycle de vie dont le succès est loin d'être assuré. Ils peuvent devenir soit des produits vedettes (il convient alors de les développer), soit des produits poids morts en cas d'échec.

Par exemple, pour le lancement de ses céréales Yabon, la société Banania n'a pas réussi à rivaliser avec les grandes marques du marché. 4 raisons principales ont conduit à cet échec :

- un lancement trop tardif du produit sur un créneau ultra-concurrentiel (Kellogg's Quaker, ...)
- une offre trop simple par rapport à ses concurrents qui proposent des produits sophistiqués ;
- un emballage peu adapté à la cible (une marque forte et connue ne suffit pas à convaincre)

- une mauvaise appréciation des investissements publicitaires et promotionnels. Aujourd'hui, Banania s'est retiré de ce marché pour se centrer sur le cœur de son métier = les produits chocolatés.

En terme de recommandation stratégique, il faut :

- soit investir massivement pour développer la part de marché (pour qu'ils deviennent vedette)
- soit abandonner l'activité (sinon poids morts)

- **Les produits Vedettes :**

PDM relativement forte

Taux de croissance fort.

Ce sont des produits en phase de croissance dans leur cycle de vie ayant permis de conquérir le marché avec succès. Ils ne rapportent pas forcément beaucoup d'argent à court terme, car ils ont besoin d'être soutenus commercialement (investissements financiers importants). Toutefois, c'est sur eux que repose l'avenir d'une entreprise, d'où leur nom.

La stratégie recommandée est d'investir afin d'entretenir la croissance et maintenir l'avantage concurrentiel.

Quand ils ont du succès et passent à la phase de maturité, ils deviennent des produits « vaches à lait ».

- **Les produits Vaches à Lait :**

PDM relativement forte

Taux de croissance du marché faible.

Ce sont des produits commercialisés avec succès en phase de maturité dans leur cycle de vie. Les efforts commerciaux sont moindres, c'est la raison pour laquelle ils assurent le profit immédiat (d'où leur nom).

La recommandation stratégique = maintenir le plus longtemps possible la situation afin de récolter les profits permettant de soutenir la croissance et le développement des autres produits. Les liquidités générées seront ainsi réinvesties dans les produits vedettes (pour soutenir leur développement en produit vache à lait), dans les produits dilemmes (pour soutenir le développement de nouveaux produits) ou dans les produits poids morts pour les relancer ou bien les liquider.

Ces produits, quand ils passent à la phase de déclin deviennent généralement des produits Poids morts.

- **Les produits Poids Morts :**

PDM faible

Taux de croissance faible ou nul.

Ce sont des produits ayant fait leur preuve et subissant un phénomène d'obsolescence, en phase de déclin dans leur cycle de vie. Il peut s'agir aussi de produits anciennement dilemmes, dont le lancement a été un échec.

Dans ce cas, la recommandation stratégique est de désinvestir. Toutefois, l'entreprise peut également les conserver et les relancer s'ils contribuent au profit et ne nuisent pas à son image de marque.

Sur le plan global, un portefeuille équilibré contient suffisamment de produits vaches à lait pour financer les produits étoiles (ou vedette) et dilemmes (équilibre à court terme) mais également contient des produits étoiles et dilemmes en nombre suffisant (pour assurer l'équilibre à long terme) car ces derniers doivent normalement devenir les futurs produits vaches à lait.

B) **Matrice Mc Kinsey (1982)**

Elle se construit à partir de 2 paramètres :

- 1) l'attractivité du secteur (taille, taux de croissance, technologie, etc.) et
- 2) la position concurrentielle de l'entreprise (PDM) ;

Dans cette méthode, 2 axes sont utilisés =

- la position concurrentielle de l'entreprise (PDM)
- l'attrait du marché (taux de croissance)

Chacun des 2 axes est décomposé en 3 cellules (faible, moyen, fort), ce qui permet d'aboutir à une matrice à 9 cellules. Ces 9 cellules sont regroupées en 3 zones A, B, C.

Zone A = domaines d'activité stratégiques ou produits dans lesquels il est intéressant d'investir.

Zone B = DAS/produits dans lesquels il est intéressant de récolter/rentabiliser.

Zone C = DAS/produits dans lesquels il faudra opérer une sélection en matière de rentabilité

ATTRAIT DU MARCHÉ**POSITION****CONCURRENTIELLE**

	Forte	Moyen	Faible
Forte	A 1 Maintenir sa position de leader	A 2 Investir pour croître	B 3 Rentabiliser
Moyenne	A 4 Investir sélectivement/ accroître l'effort	B 5 Rentabiliser sélectivement	C 6 Réduire les investissements /se retirer sélectivement
Faible	B 7 Rentabiliser immédiatement = doubler l'effort ou abandonner	C 8 Réduire les investissements/se retirer progressivement	C 9 Désinvestir

A = plutôt investir B = plutôt rentabiliser C = plutôt désinvestir

Par le croisement, on obtient 9 positions qui permettent de formuler des Recommandations stratégiques pour les 9 positions :

Case 1 = Maintenir sa position :

Investir pour croître au taux max

Concentrer l'effort pour maintenir sa position

Case 2 = investir pour croître :

Investir dans les meilleurs segments

Accroître la compétence distinctive

Accroître la productivité

Case 3 = rentabiliser : se protéger et se reconcentrer.

Chercher la rentabilité immédiate

Défendre ses forces sur les meilleurs segments

Case 4 : investir sélectivement

Attaquer le leader

Investir sur ses forces

Renforcer ses points faibles

Case 5 = rentabiliser sélectivement :

Maintenir les plans d'action existants

Se concentrer sur les segments rentables et à faible risque

Case 6 = réduire ses investissements

Protéger sa position dans les meilleurs segments

Améliorer ses produits

Réduire l'investissement

Case 7 : rentabiliser immédiatement

Se spécialiser sur ses forces

Chercher à éliminer ses faiblesses

Se retirer si la croissance n'est pas durable.

Case 8 : réduire les investissements (expansion limitée ou récolte) :

Rechercher des voies d'expansion à faible risque ; sinon réduire les investissements et rationaliser

Case 9 : désinvestir :

Vendre au moment le plus opportun

Réduire les coûts fixes et désinvest

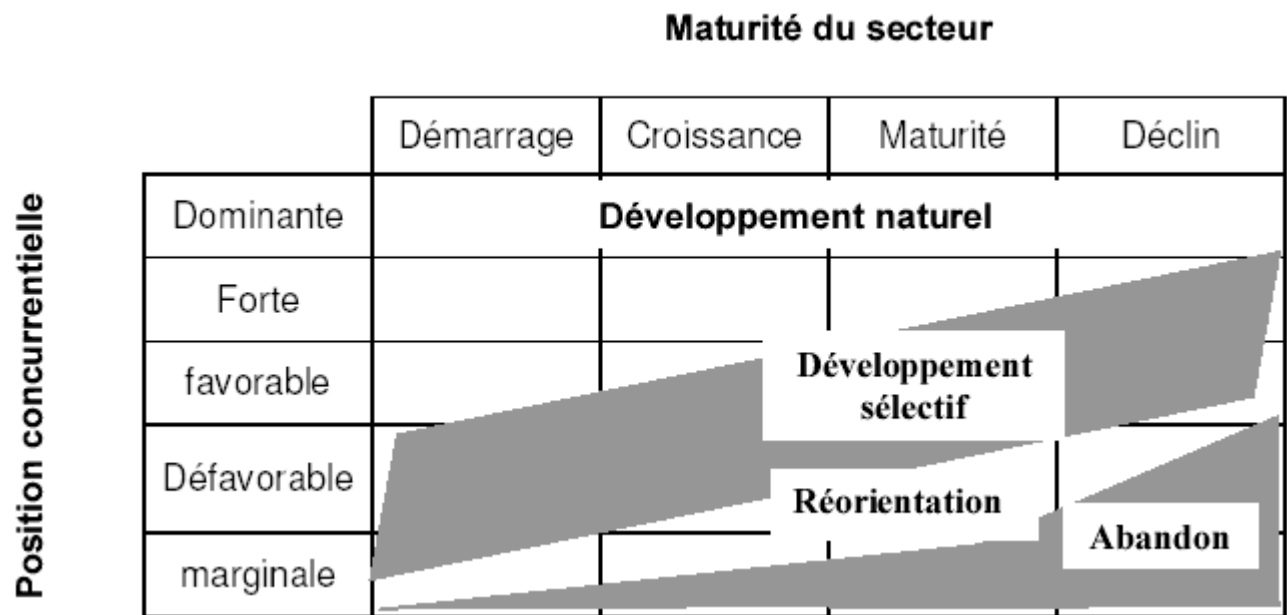
C) Matrice ADL (1978) (Arthur D. Little)

Elle est composée de 2 axes :

- **la position concurrentielle** : 5 positions concurrentielles : dominante, forte, favorable, défendable et marginale
- **la position de l'activité** (cycle de vie) : démarrage, croissance, maturité et déclin.

Cette matrice comporte 20 cellules réparties en 4 zones correspondant à 4 types de prescriptions stratégiques :

- 1) développer
- 2) sélectionner
- 3) réorienter
- 4) ou abandonner



	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	Efforts intenses pour entrer sur le marché ; tenir la position en investissant	Tenir la position en défendant la PDM ; investir intensivement ; profit	Tenir la position par l'investissement ; profit	Tenir la position en évitant investissements excessifs ; profit
Forte	Améliorer la position par effort en R&D, en qualité	Améliorer la position ; acheter des PDM (croissance interne et/ou externe) ; profit	Garder la position ; profit	Garder la position en évitant investissements excessifs ; profit
Favorable	Effort sélectif pour acquérir une PDM ; tenter d'améliorer position	Tenter améliorer position en achetant PDM ; profit	Créer une niche ; minimiser investissement ;	Rentabiliser ; se retirer si pas de profit
Défendable	Agir avec prudence	Trouver une niche ; investissement minimal	Trouver une niche ; ou se retirer progressivement et désinvestir ; profit minimal	Se retirer progressivement ou désinvestir et abandonner
Marginale	Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou procéder à la liquidation	Idem	Idem	Abandonner rapidement

4.1.3.) **L'analyse concurrentielle** : les 5 forces de Porter

L'analyse stratégique, quels que soient les outils qu'elle emploie, passe quasi nécessairement par une analyse préalable du contexte concurrentiel d'où le recours au modèle d'analyse du secteur les 5 forces concurrentielles de Porter ;

Je vous renvoie au chapitre 2, au 2.2. Analyse sectorielle

4.2.) **Les outils de l'analyse interne :**

3 types d'outils de l'analyse interne : ceux portant sur ***l'évaluation du marketing-mix***, ceux concernant ***l'évaluation des fonctions de l'entreprise*** et enfin ceux traitant de ***la technologie***.

4.2.1.) **Evaluer le marketing-mix :**

Marketing-mix ; élaborer tableau avec forces/faiblesses/actions correctives

- **Produit** : composition du portefeuille de produits, étendue de gamme, volume des ventes, profitabilité des produits, etc.
- **Prix** : niveau de marge, adaptation des prix, possibilité de modulation des prix selon les clients, profitabilité des produits, etc.
- **Distribution** : efficacité de la force de vente et du réseau de distribution (organisation, performance, etc.)
- **Communication** : moyens utilisés dans le communication mix, efficacité de chacun des moyens (publicité, promotion, mercatique directe, etc.)

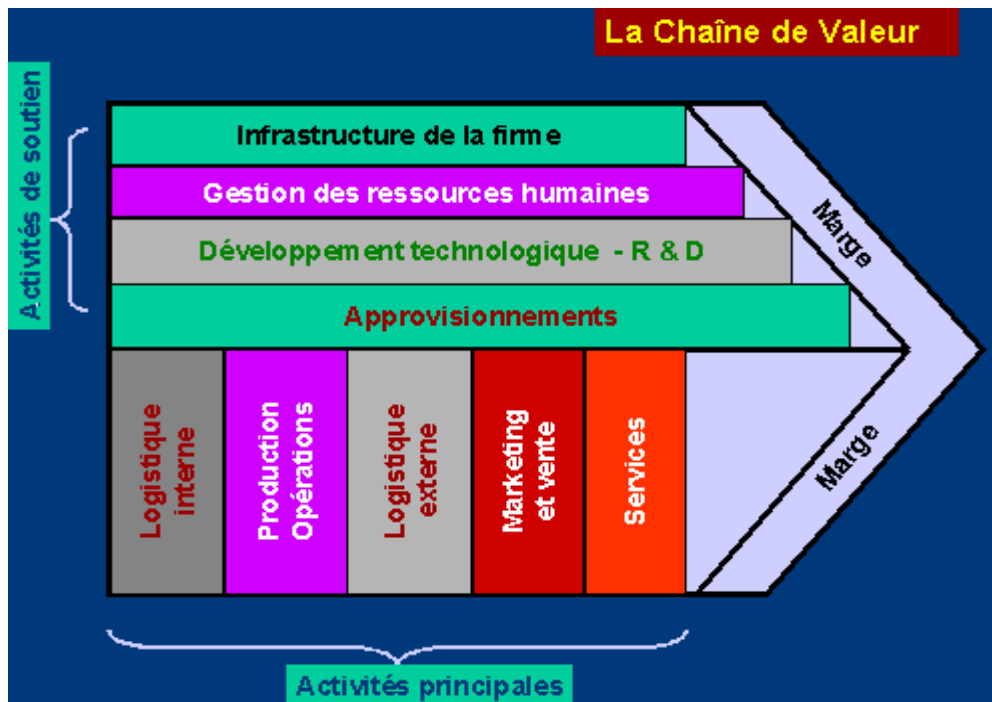
4.2.2.) **Evaluer les fonctions de l'entreprise :**

Pour évaluer les différentes fonctions de l'entreprise, on procède de la manière suivante :

Tableau. Evaluation des fonctions de l'entreprise

Fonctions	Forces	Faiblesses	Actions correctives
Achat			
R&D			
Production			
GRH			
Direction			
Distribution			
Etc.			
Finance			

On utilise également un autre outil, la chaîne de valeur de M.Porter (1988) qui sert à identifier les activités dans l'entreprise créatrice de valeur. Les différentes étapes d'analyse à partir de la chaîne de valeur doivent conduire finalement à repérer et à mieux exploiter les sources de l'avantage concurrentiel. Cet outil doit contribuer aux choix stratégiques qui permettront d'améliorer les liaisons entre les différentes activités et la cohérence de leurs objectifs.



4.2.3.) Evaluer la technologie :

L'entreprise doit connaître la nature des ressources technologiques dont elle dispose.

Cette **1^{ère} étape : d'évaluation des technologies** se présente sous la forme d'un inventaire préfigurant ainsi un diagnostic de nature stratégique des ressources technologiques existantes et potentielles.

Cet inventaire peut se réaliser à partir de la typologie ternaire la plus répandue formulée par le cabinet Arthur Dew Little (ADL). Elle distingue 3 types de technologies :

1^{er} type : Les technologies de base : elles sont banalisées c'est-à-dire maîtrisées par tous les concurrents et disponibles. Elles sont nécessaires pour être présent sur un marché donné.

2^{ème} type : Les technologies clés : technologies dont le degré de maîtrise est déterminant pour la position concurrentielle en terme de coûts et ou de qualité des produits concernés ;

3^{ème} type : Les technologies émergentes : technologies nouvelles, en phase de développement dont l'importance réside plus dans le potentiel que dans les applications existantes, encore marginales ; elles sont susceptibles de devenir à terme les technologies clés.

A cette typologie ternaire, il a été rajouté par la suite, un autre type : la **technologie embryonnaire** qui est encore au stade de la recherche et maîtrisée par très peu d'entreprises, elles sont à la fois prometteuses et risquées.

D'autres auteurs, on proposé des typologies, comme Morin et Seurat (1989) qui distinguent :

- d'une part **les technologies de noyau dur** (par opposition aux **technologies périphériques**) : technologies correspondant au métier identitaire de l'entreprise assimilable à son patrimoine génétique
- d'autre part, **les technologies de différenciation** (équivalentes aux technologies clés d'ADL) : technologie qui est la source principale de la compétitivité de l'entreprise en lui conférant un fort degré de différenciation par rapport à ses concurrents
- et enfin, **les technologies de base** : technologie nécessaire pour mener à bien un métier, banalisée chez l'ensemble des concurrents.

Après cette 1^{ère} étape d'inventaire des technologies présentes dans l'entreprise, la **2^{ème} étape consiste à une analyse en termes de cycle de vie des technologies** afin d'intégrer une dimension prospective au diagnostic.

Cette 2^{ème} étape est possible grâce au recours de modèles de développement et de maîtrise de l'évolution des technologies ; exemple : le modèle de l'évolution technologique de Foster et McKinsey (1986) ; ce modèle porte sur la performance d'une technologie donnée mise en relation avec l'effort de recherche consacré par l'entreprise à cette technologie, dessinant ainsi une courbe en S ; la courbe inférieure du S symbolise l'ampleur de l'effort de R&D initialement nécessaire au lancement d'une nouvelle technologie et sans qu'aucun résultat ne se fasse sensiblement sentir ; la courbe supérieure du S marque la limite physique et naturelle propre à toute technologie ; la partie centrale du S correspond à la phase de progrès rapides et de performances accrues. Par ailleurs, cette représentation graphique en S met en évidence les phénomènes de maîtrise de l'évolution technologique par rupture ou transition d'une technologie à une autre : l'entreprise doit choisir le moment pertinent pour initier le changement technologique.

Dans une **3^{ème} étape, il faut gérer les ressources technologiques de l'entreprise.** Pour ce faire, le recours à la notion de « **patrimoine technologique** » est indispensable. Morin (1985) propose une démarche de gestion du patrimoine technologique organisée autour de 6 grandes étapes ou fonctions clés : ***l'inventaire, l'évaluation, l'optimisation, l'enrichissement, la surveillance et la sauvegarde.***

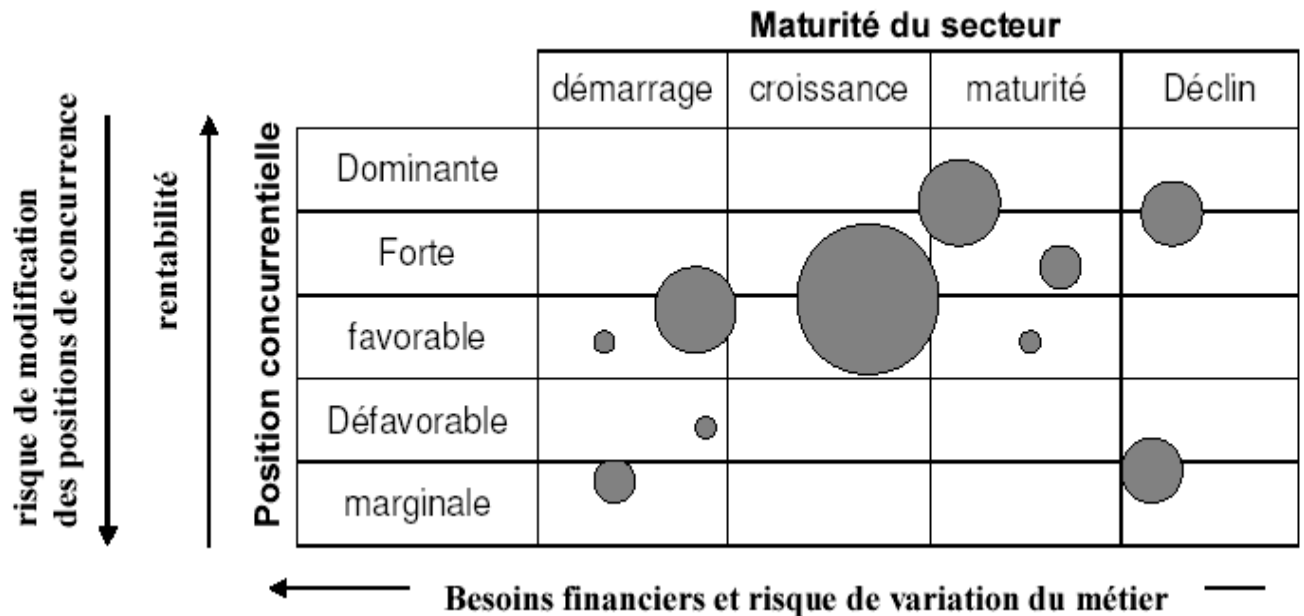
- 1) **Inventaire** : on procède à l'inventaire des technologies et leur ramification dans les différents produits de l'entreprise; élaboration tableau ou schéma qui fait le lien entre technologies et produits
- 2) **Evaluation** : on procède à l'évaluation d'une part, de la position du patrimoine techno de l'entreprise par rapport à ses concurrents et d'autre part, à la position des techno en terme de maturité (maturité des technologies : émergence, évolution, stabilité, déclin, obsolescence)
- 3) **Optimisation** : en fonction des 2 précédentes étapes, elle consiste à exploiter au mieux le potentiel des technologies et éventuellement à « réveiller » la partie du patrimoine technologique « laissée en sommeil » volontairement ou involontairement ; cette étape va permettre de définir 3 stratégies types :
 - a) soutenir certaines techno
 - b) ou adapter le patrimoine cad développer d'autres techno ;
 - c) abandonner
- 4) **Enrichissement** : pour compenser le phénomène de dépréciation naturelle d'une technologie (obsolescence) il est nécessaire de renouveler les technologies et donc d'enrichir le patrimoine
- 5) **Surveillance** : de l'environnement et de ses évolutions qui doit permettre d'anticiper les menaces et les changements technologiques
- 6) **Sauvegarde** : elle passe par la mise en place d'une stratégie de propriété industrielle (dépôt brevet) : protection des connaissances de l'entreprise.

Enfin, une **4^{ème} étape consiste à partir de modèles de portefeuilles technologiques de formuler des stratégies cohérentes avec le potentiel et les contraintes de la technologie.**

ADL (1981) proposent 2 modèles de stratégies technologiques en fonction du cycle de vie de l'activité (selon que les secteurs sont en démarrage/croissance ou en fin de croissance et début de maturité) :

Dessiner au tableau

Exemple d'un modèle celui des Stratégies technologiques (ADL, 1981) pour industries en démarrage ou début de croissance



5.) Les stratégies d'entreprises :

Parmi les stratégies possibles, les entreprises ont le choix entre 5 types (**La spécialisation ; L'intégration verticale ; La diversification ; L'internationalisation ; Le désengagement**) que nous allons développer.

5.1.) 1^{er} type : La spécialisation :

La spécialisation comprend 3 types de stratégies : **la différenciation, la domination par les coûts, ou la concentration.**

Selon Porter, la spécialisation peut s'exprimer à travers 3 orientations stratégiques majeures qui sont dépendantes d'une part, de l'**avantage concurrentiel** et d'autre part, de la **cible stratégique** (secteur entier ou segment particulier) :

Ainsi :

- 1^{ère} orientation : quand la cible stratégique est le « secteur entier » mais que l'avantage concurrentiel réside non pas dans le coût (bas) mais dans la perception par la clientèle du caractère unique du produit, alors il s'agit d'une stratégie dite de « **différenciation** »
- 2^{ème} orientation : quand la cible stratégique est le « secteur entier » et que l'avantage concurrentiel réside sur les coûts (coûts faibles : économie d'échelle) : il s'agit alors de la stratégie dite de « **domination par les coûts** »

- 3^{ème} orientation quand la cible stratégique n'est pas le secteur entier, mais un « segment particulier », appelé aussi niche ou créneau, il s'agit alors d'une stratégie de « **concentration** » ou de « focalisation ».

Nous allons voir ces 3 types de stratégies dans le détail :

5.1.1.) La différenciation :

Cette stratégie consiste à faire percevoir (sur le plan technologique ou commercial) le produit comme différent des produits concurrents afin de pratiquer des prix plus élevés.

Elle a pour objectif de donner au produit des qualités distinctives importantes qui le différencie des produits concurrents : le produit, par ses attributs, son image, par l'avance technologique reconnue, est tel qu'il n'a aucun concurrent direct connu. La différenciation apporte au client une valeur supplémentaire d'ordre fonctionnel (ex : un niveau de performance au niveau hi-fi, ex : marque Pionner) ou psychologique (attrait d'une marque prestigieuse comme C. Dior, Chanel, etc.).

Le problème => cette stratégie implique des investissements importants en publicité pour faire connaître au marché les qualités distinctives.

Les risques => le différentiel de prix peut devenir trop élevé, le produit peut se banaliser (les besoins des acheteurs pour un produit différencié s'estompent) et des imitations peuvent venir réduire l'impact de la différenciation.

5.1.2). La domination par les coûts :

L'entreprise exerce son activité en cherchant à avoir en permanence des coûts (de production, d'organisation, de commercialisation) plus bas que ceux des concurrents. Cette stratégie consiste donc à exploiter toutes les sources possibles de réduction des coûts afin de proposer les prix les plus faibles à la clientèle. Cette stratégie comporte le risque de voir les concurrents agir de même et entraîner les entreprises du secteur dans une guerre des prix qui réduirait la rentabilité du secteur.

La recherche constante d'un accroissement de la productivité implique une PDM élevée (production forte) pour bénéficier de la courbe d'expérience. Cette stratégie s'appuie donc sur la dimension productivité et est liée à des effets d'expérience (effet d'apprentissage et économies d'échelle). C'est la stratégie des leaders.

Le risque => des changements technologiques peuvent annuler l'avantage obtenu. Il peut également y avoir menace de diffusion de la technologie à faible coûts par les imitateurs.

5.1.3) La concentration (ou focalisation, stratégie de niche)

Elle s'adresse à une cible stratégique particulière => segment.

L'entreprise, qui a un avantage concurrentiel dans les coûts et/ou la différenciation, focalise son activité sur un créneau particulier (groupe de produits) ou un segment particulier (groupe de consommateurs). Elle permet d'obtenir des PDM élevées dans le segment visé mais faibles par rapport au marché global.

C'est la Stratégie des spécialistes.

5.2.) 2^{ème} type : L'intégration verticale (ou stratégie de filière)

L'entreprise peut se développer en amont ou en aval de son domaine d'origine. L'intégration est une orientation stratégique risquée : elle nécessite, en effet, d'acquérir des compétences nouvelles que l'entreprise ne maîtrise pas forcément.

Exemple : le groupe de distribution Intermarché possède des bateaux de pêches (intégration amont) ; ou encore le groupe Casino possède des usines d'embouteillage, des abattoirs, des conserveries (intégration amont). Decathlon a choisit d'intégrer en amont : elle conçoit et fabrique ses propres marques de sport.

Exemple intégration avale :

Autre exemple : Boeing/Airbus ; Boeing est une entreprise que l'on qualifie de complètement intégrée ou « intégration totale » parce qu'elle a intégré en amont et en aval.

Exemple : intégration totale : industrie pétrole ; Esso, BP sont complètement intégrées, elles font l'extraction du pétrole sur terre, en mer, elles le raffinent, et elles le vendent où, dans les stations services qui leur appartiennent.

Exemple intégration totale (amont et aval : fournisseurs et clients) : Danone au départ (BSN) fabriquait des bouteilles en verre (contenant) : elle a racheté des fournisseurs d'emballage (pots, bouteilles : en amont) et des clients (le contenu : entreprises de produits alimentaires et de boissons).

5.3.) 3^{ème} type : La diversification :

La diversification signifie que l'entreprise intervient dans plusieurs DAS différents (Domaine d'Activité Stratégique). Se diversifier consiste pour une entreprise à se lancer dans des activités nouvelles qu'ils s'agissent de nouveaux produits (ou activités) ou de nouveaux marchés (nouveaux clients)

Exemple : Vivendi Universal sont des entreprises concurrentes qui interviennent dans 5 DAS : le Cinéma, la Musique, la Télévision, Telecoms et Internet.

4 types de diversification : proposée par Ramanantsoa

Tableau à dessiner :

	Les stratégies de l'entreprise		
	Elargissement de la gamme de produits	Elargissement à d'autres types de clients	Elargissement à de nouveaux métiers
Les différentes formes de diversification	Horizontale	Verticale	Conglomérale
	Concentrique		

- 1^{er} type : **la diversification stratégique** ou diversification totale (ou conglomérale) : l'entreprise aborde une activité totalement différente de son métier de base et doit acquérir de nombreuses compétences nouvelles (ou diversification conglomérale)

Exemple : Bouygues était au départ une société dans le secteur du BTP, elle s'est diversifié dans un premier temps dans les médias avec une participation dans le capital de TF1, et puis dans la téléphonie mobile

- 2^{ème} type : **la diversification mercatique** ou diversification de marché (ou de gamme ou concentrique) : la nouvelle activité nécessite des compétences proches de celles du DAS d'origine de l'entreprise. (ou diversification concentrique)

Exemple : Salomon était au départ une société spécialisée dans le ski, elle s'est développée dans d'autres activités comme le vélos, le roller, le golf. Pour l'activité vélos, rollers, skis les compétences utilisées sont proches, complémentaires. Exemple : compétence-clé en matière de fixation dans les skis, sert aussi fixation roller, etc. Salomon a su utiliser des compétences complémentaires dans le domaine de la distribution (réseaux identiques) et de la technologie (matériaux communs à des produits différents : skis, clubs de golf, etc.)

Certaines grandes entreprises se diversifient à la fois au niveau stratégique et au niveau mercatique, bref elles ont recours aux deux types de diversification.

Par exemple : les groupes de distribution, comme Casino, se diversifie dans la restauration rapide avec Cafétéria Casino. Ou encore Auchan qui se diversifie dans la distribution de produits relatifs à l'aménagement de la maison avec l'enseigne Leroy-Merlin, ou encore Carrefour qui proposent services bancaires avec carte Pass, des voyages, services billetteries, etc.

- 3^{ème} type : **la diversification horizontale** : l'entreprise développe son savoir-faire technologique pour élargir sa gamme de produits en s'adressant à la même clientèle. Exemple Canon
- 4^{ème} type : **la diversification verticale** : le savoir-faire commercial est développé pour proposer les produits existants à une nouvelle clientèle.

5.4.) 4^{ème} type : **L'internationalisation** :

L'entreprise peut ajouter aux choix stratégiques précédents (spécialisation, intégration, diversification) une dimension internationale en développant ses activités dans des pays étrangers.

Les entreprises s'internationalisent parce que leur environnement a changé (ouverture des frontières avec OMC, accords commerciaux entre les pays, création de zones de libre-échange, marchés communs, etc.).

Il existe de nombreux avantages à l'internationalisation :

- avantages en matière de production : la pression sur la réduction des coûts de production nécessite la recherche d'une main d'œuvre peu chère (délocalisation), la standardisation au niveau mondial permet d'importantes économies d'échelle,
- avantage en matière commerciale : la standardisation des actions commerciales (ex : Coca Cola même pub partout ; idem pour l'Oréal)

Exemple : Dossier Capital « Les hypers français à l'assaut de la planète » : Par exemple, en France les groupes de distribution importants (Carrefour, Auchan, etc.) augmentent leurs nombres de points de vente en s'internationalisant en raison de :

- la saturation des équipements commerciaux sur le marché national (ou domestique) : autorisations administratives contraignantes qui limitent les extensions de surface de vente
- acquisition d'un haut niveau de compétence dans le métier de distributeur : définition de concepts de points de vente ou de formes de commerces exportables (hypermarchés, franchise, etc.)

- évolution des marchés européens : réduction de la taille des ménages, raccourcissement de la semaine de travail, etc.

L'internationalisation, s'opère en plusieurs stades, pour une entreprise il peut s'agir seulement d'exporter dans d'autres pays, elle peut aller plus loin, en produisant dans le pays, ou en faisant une joint-venture, etc.

5.5.) **5^{ème} type : Le désengagement :**

Les raisons d'un désengagement ou d'un redéploiement stratégique sont nombreuses.

La décision de se retirer d'une activité peut venir :

- de la disparition d'un avantage concurrentiel
- de l'entrée en phase de déclin du couple produit-marché
- de la nécessité de réaliser des investissements dépassant les moyens de l'entreprise pour faire face aux évolutions du marché
- d'une mauvaise appréciation du potentiel du marché
- etc.

dans tous les cas, l'abandon d'une activité est lourd de conséquences surtout au niveau social (problèmes sociaux, plan licenciements, reconversion/formation du personnel, etc.)

Dans le cadre d'un désinvestissement stratégique (par exemple après avoir mené le diagnostic interne et externe notamment grâce à la matrice BCG, l'entreprise décide de se désengager d'un DAS qui est poids mort).

Alors, les raisons de ce désengagement peuvent être de plusieurs ordres :

- en raison de l'échec du produit (poids morts) :

Exemple : BIC : a réussi à imposer le stylo, le rasoir et le briquet jetable. Fin des années 80, la société investit 38 Millions d'euros sur 3 ans pour imposer ses parfums jetables. Vendu 3,8 euros en supermarché et dans les stations service, et soutenu par plusieurs campagnes pub importantes (6,5Millions d'euros) pour la dernière campagne en 1991), le produit est un échec. La société a dû se désengager. Selon les professionnels, la raison de l'échec = marché où les acheteurs aiment le luxe et le rêve, Bic n'incarnait pas ces images, ni l'image du luxe, ni du rêve.

- un domaine dont le potentiel client ou l'attractivité financière devient plus faible = DAS en déclin.
- enfin, l'entreprise peut se désengager par ce qu'elle veut modifier des priorités stratégiques : désengagement des ressources utilisées dans ce domaine pour en développer d'autres ou se recentrer sur son métier , son activité de base.

Exemple : Lafuma s'est désengagée dans 3 marques pour une meilleure visibilité

Exemple : Teisseire a abandonné la plupart des opérations de diversifications dans les glaces et les nappages qu'elle avait réalisé à la fin des années 70, elle s'est désengager de ces activités pour se recentrer sur les sirops car la diversification était peu rentable.

Nous avons terminé avec la 5^{ème} partie, nous passons maintenant à la 6^{ème} partie consacrée à la mise en œuvre des choix stratégiques :

6.) La mise en œuvre de la stratégie :

Nous allons voir tout d'abord les critères de choix d'une stratégie puis les moyens de développement d'une stratégie.

6.1.) Critères de choix d'une stratégie :

Les orientations stratégiques sont choisies en fonction de 4 critères :

- 1^{er} critère : **la mission de l'entreprise** : les raisons fondamentales pour laquelle l'entreprise existe ;
- 2^{ème} critère : **les atouts de l'entreprise et les difficultés de mise en œuvre** : on compare les compétences (techno, humaines, organisationnelles, logistiques...) et les moyens financiers nécessités par les orientations stratégiques envisagées avec :
 - d'une part les atouts de l'entreprise (compétences clés, force)
 - et d'autre part les handicaps (faiblesses, compétences absentes ou non maîtrisées, etc.).
- 3^{ème} critère : **les attraits des DAS** : taux de croissance, niveau de profitabilité et de rentabilité, perspectives d'avenir...
- enfin, et surtout, 4^{ème} critère : **le choix d'une position concurrentielle** et les objectifs stratégiques retenus.

En fonction de ces critères de choix des stratégies, les entreprises peuvent se positionner à 4 niveaux : **Leader, Challenger, Suiveur ou spécialiste**.

1^{er} Niveau : **Leader** :

Entreprise ayant la plus forte part de marché et un pouvoir d'influence important sur les domaines d'activités ou elle intervient. Ex =Mac Donald, Coca-Cola.

En général, il s'agit d'une entreprise qui :

- innove constamment en lançant des produits nouveaux
- gère de par sa position les évolutions de prix
- possède un système de distribution étendu et un budget de communication conséquent.

Sauf s'il bénéficie d'une situation de monopole légale (exemple : jusqu'à très récemment France Telecom dans la téléphonie fixe, mais maintenant le marché a été libéralisé, Free, etc.), le leader doit constamment rester attentif à son environnement pour conserver la première place.

Objectifs du leader : accroître la demande globale, augmenter PDM

Exemples d'orientations/choix stratégiques : convaincre de nouveaux utilisateurs, différencier la gamme, réduire les prix, étendre le réseau de distribution.

2^{ème} Niveau : **Challenger** :

Cas de Pepsi Cola. Entreprise dotée d'une forte part de marché et cherchant à supplanter le leader en mettant en œuvre une stratégie agressive. (ex. Compaq).

Objectifs du challenger : prendre des parts de marché au Leader.

Exemples d'actions/choix stratégiques : attaquer le leader avec la même offre mais en proposant une offre comportant des améliorations ou un prix plus attractif

Exemple : dans la téléphonie France Telecom via sa filiale Orange propose comme Free de recevoir des chaînes de TV par la prise de téléphone, comme la Free box, Orange lance la Life box

3^{ème} Niveau : **Suiveur** :

Société dotée d'une faible part de marché et dont la stratégie dépend de celle des autres entreprises, notamment de celle du chef de file ou l'un de ses prétendants. Il se contente souvent de consolider leur position secondaire car le leader est au moins à court terme inaccessible de par sa structure.

Objectifs du suiveur : esquiver, s'adapter

Exemples d'actions stratégiques : éviter toute confrontation directe avec les grandes entreprises du secteur.

Conserver une grande souplesse structurelle afin de mieux supporter les variations du marché.

4^{ème} Niveau : **Spécialiste** :

Société qui est spécialisée dans une créneau très précis du marché, trop étroit pour intéresser le leader et les autres. Par contre, pour pouvoir être rentable, ce créneau soit toutefois offrir un potentiel suffisant en terme de pouvoir d'achat et correspondre aux réelles capacités de l'entreprise.

Objectifs du spécialiste : protéger son créneau (sa niche), développer son image

Exemples d'actions stratégiques : intervenir sur un créneau profitable mais peu attractif pour la concurrence, établir des barrières à l'entrée (technologie pointue, image, forte notoriété)

Exemple : Bang & Olufsen, HI Fi et TV très haut de gamme est présent sur certains créneaux sur lesquels il évite de heurter de front les leaders

6.2.) **Moyens de développement** :

En fonction des orientations stratégiques choisies, l'entreprise peut se développer de 3 façons : par **croissance interne**, **croissance externe**, et par **partenariat ou alliance**

- La **croissance interne** : elle est obtenue par le développement des capacités de l'entreprise au travers d'un processus endogène d'accroissement des ressources.

Avantages : la CI permet d'éviter les bouleversements et les restructurations brutales.

Elle favorise la promotion et la formation du personnel et limite les besoins financiers.

Inconvénient : la CI est une méthode lente et les évolutions du marché peuvent nécessiter une méthode plus rapide pour l'acquisition d'une nouvelle technologie ou savoir-faire (plus long par la formation que par l'achat d'une nouvelle entreprise donc CE qui possède déjà la compétence)

Ex : Création de nouvelles capacités de production (ex : construction de nouvelles usines) ou de commercialisation (ouvertures d'une succursale dans pays étranger).

- La **croissance externe** : La CE consiste donc à un regroupement intégral ou partiel de 2 ou plusieurs entreprises (concentration par fusion ou achat/absorption) :

La CE peut se faire soit par fusion, soit par absorption ou bien par apport partiel d'actif

- fusion : c'est la réunion de 2 ou plusieurs entreprises qui disparaissent pour donner naissance à une nouvelle entité.

- absorption : c'est l'association de 2 ou plusieurs entreprises. Cette opération conduit à distinguer la société absorbante et la (ou les) sociétés absorbées.

- apport partiel d'actif : c'est un procédé de remodelage des activités d'une entreprise. Il permet à une société de se séparer d'une branche d'activité

La CE peut s'opérer soit par :

- OPA : offre publique d'achat : opération par laquelle une entreprise propose au public de racheter, à un prix qu'elle détermine, les actions d'une autre société en vue d'en prendre le contrôle
- Ou par OPE : offre publique d'échange : opération identique à la précédente mais au lieu de se voir proposer un paiement en espèces, les actionnaires de la société convoitée se voient offrir une remise de titres (actions, obligations)

Ces opérations (OPA, OPE) peuvent se réaliser après entente avec la société rachetée (on parlera d'OPA amicale) ou contre l'avis des dirigeants de cette dernière (on parlera d'OPA hostile).

Avantages de la CE : permet d'acquérir rapidement une unité de production, de commercialisation ou de recherche. L'entreprise bénéficiera de l'expérience, des PDM, des compétences, des structures de la firmes rachetées.

Inconvénients de la CE : résistance aux changements, plans sociaux (personnes en doublette), les synergies attendues ne se réalisent pas toujours.

Exemple : En 2000, fusion de Moulinex et de Brandt, leader français du gros électroménager... permet au nouvel ensemble de devenir une entreprise dont la taille (avoir ce que l'on appelle une « taille ou masse critique » est adaptée au marché européen, pour faire face à la concurrence du secteur)

- Enfin, le **partenariat** ou **alliance** : Accord entre plusieurs entreprises qui gardent leur autonomie mais qui décident de mettre en commun un certain nombre de moyens pour augmenter leur efficacité respective. Il s'agit souvent de filiales communes (ou joint venture)

On distingue 3 types de stratégies de coopération :

- 1^{er} type : les alliances : accords de coopération entre firmes indépendantes et souvent concurrentes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle (recherche en commun sur un moteur par exemple entre 2 concurrents automobiles)

- 2^{ème} type : les partenariats d'impartition : le contrat se noue dans le cadre d'une relation de type achat/vente. Ce partenariat peut revêtir plusieurs formes : sous-traitance, co-traitance (GIE), franchise, etc.
- 3^{ème} type : les partenariats de symbiose ou symbiotiques : coopération entre entreprises non concurrentes. Ils peuvent concerner l'utilisation d'un réseau de distribution, des actions commerciales (pub conjointe), la mise en commun de certaines ressources, etc.

Exemple partenariat symbiotique : en 1999 : Microsoft annonce un partenariat avec Ericsson, groupe de telecom suédois. Les 2 entreprises créent une co-entreprise (ou joint-venture) dont l'activité est de concevoir et de commercialiser des tel mobiles dotés d'un accès à Internet. Ericsson apporte sa techno WAP et Microsoft apporte le Mobile Explorer, nouveau logiciel de navigation sur internet.