

LES DIMENSIONS DE LA STRATÉGIE MARKETING DE L'ENTREPRISE DANS UN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE

Mohamed Abila¹

RESUME

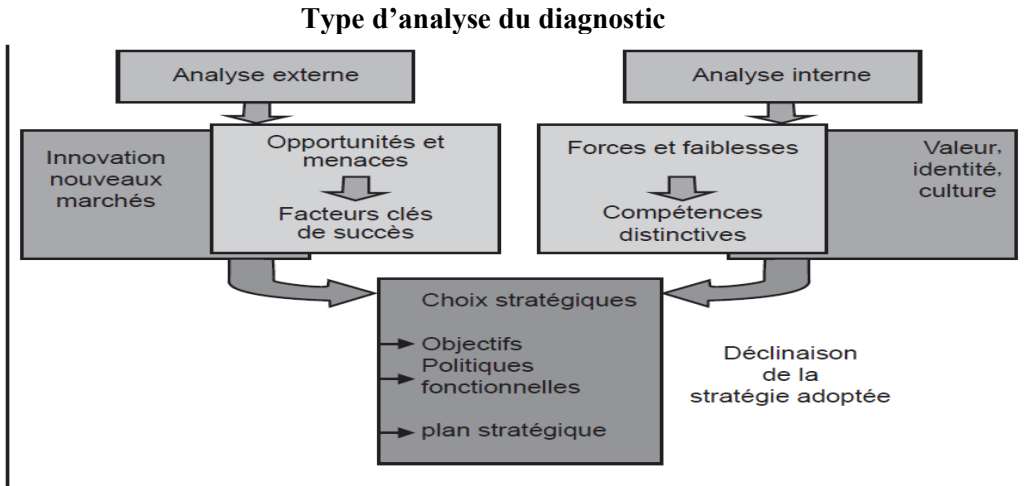
Cet article développe les possibilités stratégiques des firmes dans un environnement dynamique. Dans un premier temps, nous abordons la première étape de la stratégie marketing qui repose sur l'analyse de la position stratégique de l'entreprise à travers le diagnostic interne et externe. Le diagnostic interne vise essentiellement à déterminer les points de forces et points de faiblesses de l'entreprise, tandis que le diagnostic externe a pour but de cerner les opportunités et menaces caractérisant l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise. Ensuite, nous tentons de retracer les différentes stratégies concurrentielles qui peuvent aider les entreprises à atteindre leurs objectifs relatifs à la pénétration des marchés. À cet effet, nous nous attacherons à étudier les stratégies génériques de Porter et les approches de Ansoff.

1. ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

Dans cette étape, l'entreprise analyse son environnement interne et externe à l'aide de l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Développée par Learned, Christensen, Guth et Andrews, l'analyse SWOT résume un audit interne en « forces et faiblesses » relatives de l'entreprise, et synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement. Son utilité consiste donc à relier les forces et faiblesse de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement. Le schéma 1 résume cette approche de la façon suivante :

¹Maître de conférences « B », Faculté des sciences économiques sciences commerciales et sciences de gestion, Université d'Alger 3.

Figure 1



Source : Jean-Pierre Détrie (2009). *Stratégior*, 5^e éd., Dunod, Paris, p. 12.

En s'appuyant sur cette analyse, l'entreprise cherche à établir une adéquation entre d'une part sa capacité stratégique et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché) (Johnson, 2005). Le diagnostic permet donc d'évaluer les capacités de l'entreprise à correspondre à son environnement. Quatre orientations stratégiques découlent de l'analyse :

Figure 2 : La matrice SWOT



Source : Armand Dayan et al. (2004). *Manuel de Gestion*, vol. 1, 2^e éd., Ellipses, Paris, p. 148.

1.1. Le diagnostic externe

Ce diagnostic prend en compte l'environnement indirect ou macro-environnement (environnement culturel, législatif, économique, démographique et technologique) et direct ou micro-environnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs) de l'entreprise.

Il vise également à identifier les opportunités et menaces existantes ou susceptibles d'être existées dans l'environnement externe (que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du pays auquel se trouve l'entreprise). Il a donc une double dimension : actuelle et prospective. Ainsi, ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié. Les facteurs clés de succès « sont les éléments stratégiques qu'une [entreprise] doit maîtriser afin de surpasser la concurrence » (Johnson et *al.*, 2005 : 123).

À titre d'illustration, dans certains secteurs, il est indispensable d'avoir une marque connue ou une certaine taille critique. Dans d'autres, c'est un réseau de distribution performant qui est indispensable. Ainsi, si dans le secteur du bâtiment, la maîtrise des coûts, le contrôle de la sous-traitance et le respect des délais constituent des facteurs clés de succès, il en va autrement pour l'industrie du luxe qui privilégie la notoriété, l'image, le réseau de distribution, la qualité des produits et la relation avec les clients (Meier, 2011).

1.2. Le diagnostic interne

L'analyse interne ou « forces-faiblesses » permet d'identifier (Mayrhofer, 2004):

- Les ressources dont dispose l'entreprise dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressources humaines) (Kotler et *al.*, 2009) pour le développement des activités à l'étranger, à travers une étude de ses actions et résultats passés,
- Les compétences enregistrées en termes de chiffre d'affaires, de part de marché et de rentabilité,
- La notoriété et l'image de l'entreprise dans le(s) pays concerné(s),
- Les actions de marketing-mix réalisées.

Il convient de souligner que ce ne sont pas les menaces et opportunités de l'environnement qui conditionnent à elles seules l'avantage concurrentiel, mais les forces et faiblesses de l'entreprise et la manière dont elle est capable de les exploiter pour construire une position concurrentielle favorable. Dès lors, « l'avantage concurrentiel résulte essentiellement de facteurs endogènes, c'est-à-dire de la faculté à exploiter au mieux des ressources et compétences internes à l'entreprise. La stratégie n'est plus déduite de

l'environnement, mais construite à partir des spécificités de l'entreprise » (Dayan et *al.*, 2004 : 155-156).

Au total, le modèle SWOT est une démarche privilégiant l'adéquation ou l'ajustement de la stratégie de l'entreprise à son environnement, compte tenu des spécificités de l'entreprise elle-même. Ce modèle stipule que les choix stratégiques proviennent bien de la confrontation entre l'entreprise et son environnement, et non d'un compromis ou d'un consensus entre les différentes fonctions (marketing, finance, production, ressources humaines, etc.)

2. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE OU MACRO-SEGMENTATION

La segmentation stratégique² (ou macro-segmentation) permet de définir les domaines d'activités stratégiques (DAS)³ de l'entreprise. Un domaine d'activité stratégique « est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès [ou sources d'avantages concurrentiels] semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire » (Atamer&Calori, 2011 : 62). De façon générale, un DAS rassemble trois caractéristiques⁴ :

- Il correspond à une combinaison cohérente de facteurs clés de succès, et à une activité (ou à un ensemble d'activités liées entre elles) qui peut faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise,
- Il a ses propres concurrents,
- Il a un responsable clairement identifié en charge de la planification et du contrôle des principaux facteurs ayant une incidence sur le profit.

La segmentation stratégique définit donc les synergies actuelles et potentielles entre les différentes activités ou unités stratégiques composant l'entreprise : partage de ressources, transferts de savoir-faire et autres liens. Il s'agit de saisir dans un premier temps les différences et les ressemblances entre les éléments d'un ensemble, de le découper ensuite en sous-ensembles

²Il est à noter que la dénomination « segmentation stratégique ou macro-segmentation » ne doit pas être confondue avec celle de « segmentation marketing ou micro-segmentation » : celle-ci s'opère au niveau de la clientèle afin de définir les segments de consommateurs homogènes ou des couples produits / marchés, tandis que la segmentation stratégique s'effectue au niveau de l'entreprise en la subdivisant dans le but d'identifier les domaines d'activités stratégiques dont chacun fait face à un ensemble homogène de concurrents.

³Le concept du DAS ou *Strategic Business Unit (SBU)* a été développé par McKinsey et General Electric à la fin des années 1960 afin de permettre aux grands groupes diversifiés de clarifier leur stratégie.

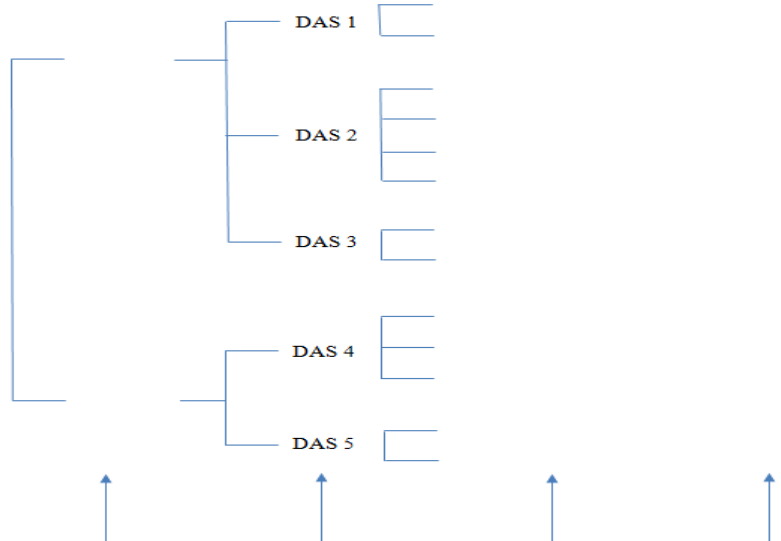
⁴J.-P. Détrie et *al.*, (2004), p. 265 ; Ph. Kotler et *al.*, (2009), p. 54.

(chaque sous-ensemble étant relativement homogène et différent des autres) appelés domaines d'activités stratégiques. Notons tout de même qu'un domaine d'activité stratégique n'est jamais totalement homogène. Au niveau de chaque DAS, l'entreprise formule une stratégie d'activité (avantage concurrentiel, technologie, cible...). De ce fait, le DAS constitue l'unité de formulation de la stratégie dans une entreprise.

Les DAS interconnectés sont groupés dans un même métier ou base stratégique. Une base stratégique « est un ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquels existent des partages de ressources, ou des partages de savoir-faire, ou des effets d'image [...] » (Atamer&Calori, 2011 : 62). Les liens existant entre les DAS d'une même base impliquent que l'on ne peut pas prendre une décision sur un DAS sans affecter un autre DAS de la même base. Selon Atamer et Calori « il faut donc considérer ces liens de dépendance afin d'éviter des erreurs » (2011 : 76).

En revanche, il n'existe pas de lien (réel ou potentiel) significatif entre deux bases stratégiques. Au niveau d'une base stratégique, l'entreprise formule une stratégie horizontale qui sert à expliciter les liens entre domaines d'activités. La figure 3 présente les différents niveaux de segmentation stratégique.

Figure 3 : Niveaux de segmentation stratégique



Source : R.Calori ;A.Tugrul(1997). « *Diagnostic stratégique* », Encyclopédie de gestion, in Yves Simon et Patrick Joffre (dir.), 2^eed., Economica, Paris, p. 963.

Prenons le cas de l'automobile. Un constructeur automobile peut développer différents DAS issues du même métier (Meier, 2011):

- DAS 1 : Véhicules pour particuliers (berlines, coupés...),
- DAS 2 : Véhicules industriels (camions, tracteurs, bus...),
- DAS 3 : Véhicules utilitaires (camionnettes, ambulances...),

En effet, pour chacun de ces domaines, le constructeur devra faire face à des exigences particulières (prix, sécurité, qualité, vitesse) et se doter de technologies spécifiques pour se distinguer de ses principaux concurrents sur le marché visé.

À partir de développement qui précède, il apparaît qu'une segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activités et se poursuit par l'identification des bases. Ainsi, Les segments de marché qui résultent de la segmentation des DAS en fonction de l'hétérogénéité des comportements des acheteurs entrent dans le cadre de segmentation marketing, objet de notre discussion dans une section ultérieure.

2.1. Critères de segmentation stratégique

Il existe plusieurs manières possibles de définir les domaines d'activités stratégiques. Thibaut (1989) suggère de confronter, a posteriori, chaque segment ainsi défini à la batterie de questions suivantes :

- Les clientèles sont-elles homogènes ?,
- Les besoins satisfaits sont-ils identiques ?,
- Les concurrents sont-ils bien identifiés ?,
- Les facteurs de succès peuvent-ils être hiérarchisés de manière unique sur chaque segment ?,
- Les technologies (savoir-faire ou métier) utilisées sont-elles bien définies ?

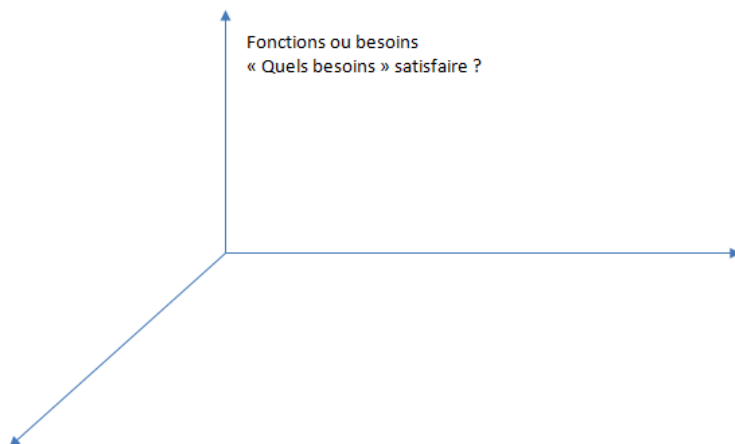
En cas de réponses positives, les segments stratégiques sont alors confirmés.

Abell (1980) quant à lui propose trois types de critères lors de la définition des DAS (voir figure 4). Il s'agit :

- Des besoins auxquels doivent répondre le produit ou le service,
- De la technologie utilisée pour satisfaire ce besoin (un même besoin peut être satisfait par des technologies différentes),

- Et des groupes de consommateurs potentiels.
-

Figure 4 : Critères de définition des DAS



Source : Lambin J.-J., Chumpitaz R. et De Moerloose Ch. (2005), Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 6^e éd., Dunod, Paris, p. 221.

Dans la définition d'un domaine d'activité stratégique, l'entreprise compare donc le degré de proximité des familles de produits prises deux à deux en s'appuyant sur ces trois critères avancés par Abell. Si cette proximité paraît marquante, au regard des critères de comparaison utilisés, cela signifie que ces deux familles de produits font partie du même DAS. Sinon, on conclura l'inverse.

Trinquecoste (1997) et Détrie et *al.* (2004) ajoutent à cette liste de base, un critère supplémentaire : l'identité des concurrents auxquels les produits sont confrontés. En effet, la présence de concurrents identiques dans deux produits ou services est un critère fondamental de regroupement en un seul DAS ou segment stratégique. Dès lors, un segment comportant un

nombre important des concurrents, doit être considéré comme un domaine distinct.

En outre, la dimension géographique semble être un autre critère pertinent de segmentations stratégique pour les entreprises qui visent les marchés internationaux⁵. Les conditions de la concurrence qui sont différentes d'un pays à l'autre, font que les facteurs clés de succès peuvent être, eux aussi, significativement différents pour une même activité dans différents pays. Dans ces situations, l'ignorance de la dimension géographique peut conduire des entreprises à sous-estimer les efforts à faire pour s'internationaliser (Déturie et *al.*, 2004).

Dans ce même ordre d'idées, de nombreux auteurs (Lambin, Chumpitaz & De Moerloose, 2005 ; Kotler et *al.*, 2009) insistent sur l'intérêt d'utiliser des critères de marché (ou besoins du client) et non pas de produits (ou la technologie employée pour satisfaire les besoins du client) lors de la définition des domaines d'activités stratégiques, et ce pour trois raisons :

- Éviter le risque de myopie-produit⁶,
- Les produits et les technologies sont éphémères, alors que les besoins fondamentaux subsistent. Ainsi, le transport est un besoin ; la charrette, la voiture, le chemin de fer, l'avion et le camion sont des produits destinés à satisfaire ce besoin,
- Se centrer sur les besoins permet de mieux repérer ses concurrents directs et indirects. Par exemple, si une entreprise comme *Pepsi* adopte une définition produit de son champ d'activité (la boisson cola), la marque identifie à peine quelques entreprises concurrentes ; si elle adopte une définition marché (toute boisson qui étanche la soif), elle intègre les fabricants d'eau minérale, de jus de fruits, de limonade, et appréhende le marché dans des termes semblables aux consommateurs.

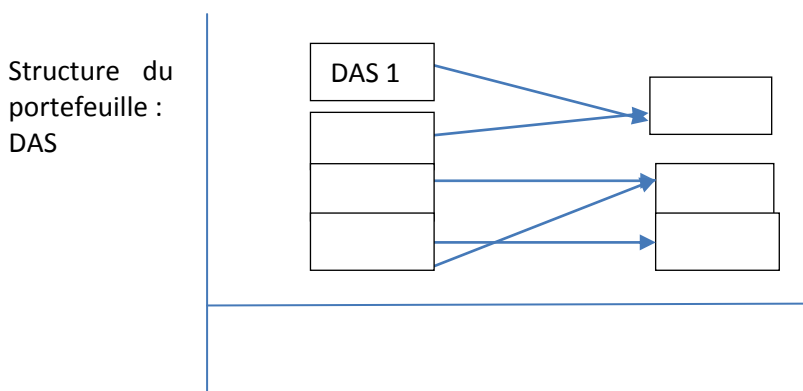
Par ailleurs, Trinquart suggère la révision régulière de la segmentation effectuée ; il souligne à cet égard « le caractère provisoire de toute segmentation stratégique ; les dirigeants doivent se poser régulièrement

⁵Les grandes firmes multinationales utilisent la dimension géographique dans leurs segmentations stratégiques, ce qui leur permet de définir leurs DAS par lignes de produits ou zones géographiques ; tout ceci en tenant compte des différences des besoins et désirs des clients d'un pays à l'autre, ce qui nécessite des ressources et compétences spécifiques.

⁶Ce concept a été proposé par Théodore Levitt (professeur à *Harvard Business School* et souvent considéré comme le père du marketing) en 1960 pour décrire la situation des entreprises qui n'arrivent pas à avoir une vision large de leur activité et de ce fait, mettant sa croissance en danger par leur manque d'orientation marketing. Voir: Levitt Th. (1960), « *Marketing Myopia* », *Harvard Business Review*, vol. 38, n° 4, pp. 45-56.

la question de la pertinence du découpage antérieurement réalisé » (1997 : 1954). Adler et Lauriol (1986 ; cité dans Dayan et *al.*, 2004) et Chirouze (2007) confirment cet état de fait en estimant que le caractère évolutif des technologies et des comportements d'achat (demande, marché), auxquels il importe d'y rajouter le caractère plus ou moins mondialisé du DAS, ont fait que la nature et les limites du DAS seront changées au fil du temps. A titre d'illustration, le développement des micro-ordinateurs portables constitue un nouveau segment stratégique dans l'industrie informatique et le développement du monospace constitue aussi un nouveau DAS dans l'industrie automobile.

Figure 5 : Les évolutions technologiques des DAS



Source : A. Dayan et *al.*(coord.) (2004), Manuel de gestion, vol. 1, 2^e éd., ellipses, Paris, p. 142.

2.2. Diagnostic et analyse du portefeuille d'activités

L'objectif de diagnostic du portefeuille d'activités est d'attribuer les ressources entre les différents DAS, à partir de son potentiel stratégique émanant de ce diagnostic. Il aide aussi les managers à sélectionner les DAS qu'il convient de conserver à l'intérieur d'un portefeuille et d'identifier ainsi d'éventuels enjeux de diversification ou de recentrage (Atamer&Calori, 2003).

Dans le cas d'une politique de développement à l'international, le diagnostic du portefeuille sert à vérifier l'intérêt et la faisabilité d'un tel développement (Meier, 2011), car cette politique varie en fonction de la stratégie internationale poursuivie par l'entreprise (exportation, implantation dans certains pays ou l'adoption d'une approche globale des marchés), mais aussi en fonction des marchés visés, la nature des différences culturelles et

les problèmes d'adaptation locale qui peuvent avoir des implications importantes sur la politique commerciale.

Les outils utilisés (également appelé : matrices d'allocations des ressources) pour réaliser ce diagnostic stratégique de portefeuille d'activités se divisent en deux types : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives. Les modèles McKinsey, Shell et Arthur D. Little (ADL) adoptent un point de vue qualitatif. Tandis que la méthode du Boston Consulting Group (BCG) ayant une vocation quantitative.

Tous ces modèles d'analyse de portefeuille se basent généralement sur deux critères fondamentaux suivants :

- L'attrait des DAS en termes de génération de profit ou de potentiel de croissance,
- Et la position concurrentielle de l'entreprise dans ces activités.

Par contre, les indicateurs d'attrait et les modes d'évaluation de la position concurrentielle diffèrent d'un modèle à l'autre (Atamer&Calori, 2003). À titre d'exemple, le modèle McKinsey (ou matrice attraits/atouts) mesure l'attrait des DAS en fonction de multiples critères propres au segment d'activité et à l'entreprise tels que : la taille du marché, profitabilité, barrières à l'entrée, etc., et le degré de maîtrise des facteurs clés de succès par l'entreprise vis-à-vis de ses principaux concurrents, comme mesure de sa position concurrentielle. Arthur D. Little quand à lui, retient comme mesure d'attrait des DAS leur degré de maturité établi à travers l'examen de plusieurs variables telles que le taux de croissance du secteur, la largeur de la gamme et la fidélité de la clientèle. Pour le BCG, l'attrait de chaque DAS est mesuré par le taux de croissance général du marché, et la part de marché relative mesure la position concurrentielle de l'entreprise.

Mais ces modèles développés dans les années 70 et 80 selon Kotler et *al.* « sont aujourd'hui moins prisés parce qu'ils sont jugés simplistes et subjectifs » (2009 : 55). Ainsi, leurs grandes qualités de simplification, en économie de forte croissance durable, « deviennent un danger majeur pour les entreprises de fin des années 90 [...] » (Dayan et *al.*, 2004 : 190). Ils se sont substitués par d'autres méthodes s'appuyant sur l'analyse de la valeur pour l'actionnaire et sur le fait que la valorisation boursière de l'entreprise sera supérieure avec ou sans ce domaine d'activité stratégique.

Outre les limites d'ordre général dont ils souffrent, ces outils d'analyse stratégique restent peu adaptés au cas spécifique d'une stratégie d'internationalisation (Johnson & *al.*, 2005). En effet, ces modèles ne prévoient pas que les modalités d'implantation soient limitées par la réglementation locale : dans certains pays, il est ainsi impossible de créer une filiale à 100%. Ils ne prennent pas non plus en compte d'une part, la

possibilité de synergies au sein d'un groupe fortement diversifié et internationalisé, et les interactions entre les différents DAS, d'autre part (Meier, 2011).

3. FORMULATION DE LA STRATEGIE

Au cours de cette section, nous nous intéresserons à trois stratégies génériques proposées par Porter :

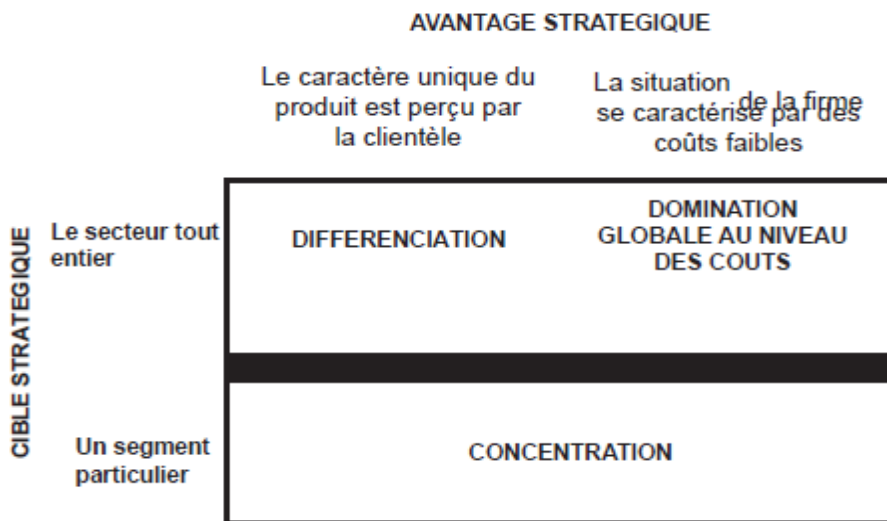
- La différenciation de produits : qui vise à obtenir un avantage concurrentiel par la proposition de produits ou services à forte valeur ajoutée avec une cible large et des volumes faibles,
- La domination par les coûts qui conçoit l'obtention de l'avantage concurrentiel par des produits à faible coût, avec une cible élargie et des marges minimalistes,
- La focalisation qui a pour objectif l'obtention de l'avantage par le biais d'un produit sur-mesure, la cible est restreinte, la chaîne de la valeur doit être parfaitement adaptée à la demande du client.

Les stratégies de différenciation et de focalisation doivent permettre d'échapper à la compétition par les coûts, exacerbée par la mondialisation. Le recentrage sur le business-core peut offrir à la PME la possibilité d'améliorer son niveau d'expertise.

3.1. Les stratégies génériques de Porter :

Michael Porter a identifié trois grandes stratégies génériques en se référant à deux dimensions fondamentales : l'étendue du marché de l'entreprise et l'avantage concurrentiel :

Figure 6 : Trois stratégies de bases



Source : Michaël E. Porter (1990). Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, p. 42.

3.1.1. La stratégie de domination par les coûts :

Cette première stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience⁷. Elle consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix inférieurs aux concurrents et d'obtenir ainsi une forte part de marché. Il s'agit de proposer une offre semblable à celle de la concurrence, mais obtenue à un coût inférieur. Une entreprise qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement, production et distribution physique. Ainsi, cette stratégie nécessite selon Porter⁸ (1990) :

- La mise en place offensive d'installations d'échelle efficace,
- La recherche vigoureuse des réductions de coût que permet l'expérience,
- Le contrôle serré des coûts et des frais généraux,
- La volonté d'éviter les comptes de clients marginaux,
- Une minimisation des coûts dans les domaines de la recherche et du développement, des services, de la force de vente, de la publicité, etc.

Par ailleurs, Dayan et *al.* (2004) recensent trois conditions favorables à une stratégie de domination par les coûts : celui au niveau de l'industrie

⁷J.-J. Lambin et *al.*, (2005), p. 361.

⁸M.E. Porter, (1990), p. 38.

dans laquelle évolue l'entreprise, celui de son ou ses marché (s) spécifique (s) et enfin au niveau de l'entreprise elle-même. Nous examinerons donc successivement ces trois niveaux :

- Au niveau de l'industrie, la stratégie de domination par les coûts apparaît pertinente dans le cas des industries où peu de facteurs clés de succès sont exploitables. Dès lors, les coûts constituent à la fois un facteur permanent et un facteur de dernier recours,
- Au niveau du marché, cette stratégie sera d'autant plus judicieuse que le consommateur sera sensible au prix,
- Au niveau de l'entreprise, le choix de cette stratégie suppose que les dirigeants puissent mettre en place un système d'information centré sur une observation des coûts. Ce système de coût doit permettre d'apprécier les liens de causalité des coûts (fixes, variables), les possibilités d'affectations (directs, indirects) et les centres de responsabilité.

L'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents devient donc le thème directeur de toute la stratégie, encore qu'il soit impossible de négliger la qualité, les services ou d'autres domaines.

Cependant, la mise en œuvre d'une stratégie de faible coût peut nécessiter des investissements massifs, consacrés aux équipements les plus modernes, une politique de prix agressive et des pertes de démarrage, le temps de consolider la part de marché. Une part de marché élevée peut à son tour permettre des économies au niveau des achats, qui réduisent encore les coûts. Une fois atteinte, la situation de faible coût procure des marges élevées, qui peuvent être réinvesties en équipements neufs et installations modernes, destinés à renforcer la domination obtenue au niveau des coûts. Ces réinvestissements peuvent très bien être une condition préalable pour assurer le maintien d'une situation de faible coût (Porter, 1990).

3.1.2. La stratégie de différenciation :

Dans la seconde stratégie de base, l'entreprise propose une offre dont la valeur⁹ perçue est différente de celle des offres concurrentes, soit supérieure avec un coût et un prix plus élevés (stratégie de différenciation vers le haut) ; soit inférieure ce qui est moins coûteux mais doit être proposé à un prix plus faible (stratégie de différenciation vers le bas).

Les démarches de différenciation d'après Porter (1990) peuvent prendre différentes formes : une conception originale ou une image de marque, une avance technologique reconnue, l'apparence extérieure, des

⁹Le concept de la valeur ajoutée a été défini par Kotler (1992, cité dans Lecerf, 2006 : 220) comme étant « la différence entre la valeur globale perçue et le prix total », la valeur globale perçue étant la somme de toutes les valeurs pour le client et le prix total, les coûts qu'il doit supporter (financier, déplacement, psychologique,...).

services rendus à la clientèle, un réseau de distributeur, etc. Il souligne néanmoins qu'une stratégie de différenciation ne permet pas à une firme de négliger les coûts ; seulement, ceux-ci ne sont plus l'objectif stratégique principal.

Ainsi, la stratégie de différenciation implique généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme. Pour Kotler et *al.* (2009), la réussite de la stratégie de différenciation est liée au développement des compétences dans le domaine de la recherche et développement (R&D), du design, du contrôle de qualité et du marketing. Porter (1990, cité dans Marjorie, 2006 : 221) de son côté affirme que « les stratégies de différenciation qui réussissent, résultent d'actions coordonnées dans tous les compartiments de la firme et non du seul département commercial ». Elle doit donc concerner l'ensemble de l'entreprise et être déterminée dès l'établissement des processus à suivre.

Dans ce même ordre d'idée, Lecerf (2006) dénombre trois conditions de réussite d'une stratégie de différenciation, à savoir :

- L'optimisation de la chaîne de valeur ; celle-ci doit être parfaitement tournée vers la demande client et présenter une différenciation suffisante au regard des concurrents,
- La communication avec les clients dans le but de leur faire reconnaître la valeur du produit commercialisé,
- La compatibilité des coûts avec l'efficacité de l'organisation. Une stratégie de différenciation représente un investissement lourd puisqu'il s'agit d'obtenir une position concurrentielle avantageuse sur le long terme. Certaines méthodes de différenciation sont cependant plus coûteuses que d'autres et il est essentiel d'estimer ces coûts avec exactitude avant de se lancer dans la stratégie déterminée.

Selon Dayan et *al.* (2004), la différenciation semble mieux adaptée aux industries dans lesquelles il est possible de manœuvrer plusieurs facteurs clés de succès. Dans cette optique, elle paraît particulièrement judicieuse dans les industries fragmentées pour lesquelles les productions sont peu sensibles au volume.

3.1.3. La stratégie de focalisation ou concentration :

La dernière stratégie de base est celle du spécialiste (appelée aussi : stratégie de niche), qui va se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché.

Comme la différenciation, la concentration peut prendre différentes formes. Alors que les stratégies de domination par les coûts et de différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service (Porter, 1990). En d'autres termes, Cette stratégie implique soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue.

Au total, cette stratégie repose donc sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient :

- Soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière,
- Soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible,
- Soit aux deux à la fois.

Par ailleurs, la stratégie de concentration peut être motivée par la volonté de ne pas affronter les concurrents les plus gros de l'industrie (Dayan et *al.*, 2004). Le tout est de choisir une niche suffisamment spécifique pour que l'offre de référence du marché y soit inadaptée, et suffisamment réduite pour qu'un gros concurrent ne puisse pas y couvrir ses coûts fixes.

« L'ensemble des entreprises poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien cette stratégie obtiendra les meilleurs résultats » (Kotler et *al.*, 2009 : 67).

Porter (1990) souligne qu'une firme peut parfois suivre plus d'une démarche, bien que cela soit rarement possible. Il estime aussi qu'une mise en œuvre efficace de l'une ou l'autre de ces stratégies de base exige en général un engagement total et la mise en place d'une organisation de soutien qui se dilueraient si plus d'un objectif était poursuivi à titre principal.

3.2. Les approches d'Ansoff

Ansoff(1976) propose un modèle de développement de la stratégie plus avancé, qui suggère quelques stratégies-types correspondant à une situation donnée. Le modèle développé par Ansoff date de la fin des années 1960 et place l'entreprise dans un contexte de croissance économique, aussi, deux possibilités stratégiques sont envisagées, d'une part l'expansion et d'autre part la diversification.

3.2.1. Axes de développement

Ces axes sont déterminés à partir du couple produit/marché. L'entreprise a donc soit la possibilité de se concentrer sur ses produits et son marché, soit la possibilité de se diversifier en termes de commercialisation ou de produit. Le tableau 1 donne des indications concernant les couples marché/produit et leur correspondance à des vecteurs possibles de développement.

Tableau 1

Composantes du vecteur de croissance

Produits Missions	Actuels	Nouveaux
Actuelles	<i>Pénétration du marché</i>	<i>Développement des produits</i>
Nouvelles	<i>Extension du marché</i>	<i>Diverstification</i>

Source : Igor H. Ansoff (1976). Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes et Techniques, 4^e éd., Paris, p. 84.

- **La pénétration de marché.** La pénétration de marché vise à limiter l'entreprise à des domaines qu'elle connaît et à les maîtriser parfaitement. La gamme de produits est fortement concentrée afin d'utiliser toutes les ressources financières et de fabrication à la production d'un unique produit. La production dans ce produit est donc très importante et de ce fait, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience plus important, d'une meilleure productivité et d'économies d'échelle et donc de coûts amoindris. Par une spécialisation importante, l'entreprise peut accroître ses parts de marché de manière conséquente ; de plus, la gestion administrative et organisationnelle se voit simplifiée.

L'inconvénient majeur de ce type de stratégie est l'accroissement du risque. En cas de crise du secteur ou du marché, l'entreprise peut être victime de pertes majeures pouvant aller jusqu'à sa disparition (Lecerf, 2006). Sa force de négociation est également diminuée dans la mesure où elle a une taille critique réduite et ne dispose pas de ses propres réseaux de distribution.

- **Extension du marché.** Cette stratégie correspond à une volonté de l'entreprise d'accroître sa cible commerciale en cherchant un nouveau type de client ou en saisissant l'opportunité d'agrandir son secteur commercial à l'étranger, l'objectif étant d'augmenter les ventes et la production ce qui peut avoir pour effet d'abaissement du coût unitaire de production. De par cette stratégie, la firme accroît ses parts de marché, elle se protège ainsi de ses concurrents. Cependant, cette stratégie est coûteuse et réclame un investissement conséquent ce qui a pour effet d'anéantir le profit dans le court terme.
- **La diversification.** Cette stratégie vise à se lancer sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. L'entreprise accroît donc sa gamme de produits et s'adresse à une nouvelle clientèle. Ainsi, les frais de conception sont amortis par des produits plus nombreux, la force de négociation de l'entreprise est accrue dans la mesure où elle offre des produits complémentaires ou permettant de satisfaire une clientèle élargie. Les risques sont répartis entre plusieurs produits et si l'un d'entre eux venait à traverser une crise, les autres pourraient compenser la perte d'activité engendrée par les aléas des marchés. Cependant, la diversification provoque une augmentation de la complexité en termes de management, d'organisation, de gestion et de compétence.

La diversification ou la croissance verticale de l'entreprise peut se faire vers l'aval ou vers l'amont. La croissance vers l'aval a pour objectif le rapprochement de la firme en direction de ses clients. La croissance vers l'amont est essentiellement réalisée dans les cas de difficultés d'approvisionnement de la firme.

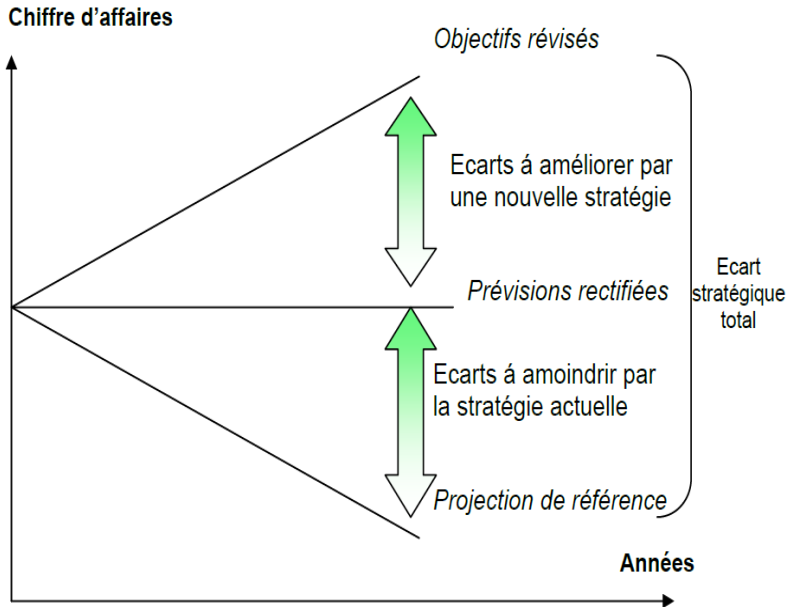
- **Développement de nouveaux produits ou la diversification technologique.** L'introduction d'une nouvelle technique dans l'entreprise consiste à améliorer les produits en les transformant par le biais de l'utilisation de nouvelles technologies. Les produits réalisés peuvent mieux répondre aux besoins des clients et de ce fait, participer à accroître les parts de marché de l'entreprise. Cette stratégie aboutit généralement à la création d'une entité distincte de la firme qui va exploiter cette nouvelle technique de façon indépendante au reste de l'organisation.

3.2.2. Analyse concurrentielle

Cette analyse a pour objectif la transformation des informations relatives au fonctionnement interne de la firme en données chiffrées. Ces chiffres seront alors comparés avec les chiffres des objectifs, les écarts entre ces deux bases de données constituent les écarts stratégiques. Ces écarts seront mesurés en anticipant les résultats de la firme si aucune modification opérationnelle ou fonctionnelle n'était apportée. En théorie, les objectifs devraient tous être considérés au cours de cette démarche, cependant le

résultat financier est l'indicateur central. Il sera utilisé pour apprécier l'écart entre les buts et les résultats

Tableau 2 : Ecart stratégique total



Source : Lecerf Marjorie (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, Thèse doctorat en sciences économiques, U.F.R de Sciences économiques, Université Paris I- Panthéon Sorbonne, p. 215.

3.2.3. Choix stratégiques

Ansoff suggère cinq options possibles :

- En cas de déclin des activités, procéder à une diversification totale de l'activité de l'entreprise en se retirant des industries où elle était présente et en réinvestissant les liquidités obtenues dans un autre secteur ;
- En cas de ralentissement, conserver la même activité tout en utilisant toutes les ressources disponibles pour la diversification ;
- Si un léger ralentissement est constaté dans l'activité de la firme mais qu'aucune opportunité réellement intéressante ne se présente en terme de diversification, alors la stratégie est de poursuivre l'expansion tout en utilisant partiellement les ressources excédentaires pour la diversification ;

- En cas de perspectives importantes en terme de diversification, diminuer progressivement la part des ressources consacrées à l'expansion et augmenter de façon synchronisée celles consacrées à la diversification ;
- Si les informations sont insuffisantes et ne permettent pas une décision sûre, poursuivre l'expansion représente un outil d'analyse performant pour les PME, en effet leur petite structure et leur faible degré de complexité, rendent cette démarche efficace quant aux décisions stratégiques.

Le vecteur de croissance révèle la direction dans laquelle la firme s'oriente, et dont les composantes sont la « pénétration du marché » qui indique la progression actuelle, l'« extension du marché » qui indique la progression actuelle, le « développement des produits créés pour remplacer les produits actuels, et la « diversification » qui implique l'engagement dans de nouvelles activités. Le lien commun (commercial, technologique, ou les deux à la fois) est plus nettement visible dans les trois premières orientations que dans la quatrième (Ansoff, 1976).

CONCLUSION

A travers cet article, nous avons tenté d'analyser les dimensions de la stratégie internationale de l'entreprise dans un environnement dynamique. Il ressort de cette étude que l'analyse concurrentielle constitue un aspect essentiel de l'élaboration des stratégies concurrentielles pour l'entreprise. Le diagnostic interne et externe, première étape de la démarche stratégique, fait état de l'organisation de l'entreprise dans le contexte éventuel de l'internationalisation, du niveau d'ouverture de la firme à l'information, et enfin, des caractéristiques du dirigeant.

BIBLIOGRAPHIE

1. AbilaMohamed (2014). La stratégie de l'entreprise algérienne agroalimentaire pour faire face aux barrières à l'entrée aux marchés internationaux, Thèse doctorat en sciences commerciales, spécialité marketing, Faculté des sciences économiques et de gestion, université d'Alger 3.
2. Ansoff H. Igor (1976). Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes et Techniques, 4^e éd., Paris.
3. AtamerTugrul ; Calori Roland (2011). Diagnostic et décisions stratégiques, 2^eed.,Dunod, Paris.

4. Dayan Armand et *al.* (coord.) (2004). Manuel de Gestion, 2^eed., vol. 1 et 2, Ellipses, Paris.
5. Détrie Jean-Pierre (2009). Stratégior, 5^e éd., Dunod, Paris.
6. Kotler Philip et *al.* (2009). Marketing-Management, 13^e ed., Pearson Education, Paris.
7. Lambin Jean-Jacques ; De Moerloose Chantal (2012).Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché, 8^e éd., Dunod, Paris.
8. Lecerf Marjorie (2006).Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, Thèse doctorat en sciences économiques, U.F.R de Sciences économiques, Université Paris I- Panthéon Sorbonne, p. 215.
9. Meier Olivier (2011). Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 3^e éd., Dunod, Paris.
10. Porter Michaël E. (1990). Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris.
11. Trinquescostejean-François (1997). « Marketing stratégique », Encyclopédie de gestion, in Yves Simon et Patrick Joffre (dir.), 2^eed., Economica, Paris, pp. 1949-1971.