
UNE APPROCHE DYNAMIQUE

DES STRATEGIES GENERIQUES DE M. PORTER

Laurence BILLARD

ESA C.E.R.A.G. Université Pierre Mendès France, Grenoble

INTRODUCTION

Les analystes ont toujours eu les plus grandes difficultés à mettre en évidence les raisons du succès, ou de l'échec, des entreprises. Suivant les époques, ou les modes, « l'excellence » des entreprises les plus performantes a été attribuée au charisme de leur dirigeant, à la qualité de leur organisation ou de leur culture, à un marketing efficace, voire au hasard ou à la chance (Blanc, Dussauge, Quelin, 1992). Sans sous-estimer l'importance de ces facteurs, on peut penser que l'un des déterminants essentiels, du succès, ou de l'échec, d'une entreprise est la nature de la stratégie qu'elle met en œuvre pour affronter ses concurrents. Porter (1991) confirme cette tendance lorsqu'il annonce les origines de l'avantage concurrentiel d'une firme. Ceux-ci dépendent de deux facteurs :

- * l'histoire de l'entreprise : la firme a une réputation préexistante, des compétences, des activités en place et les conditions initiales influencent les choix stratégiques et les contraignent parfois.

- * les choix managériaux pertinents, adaptés à l'environnement qui conduisent l'entreprise à une position favorable dans son secteur. Ces choix, réalisés dans l'incertitude du futur, définissent le positionnement de la firme.

M. Porter (1980, 1986) présente trois stratégies permettant d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. Mais confrontés à un environnement turbulent et hypercompétitif, ces travaux connaissent des limites. Aujourd'hui, il s'avère dangereux pour une entreprise de suivre une seule stratégie si elle veut obtenir un avantage concurrentiel durable. Des études ont montré que les firmes combinant les stratégies ont de meilleures performances que celles suivant des stratégies pures. D'autre part, une analyse sectorielle dynamique est devenue impérative pour anticiper les relations des concurrents. Face à ce constat, nous proposons un modèle d'analyse permettant de mieux comprendre la mise en place des stratégies combinées puisque celles-ci garantissent à l'entreprise un avantage concurrentiel plus durable.

1 L'INTERET DES STRATEGIES GENERIQUES

De nombreux chercheurs, en soif de postérité, se sont lancés dans l'identification des comportements stratégiques des entreprises, afin de proposer aux dirigeants des typologies pertinentes, simples, comme outil d'aide à la décision.

La première étape à adopter dans une démarche scientifique consiste à ordonner, classer, regrouper les objets ou phénomènes soumis à la recherche (Carper, Snizek ; 1980). Le besoin qui en découle, de trouver une base de classification commune, transcende toutes les frontières disciplinaires. Les items étudiés peuvent être des

organismes biologiques, des propriétés chimiques ou, comme c'est le cas de notre recherche, des organisations.

Comme peut en témoigner le biologiste Crowson¹ : « classifying things is perhaps the most fundamental and characteristic activity of the human mind, and underlies all forms of science ».

Depuis 1975, cet intérêt a conduit une grande partie des chercheurs, en management stratégique, à proposer « leur typologie » témoignant le plus précisément du comportement des entreprises. Mintzberg (1988) précise même que tout auteur sérieux en management stratégique, se doit de proposer « la » liste des stratégies suivies par les organisations. Ces typologies se répartissent en deux grands groupes puisqu'elles se basent sur des niveaux différents de la stratégie. En effet, une entreprise possède deux types de stratégies (Hambrick, 1980) : l'une dite stratégie d'entreprise, l'autre dite concurrentielle. La première (corporate strategy) comporte deux volets : le choix des secteurs dans lesquels le groupe doit s'engager et celui des moyens que la direction doit mettre en œuvre pour gérer ses diverses composantes. La seconde (business strategy) consiste à donner un avantage concurrentiel à chacune des unités de son domaine d'activité. Notre recherche se base essentiellement sur les typologies prenant en compte les stratégies concurrentielles.

Constater que, dans un domaine d'activité donné, plusieurs entreprises suivant des stratégies très différentes sont susceptibles d'atteindre des niveaux de performance élevés, a donné naissance à la notion de stratégie générique.

Herbert et Deresky (1987) précisent que les stratégies génériques doivent répondre à trois types de besoins.

- * Elles mettent en lumière les caractéristiques des stratégies individuelles des entreprises. Ainsi, elles autorisent des regroupements en catégories plus générales.

- * Concernant l'entreprise dans son ensemble, elles apportent une réponse au délicat problème de la gestion du portefeuille d'activités.

- * Au niveau des domaines d'activités de l'entreprise, elles réduisent le nombre considérable de variables à prendre en compte pour les décideurs, attirant l'attention sur quelques facteurs essentiels.

Pour Chrisman, Hofer et Boulton (1988), les catégories identifiées doivent être mutuellement exclusives, avoir une grande cohérence interne, représenter l'ensemble des possibilités, être stables et avoir des dominantes permanentes.

La littérature actuelle abonde de typologies. Nombreuses sont celles qui proposent des stratégies génériques, viables dans tous les secteurs. Certaines retiennent uniquement des variables stratégiques (Abell, 1980 ; Porter, 1980, 1986 ; Hambrick, 1983). D'autres se réfèrent à la théorie du cycle de vie (Hofer et Schendel, 1978 ; Galbraith et Schendel, 1983). Des variables environnementales (Miles et Snow, 1978) et structurelles (Miller, 1986, 1987, 1988, 1992) sont prises en compte dans la typologie. Enfin, des secteurs spécifiques peuvent être au centre de la recherche comme les secteurs en déclin (Frost et Thiétart, 1981 ; Thiétart et Vivas Colmenares, 1982 ; Harrigan et Porter, 1984 ; Parker et Helms, 1992).

1.1 Présentation des travaux de M. Porter

Nous avons choisi de nous focaliser sur les travaux de M. Porter pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps, parce qu'il décrit des stratégies relatives à l'activité et non pas au niveau de l'entreprise. La recherche pertinente est au niveau de l'activité même lorsqu'une entreprise se redéploie ou partage ses ressources et compétences avec une autre. La valeur concurrentielle de telles actions ne peut se mesurer que par rapport à des concurrents proposant le même bien ou service.

Ensuite, les stratégies présentées sont constatées et observées. Nous préférons nous orienter vers des stratégies « réalisées » plutôt que vers des stratégies « intentionnelles », au sens de Minzberg car dans de nombreuses situations, il est difficile de mesurer la stratégie intentionnelle pour trois raisons (Snow et Hambrick, 1980).

- Les dirigeants et les universitaires n'emploient pas un langage commun. La qualification de prospecteur dans la classification de Miles et Snow (1978) aide à la conceptualisation mais ne retranscrit pas forcément la vision de la stratégie de ceux qui la formulent et la mettent en place.

- Les dirigeants hésitent souvent à annoncer des objectifs explicites.

- Certaines organisations n'ont pas de stratégies intentionnelles. Des ressources limitées empêchent la mise en place d'une stratégie solide pour se protéger des menaces de l'environnement.

Enfin, Porter se base uniquement sur des variables stratégiques, plus faciles à mesurer que celles des typologies prenant en compte les variables environnementales et structurelles. Ce choix permet de travailler sur un modèle simple, ne cherchant pas à être déterministe comme ceux qui tentent d'intégrer tous les aspects de l'organisation, afin de proposer des comportements types à suivre. Le dirigeant a ainsi une marge de manœuvre, le modèle retenu ne se substitue pas à sa prise de décision mais a pour vocation d'indiquer les grands axes de développement, les stratégies envisageables. Porter (1991) préfère alors parler de « framework » ou de cadre de référence plutôt que de modèle. Un modèle traite de façon rigoureuse des situations spécifiques mais limitées dans leur complexité. Un cadre de référence comprend un plus grand nombre de variables et tente de rendre compte de la complexité de la situation. Pour faire progresser la recherche, en stratégie, il est préférable de construire des cadres de référence plutôt que des modèles.

Porter (1980) présente un cadre d'analyse permettant de comprendre les secteurs et les concurrents avant de formuler une stratégie concurrentielle d'ensemble. Il distingue trois stratégies concurrentielles jouant un rôle décisif dans la détermination du niveau global de la performance de l'entreprise. En effet, c'est de sa capacité à lutter efficacement contre ses concurrents, que dépend, en définitive, la compétitivité d'ensemble d'une entreprise. Il propose trois stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

La stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements dans la courbe d'expérience ; son thème majeur est l'obtention d'un faible coût par rapport à ses concurrents. Si une firme parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne du secteur, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches de ceux de la moyenne du secteur.

L'objectif de la stratégie de différenciation est de faire échapper l'entreprise à une concurrence directe par les prix et les coûts, en produisant une offre spécifique. La firme choisit une ou plusieurs caractéristiques perçues comme importantes par de nombreux clients du secteur et se met en position d'être la seule à satisfaire ces besoins.

En suivant une stratégie de concentration, l'entreprise s'efforce de procurer un très bon service à une cible particulière. Cette stratégie consiste à se concentrer sur un groupe de clients, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique. Cette pratique a deux variantes. L'une est fondée sur les coûts, et consiste à chercher un avantage, en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible. L'autre est axée sur la différenciation et consiste à se démarquer sur le segment choisi.

Chacune des trois stratégies permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel dans un secteur. Les trois stratégies de base sont des démarches viables que l'on peut adopter indifféremment pour faire face aux forces de la concurrence.

Si les trois stratégies génériques garantissent de bonnes performances au sein d'un secteur, Porter n'est pas favorable à leur combinaison. Une firme qui s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base, mais n'en réalise aucune, « s'enlise dans la voie médiane² ». Elle ne possède aucun avantage par rapport à ses concurrents. Cette position stratégique garantit généralement des résultats inférieurs à la moyenne du secteur car chaque stratégie de base nécessite une démarche fondamentalement différente pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel. En règle générale, la firme doit choisir, sous peine de s'enliser dans la voie médiane.

La poursuite de plusieurs stratégies de base peut compromettre le succès de chacune d'elles. Une mise en œuvre efficace, de l'une ou de l'autre, exige un engagement total et l'installation d'une organisation spécifique.

Cette typologie a été proposée alors que les entreprises évoluaient dans un environnement beaucoup moins turbulent que celui d'aujourd'hui. Notre recherche nous conduit à nous interroger sur la pertinence de cette classification, dans l'environnement hypercompétitif d'aujourd'hui.

1.2 Un outil controversé

Une littérature abondante suggère que l'environnement compétitif des entreprises connaît d'importantes transformations produisant une complexité et une instabilité accrues, ainsi qu'une diminution des ressources de l'entreprise.

La mondialisation de la concurrence, ainsi que le développement continu des nouvelles technologies sont à l'origine de ces transformations.

D'Aveni (1995) étudie en détail cet environnement turbulent qu'il qualifie « d'hypercompétition » et montre que les approches traditionnelles de l'avantage concurrentiel ne sont plus d'actualité.

Il définit l'hypercompétition comme un environnement se caractérisant par des manœuvres concurrentielles agressives et rapides, où il faut réagir vite pour acquérir des avantages compétitifs et détruire ceux des rivaux.

L'hypercompétition est partout. Les industries de technologies de pointe où tout change très vite, comme l'informatique, où les industries touchées par la déréglementation ne sont pas les seules à être confrontées à cette concurrence agressive.

Cet environnement exige une mutation radicale en matière de stratégie. L'heure n'est plus à l'avantage durable, mais à une série d'avantages provisoires. Avoir un comportement hypercompétitif veut dire créer continuellement de nouveaux avantages compétitifs, détruire, rendre obsolète ou neutraliser l'avantage de l'adversaire.

Face à ce nouvel environnement, les approches de la stratégie des années 80 connaissent des limites. Les actions ne peuvent être des stratégies génériques figées, mais plutôt un éventail d'options imprévisibles qui laisse les concurrents dans le doute quant aux intentions réelles de leur rival. Ce constat met en évidence deux limites des travaux de M. Porter sur les stratégies génériques : il est dangereux de suivre une seule stratégie car elle est facilement imitable et d'autre part, il faut analyser le secteur en prenant en compte son évolution, sa dynamique.

La stratégie s'est longtemps concentrée sur la quête d'un avantage durable. Mais les avantages ne durent que tant que des concurrents ne les ont pas imités ou dépassés. S'en tenir à ce que l'on sait faire et exploiter ses compétences clés sont des stratégies qui peuvent permettre de maximiser les résultats et la rentabilité à court terme en employant toujours les mêmes ressources. Dans les années 70, les avantages concurrentiels de domination par les coûts ou de différenciation par la qualité constituaient la base suffisante pour assurer le succès stratégique. Ils étaient construits par rapport à des couples produits/marchés dont les frontières définies en termes de groupes clients, de besoins à satisfaire, de technologies à maîtriser et de concurrents à affronter pouvaient être identifiées. Porter (1997) reconnaît que les entreprises ne peuvent plus orienter leur stratégie vers un unique objectif qui consisterait à réduire les coûts de l'entreprise jusqu'à l'obtention d'une productivité maximale

Aujourd'hui, la concurrence est si intense et les marchés si dynamiques et changeants que les entreprises ne peuvent plus compter réussir en choisissant une stratégie générique. Pour se protéger de la concurrence, la stratégie suivie par l'entreprise doit permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel difficilement imitable. Combiner les stratégies de base est un moyen d'atteindre cet objectif.

Désormais, la maîtrise du couple "coût-qualité" est une nécessité et n'apparaît plus comme un avantage mais comme une absence de handicap concurrentiel.

Miller (1992) met en garde les firmes qui suivent une seule stratégie car elles s'exposent à plusieurs dangers. Le choix d'une position unique ne suffit pas à garantir un avantage durable. Une position appréciée sera vraisemblablement imitée par les concurrents déjà établis de l'une des deux manières suivantes. Les entreprises peuvent se repositionner

pour tenter d'égaliser la position du concurrent supérieur ou elles peuvent chercher à égaliser les avantages d'une position fructueuse tout en maintenant sa position existante. D'autre part, cela revient à délaissier trop de facteurs qui pourront se révéler des points faibles dans un proche avenir. Enfin, les marchés évoluent, les goûts des consommateurs aussi et, les firmes qui sont excellentes dans un domaine sont particulièrement vulnérables à ces changements.

De nombreuses études empiriques (Hambrick, 1982 ; Miller, 1992 ; Miller et Dess, 1993 ; Miller et Friesen, 1986), réalisées à partir des stratégies génériques de Porter, montrent la supériorité, en termes de performance, des stratégies combinées.

Calori et Ardisson (1988) mettent en évidence la compatibilité des stratégies de différenciation et de domination par les coûts dans les impasses concurrentielles. "L'analyse des données apporte une réponse tout à fait claire et surprenante si l'on considère les avis généralement admis sur la question : non seulement position en différenciation et position en coûts ne sont pas incompatibles, mais de plus il existe des corrélations positives significatives entre ces deux types d'avantage concurrentiel". Il apparaît que ce sont les entreprises, combinant les stratégies qui ont les performances financières les plus élevées.

Hill (1988) présente la stratégie de différenciation comme un moyen pour atteindre une position de domination par les coûts. D'autre part, dans certaines situations, la poursuite des deux stratégies est une condition de survie pour la firme.

Phillips, Chang et Buzzel (1983) illustrent la première proposition de Hill. Leur étude montre que la qualité a un effet indirect sur le Retour sur Investissement, à travers la part de marché. Les auteurs concluent que les stratégies de domination par les coûts et de différenciation sont plus complémentaires qu'antagonistes.

Face à la nouvelle donne de l'environnement, les entreprises combinent les stratégies pour renforcer la durabilité de l'avantage concurrentiel. D'autre part, ces entreprises sont obligées d'avoir une approche plus dynamique de leur secteur.

Il est reconnu que les modèles statiques de la stratégie fournissent un ensemble d'outils inestimables pour l'analyse de l'environnement concurrentiel et de la position d'une entreprise à n'importe quel point de son évolution. Ils permettent d'identifier certaines des sources clés d'avantages à un moment donné. Ce sont de bons guides pour les entreprises qui s'efforcent de créer des avantages et de détruire ceux de la concurrence car ils donnent un aperçu de la concurrence à un moment donné. Cependant, ils ne sont efficaces que dans les environnements à évolution lente où l'objectif est d'acquérir un avantage durable. Ces outils proposés dans les années 80, pour aider les managers dans leurs prises de décisions se trouvent de moins en moins adaptés aujourd'hui pour faire face au nouvel environnement.

Ces outils traditionnels, en privilégiant la relation stratégie / environnement externe, limitent l'éventail des décisions stratégiques du dirigeant. La théorie doit évoluer vers des approches plus dynamiques. Dans ses travaux plus récents, Porter (1991) a reconnu l'instabilité de ses stratégies génériques et la nécessité de modèles moins statiques pour expliquer la dynamique concurrentielle des prix et de la qualité. L'aspect le plus important de la concurrence n'est pas la position existante, mais les changements créés par les rapports dynamiques entre les entreprises rivales. Pour être efficace en période de changement, une stratégie doit tenir compte de l'avenir d'un secteur. Elle doit

permettre d'anticiper les actions et les ripostes possibles des concurrents et de deviner l'évolution probable de leurs interactions.

Porter (1991, 1997) reconnaît les limites de ces travaux précédents (1980, 1986). Pour essayer d'y répondre, nous avons orienté notre question de recherche sur les stratégies combinées puisque cette pratique se révèle performante dans l'environnement hypercompétitif d'aujourd'hui. En adoptant une approche dynamique, nous souhaitons proposer un modèle d'analyse facilitant la compréhension du processus d'émergence des stratégies combinées.

2 POUR UNE APPROCHE DYNAMIQUE DES STRATEGIES COMBINEES

2.1 L'introduction du temps

L'introduction du temps dans notre réflexion se fait en deux étapes. Nous nous sommes interrogées sur l'existence d'un lien entre la stratégie suivie et le cycle de vie de l'activité étudiée. Cette approche se révélant insuffisante, nous avons élargi notre champ de recherche en prenant en compte la dynamique concurrentielle du secteur. Chaque entreprise agit en fonction des actions et des réactions de ses concurrents évoluant dans le même domaine d'activité.

Les travaux de Hambrick (1982), relatifs à la performance des cellules de la matrice BCG, permettent de s'interroger sur le rôle du temps dans la mise en place des stratégies combinées. En effet, il apparaît que les stratégies combinées sont présentes dans les domaines d'activité stratégique en croissance ou à maturité. Cependant, Parker et Helms (1992) ont également mis en relief l'existence de telles stratégies, dans les secteurs en déclin. Il est alors difficile de considérer le cycle de vie comme un déterminant essentiel de la stratégie à mettre en œuvre. Ce résultat est d'ailleurs confirmé par Hambrick et Lei (1985) : le cycle de vie ne ressort pas de leurs travaux comme la variable de contingence la plus importante dans le choix d'une stratégie, réfutant ainsi les hypothèses de Hofer³, de 1975.

Les auteurs du STRATEGOR (1993) mettent en garde contre la tentation de généraliser les stratégies à suivre, en tenant compte uniquement du cycle de vie du produit. D'autres variables sont déterminantes dans ces choix.

En phase de croissance, la stratégie de coût-volume, convient particulièrement bien à une entreprise disposant à la fois d'une bonne expérience et des moyens suffisants. Elle représente, en revanche, un danger pour l'entreprise dépourvue de moyens pour défendre une bonne position initiale, ou située en position concurrentielle défavorable qu'elle estime ne pas pouvoir redresser. Dans ce cas, la firme doit essayer de récupérer au sein du domaine d'activité, une niche très spécifique, adaptée à ses compétences et à ses ressources financières.

Il est ainsi dangereux d'attribuer au cycle de vie seul, le choix d'une stratégie.

Malgré tout nous pensons que le temps intervient dans le processus de sélection de la stratégie, mais autrement que par l'intermédiaire du cycle de vie. Le temps ne doit pas être pris en compte uniquement à travers l'évolution du produit. Il faut également tenir

compte du secteur, des changements qui interviennent, de l'évolution du positionnement stratégique des entreprises.

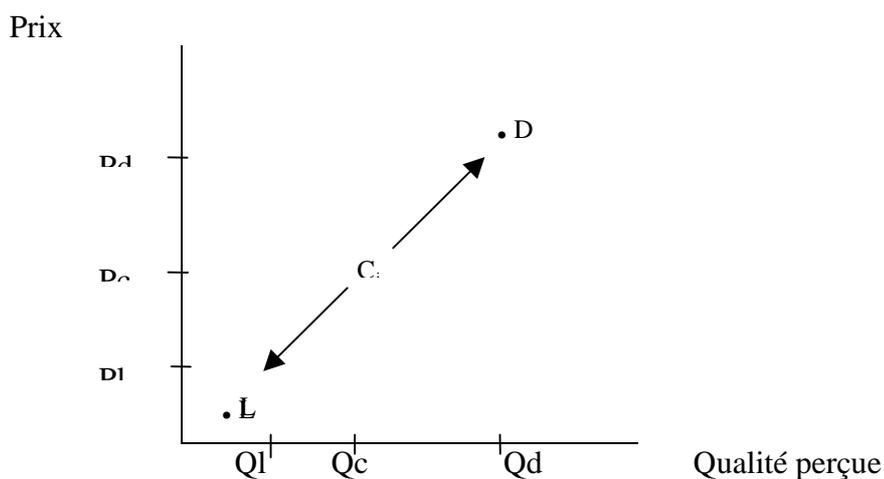
D'Aveni (1995) s'intéresse à la dynamique concurrentielle, son analyse sert de point de départ à notre réflexion.

Une approche plus dynamique des avantages prix-qualité tient compte de la réaction des concurrents face aux positions prix-qualité adoptées par leurs rivaux car les entreprises évoluent d'une position à une autre, et les concurrents réagissent. Elle permet de s'interroger sur la façon dont les entreprises modifient leur rapport prix-qualité et leur position relative dans le temps.

Un point de vue dynamique se fonde sur trois principes majeurs. Le premier est que toutes les actions sont en fait des interactions. Le deuxième principe est que toutes les actions sont relatives. La valeur, les risques et l'efficacité de chaque initiative doivent être étudiés à la lumière du comportement des concurrents. Le troisième principe est que les concurrents doivent prévoir les tendances à long terme et les trajectoires des manœuvres concurrentielles afin de comprendre leur évolution et leurs conséquences possibles. D'Aveni (1995) qualifie ces actions et ripostes "d'interactions stratégiques dynamiques". A travers chacune d'elle, une entreprise s'efforce d'obtenir un avantage provisoire sur son concurrent. Chaque interaction modifie la nature de la concurrence entre les entreprises.

Il illustre cette approche en proposant un scénario permettant de comprendre l'évolution des stratégies des entreprises en fonction des réactions de la concurrence.

Le point de départ de sa réflexion (point C) est la situation économique la plus simple : des entreprises fabricant le même produit (à qualité égale) sont obligées de lutter par les prix (figure 1). Cependant, les changements de prix peuvent être très rapidement imités si bien que cette situation simple dégénère en guerres des prix brutales auxquelles les concurrents tentent de s'échapper en se différenciant par la qualité ou par les prix.



- Figure 1 - Source : D'Aveni R., 1995, p.52

Certaines entreprises passent du point C à ce que Porter appelle la position du producteur à faible coût (point L), qui offre un prix plus bas et un produit de qualité inférieure. D'autres deviennent ce que Porter appelle des différenciateurs (point D), offrant un produit au prix fort et à la qualité perçue plus élevée. La valeur offerte (rapport qualité-prix) reste constante aux deux extrémités de la droite. A travers la variable "qualité perçue", D'Aveni (1995) mesure le degré de différenciation de la stratégie de l'entreprise. Plus cette qualité est élevée, plus l'entreprise se différencie. Lorsque l'auteur parle de "valeur perçue", il se réfère à la satisfaction du consommateur. Le client est satisfait s'il obtient le niveau de qualité qu'il est prêt à payer. Il perçoit la même valeur d'un produit à faible prix et peu différencié, que d'un produit plus onéreux et plus différencié. Le producteur ayant de faibles coûts et les entreprises pratiquant la différenciation s'adressent fondamentalement à des groupes de clients différents, mais ils offrent une valeur semblable.

Les avantages de chaque position dépendent du nombre d'entreprises qui la rejoignent, de celui des clients acheteurs de produits à ce niveau de qualité-prix, de la capacité d'autres entreprises de pénétrer ultérieurement ce segment de marché et des changements d'ordre économique ou démographique susceptibles d'amener un client à préférer un produit au prix fort à un autre à bas prix ou vice versa.

Le moyen le plus simple pour l'emporter sur les entreprises placées en D ou L est d'essayer d'occuper la position médiane (figure 2). Cette position M n'est pas mauvaise tant que l'entreprise peut offrir la même valeur que D et L. Elle peut alors attirer une partie de leurs clients, à la fois ceux de l'extrémité inférieure en quête d'une qualité légèrement meilleure et ceux de l'extrémité supérieure en quête de prix légèrement plus bas. Tant que la valeur reste globalement la même, les clients sont souvent disposés à évoluer le long de la droite de la valeur constante.

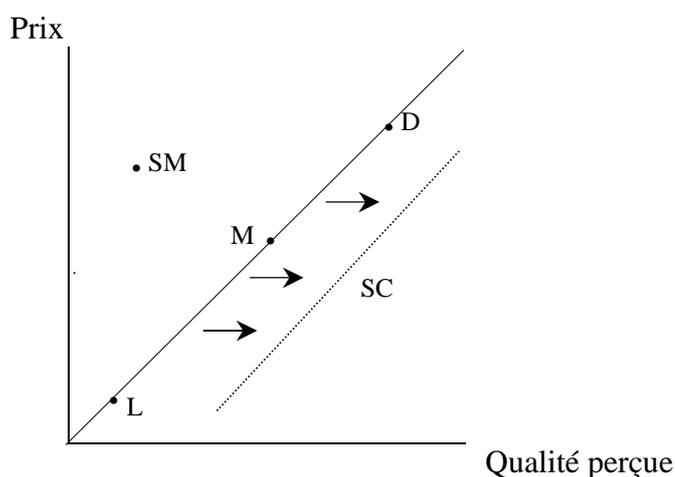


Figure 2

Cette position M risque de provoquer une riposte de D (réduisant ses prix) ou de L (améliorant sa qualité) afin de chasser M du marché. Ainsi la position de M peut être instable.

Nous pensons que M est la situation où l'entreprise est enlisée dans la voie médiane. Une firme dans cette situation est moins bien positionnée dans n'importe quel segment par rapport à celles qui ont opté pour une stratégie de base. Si une firme qui s'enlise dans la voie médiane a la chance de découvrir un produit ou un client rentable, les concurrents dotés d'un avantage concurrentiel durable élimineront vite ses bénéficiaires. L'enlèvement dans la voie médiane traduit souvent l'irrésolution d'une firme face au choix d'une stratégie concurrentielle. Cette description de Porter correspond tout à fait à la position M de D'Aveni. La position est instable car elle ne peut procurer un bénéfice à long terme à l'entreprise.

Pendant, pour D'Aveni, M ne correspond pas à l'enlèvement dans la voie médiane. Cette situation se retrouve plutôt dans le point SM, point où la valeur perçue est inférieure puisqu'un produit est proposé à un prix plus élevé pour un même niveau de qualité que le producteur L.

La situation SM n'est pas viable pour l'entreprise. Elle repose plus sur un artifice que sur une réelle stratégie. La différenciation réellement atteinte dépend des critères de jugement utilisés par le client (publicité, réputation, emballage ...) et des qualités techniques du produit. (facilité d'utilisation, réduction des coûts ...). Sur le court terme, une signalisation efficace de la valeur peut conduire une entreprise à fixer un prix dépassant la valeur réelle du produit. Mais le fait que la firme ne livre pas une valeur correspondant au prix, finira par se savoir. Sur le long terme, le client ne justifie le surprix que par l'intermédiaire de deux mécanismes : une réduction du coût pour le client et un accroissement de sa performance.

SM n'est pas viable parce que la valeur proposée est inférieure à celle des producteurs D et L. Le marché va faire disparaître SM.

En revanche, le producteur M ne disparaît que si L et D ripostent et proposent au client une valeur supérieure. D peut réduire ses coûts, L peut améliorer sa qualité. Cela nous conduit à prolonger le scénario de D'Aveni en proposant le positionnement SC. Les entreprises peuvent augmenter la valeur offerte au client en combinant les stratégies. Cette position concurrentielle a été mise en évidence par de nombreux travaux. Mais si les chercheurs reconnaissent l'existence de cette pratique et sont convaincus de sa performance, personne à notre connaissance, ne s'est véritablement intéressé au processus de formation des stratégies combinées. Ainsi, nous cherchons à comprendre comment l'entreprise arrive à se positionner ainsi. Le scénario que nous proposons sera validé ultérieurement sur le terrain.

2.2 Etude du processus d'apparition des stratégies combinées

Nous considérons que l'entreprise n'a pas en l'instant T_0 , un double objectif, la conduisant à mettre en place simultanément deux stratégies.

Nous suggérons que, dans un premier temps, elle cherche à déployer ses capacités productives, pour s'imposer sur le marché, grâce à de faibles coûts relatifs. Une fois cette position de leader atteinte, elle peut investir des moyens et du temps dans la recherche d'une différenciation qui serait perçue favorablement par les consommateurs. C'est parce qu'elle a déjà une position forte en termes de coûts, qu'elle peut souhaiter améliorer son offre, en se positionnant autrement sur la chaîne de valeur des clients.

Ce raisonnement peut être adapté, par symétrie, à une autre situation. L'entreprise a d'abord opté pour la différenciation, et bénéficie d'une forte renommée ou d'une qualité irréprochable. La spécificité de son offre reconnue par le client, elle peut alors investir en vue de réduire ses coûts de production et diminuer ses prix. Elle verra ainsi ses parts de marché s'accroître.

Les stratégies combinées n'apparaissent pas simultanément. Dès que la première stratégie est performante, l'entreprise peut choisir d'en suivre une seconde en même temps ne serait ce que pour continuer à avoir une situation de monopole temporaire.

Ce raisonnement ne contredit ni Porter, ni les études empiriques prouvant l'existence des stratégies combinées. En effet, l'entreprise ne se lance pas en même temps dans deux stratégies différentes. Si cela était le cas, elle disperserait inutilement ses ressources. Tous ses projets ne pourraient aboutir simultanément, et surtout, la structure aurait du mal à être modelée de façon à satisfaire les deux objectifs. Nous serions dans le cas où l'entreprise s'enlise dans la voie médiane. Porter a ainsi raison de déconseiller aux chefs d'entreprise, la mise en place de stratégies combinées à la date T_0 .

En revanche, lorsqu'une position de domination est atteinte dans un domaine, l'entreprise possède la santé financière et l'organisation permettant le développement d'un nouveau projet, et l'ajout d'une nouvelle stratégie. Il n'est alors pas étonnant de constater les bonnes performances des stratégies combinées puisque l'entreprise a déjà connu une expérience de développement gagnante : une sélection « naturelle » des entreprises les plus performantes a été réalisée avec la première stratégie.

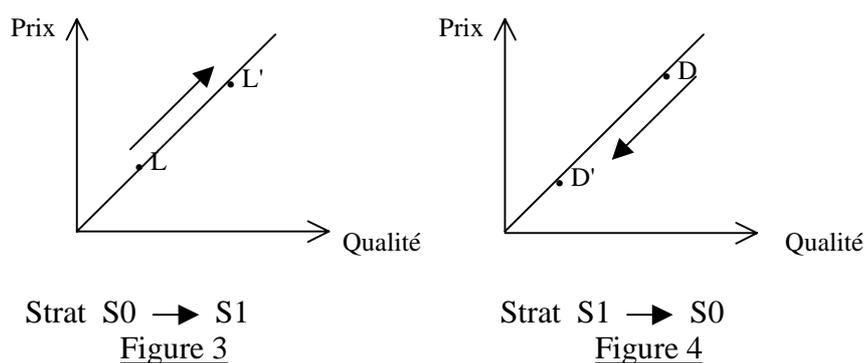
Ces conjectures ne trouvent pas de fondements dans la littérature, mais elles sont intéressantes dans la mesure où elles réconcilient deux courants de pensée. Nous avons sélectionné deux cas d'entreprises qui viennent supporter ce point de vue.

P. Knight⁴, fondateur et PDG de Nike affirme que, pendant des années, l'objectif de son entreprise n'était que de fabriquer des chaussures. Elle est devenue leader en coûts : « nous excellions à maintenir des coûts de fabrication faibles, les autres grandes entreprises comme Lafuma et Adidas, fabriquaient encore dans les pays européens à salaires élevés ». Suite à de mauvaises orientations stratégiques (développement manqué de la chaussure de ville), l'entreprise s'est rendu compte que l'avenir reposait sur l'élargissement de ses pôles de compétences, depuis la conception et la fabrication du produit (domaines dans lesquels Nike était traditionnellement performant) vers le consommateur et la marque. Une deuxième stratégie est venue s'ajouter à la première.

Actuellement, Procter et Gamble allie marketing et réduction des coûts pour ses couches culottes (Lutaud, 1997). Pour renforcer ses positions, l'entreprise abandonne la segmentation fille-garçon pour une segmentation par taille de paquets. Cette stratégie contribue à la réduction des coûts de production et de distribution tout en permettant à l'entreprise de se positionner différemment par rapport à ses concurrents. Cette différenciation est de plus renforcée une politique d'innovation permettant à Procter et Gamble de lancer de nouvelles couches (à l'Aloe vera, spéciale nuit, ...).

Les études empiriques (Miller et Dess, 1993 ; Miller et Friesen, 1986 ; Parker et Helms, 1992 ; etc.) et des exemples concrets de pratiques managériales permettent de proposer un scénario illustrant la mise en œuvre de stratégies combinées, dans chaque domaine d'activité stratégique. Nous le comparons aux préconisations de M. Porter (1980, 1986) pour qui l'entreprise a le choix entre trois stratégies si elle veut être performante : la domination par les coûts (S_0), la différenciation (S_1), la concentration (S_2). Cette dernière stratégie S_2 , ne se trouve jamais à l'état pur. La firme choisit d'orienter son activité pour une cible particulière en proposant un produit dont les coûts sont les plus bas sur ce segment ou un produit qui se différencie des autres. La stratégie de concentration est ainsi toujours associée à une stratégie de domination par les coûts (S_{02}) ou de différenciation (S_{12}).

En T_0 , l'entreprise suit une stratégie S_0 . Si elle veut modifier son positionnement stratégique pour tenir compte de l'évolution de la concurrence, elle intègre le groupe dans lequel elle possède les compétences la différenciant de ses concurrents. En T_1 , elle peut changer de stratégie en passant d'un groupe à l'autre et suivre S_1 ou S_2 pour rechercher un nouvel avantage concurrentiel. Les deux figures suivantes illustrent les situations où un producteur passe d'une stratégie de domination par les coûts à une situation de différenciation (figure 3), et inversement (figure 4).



En reconnaissant l'existence des stratégies combinées et en tenant compte des réactions de la concurrence, de nouvelles possibilités s'offrent à l'entreprise. La dynamique concurrentielle se complexifie. L'entreprise peut décider d'ajouter une nouvelle stratégie à la première. Elle renforce ainsi S_0 tout en mobilisant de nouvelles ressources pour mettre en œuvre une stratégie complémentaire. Dans ce cas, elle peut se positionner en S_{01} , S_{02} (la figure 5 illustre le premier cas). Par symétrie, nous pouvons suivre le même raisonnement en prenant S_1 ou S_2 comme stratégie de départ.

Dans un troisième temps, l'entreprise peut suivre S_{012} . Dans les périodes suivantes, l'entreprise peut faire évoluer le positionnement d'un domaine d'activité stratégique et choisir parmi ces stratégies.

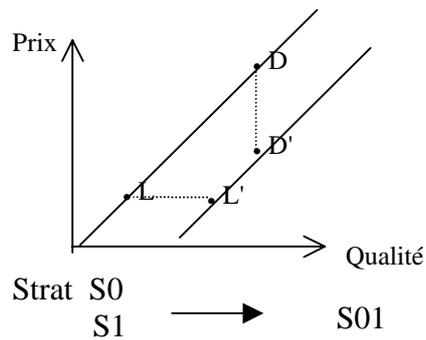


Figure 5

Les stratégies S_{01} et S_{012} sont nouvelles par rapport à celles présentées par Porter. Elles correspondent à la situation où les entreprises associent des avantages en termes de coûts à des avantages en termes de différenciation, pour une clientèle large (S_{01}) ou ciblée (S_{012}).

Le schéma suivant (figure 6) récapitule les choix possibles pour l'entreprise.

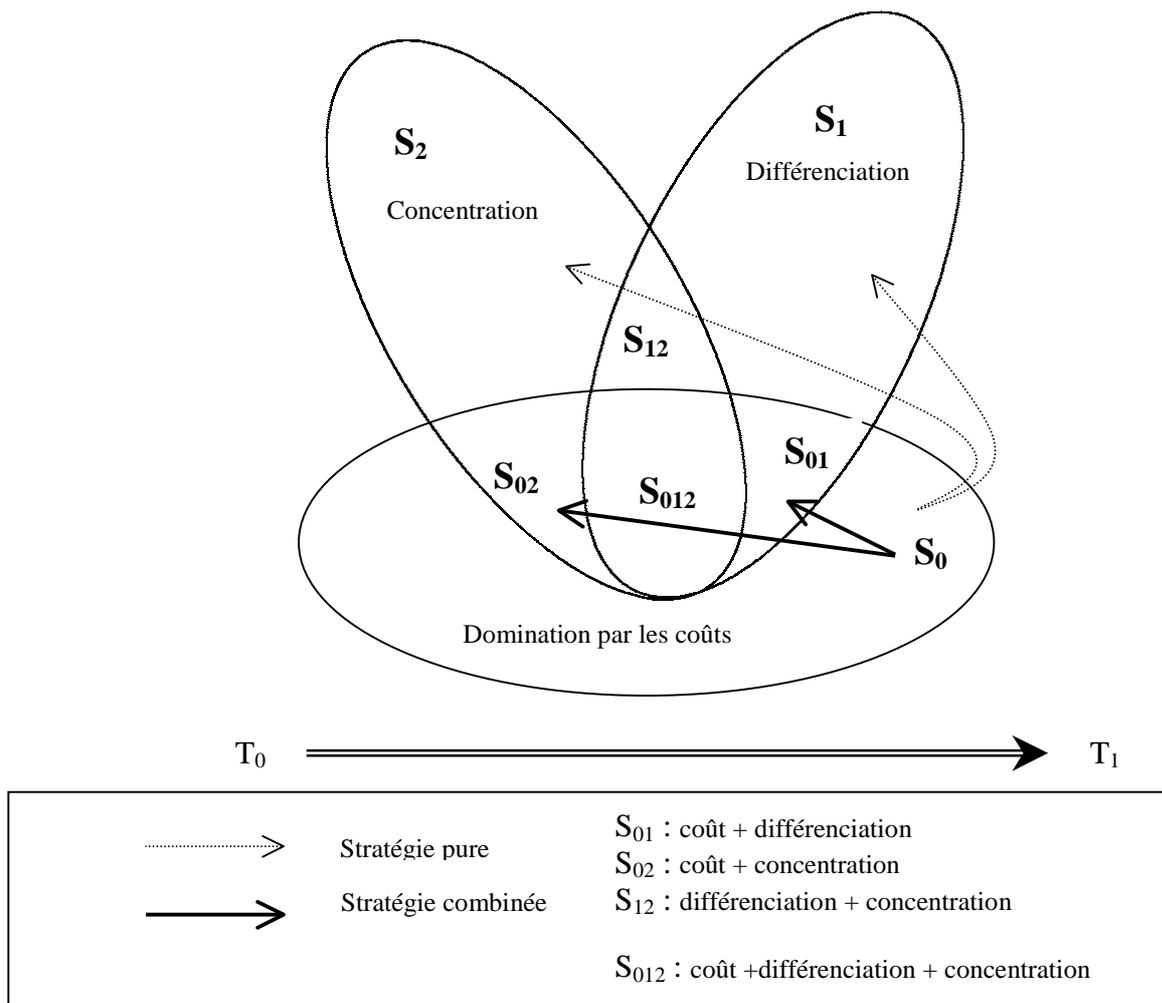


Figure 6

Ce scénario nous conduit à distinguer plusieurs niveaux de stratégie pour chaque domaine d'activité stratégique.

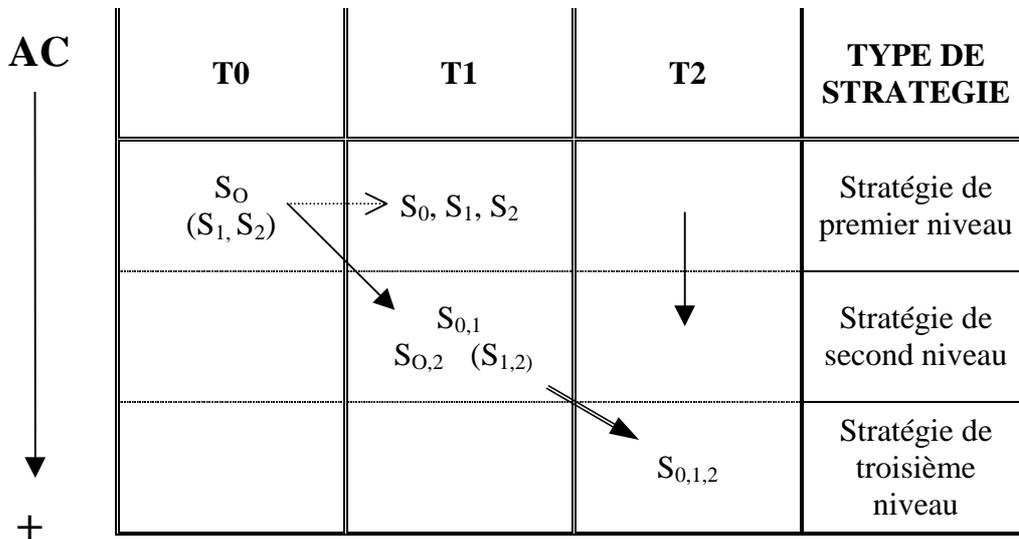


Figure 7

Les stratégies de premier niveau regroupent les stratégies pures au sens de Porter. Celles de second niveau prennent en compte la combinaison des stratégies génériques. Enfin, une entreprise peut simultanément dominer par les coûts tout en se différenciant et en s'adressant à une cible particulière.

Plus la stratégie est d'un niveau élevé, plus elle est élaborée. Cela renforce l'avantage concurrentiel qui devient plus difficile à imiter. Plus l'avantage concurrentiel est complexe et plus il est durable. La combinaison d'une stratégie de coût et de différenciation garantit un avantage concurrentiel durable mais, toutes les entreprises ne pourront mettre en place cette stratégie pour chacun de leurs domaines d'activités stratégiques. Cette stratégie correspond à un choix réalisé par l'entreprise. D'autres orientations stratégiques sont possibles. Surtout, certains facteurs ne permettent pas à l'entreprise de suivre tout type de stratégie :

- Une société réputée vendre un certain type de valeur peut perdre sa crédibilité et dérouter ses clients - voire même saper son image de marque- si elle propose un autre type de valeur ou tente de diffuser simultanément deux produits sans aucune cohérence.
- Les opportunités émanent des activités elles-mêmes. La plupart d'entre elles ne font que refléter les rigidités des machines, des individus ou des systèmes.

CONCLUSION

L'introduction d'une dimension dynamique dans les stratégies génériques de M. Porter permet de réconcilier deux courants de pensée, que l'on a souvent opposé, et de distinguer deux pratiques : l'enlisement dans la voie médiane et la combinaison des stratégies. Une entreprise se trouve dans la première situation si elle décide de suivre simultanément plusieurs stratégies. Elle s'expose ainsi aux ripostes des producteurs focalisés sur une seule stratégie. En revanche, les entreprises maîtrisant une stratégie à l'instant T₀, peuvent ajouter une nouvelle orientation à leur stratégie et combiner ainsi plusieurs stratégies. Une telle pratique devrait renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise qui deviendrait plus difficile à imiter. Cette distinction nous a conduit à proposer un scénario présentant le processus de formation des stratégies combinées. Il nous reste à valider sur le terrain ces propositions de recherche. A partir d'un grand échantillon, nous souhaitons présenter un état de la concurrence afin de recenser les stratégies mises en œuvre. Chaque fois que des stratégies combinées seront observées, nous examinerons plus en détail le processus d'apparition de ces stratégies.

Notes de bas de page

¹ Cité par Carper et Snizek (1980).

² Porter parle aussi de stratégie du milieu.

³ Cité par **HAMBRICK D. & LEI D.** (1985) - Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy, *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 4, p. 763-788.

⁴ Entretien réalisé par **WILLIGAN G.** (1992) - Marketing de haute compétition, *Harvard-L'Expansion*, hiver 1992, p. 35-46.

BIBLIOGRAPHIE

ABELL D. F. (1980) - *The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice-Hall, Chap. 1, 2, 7.

BLANC G. , DUSSAUGE P. & QUELIN B. - (1992), Stratégies concurrentielles et différenciation, *Problèmes économiques*, 26 février 1992, n° 2264, p. 1-7.

CALORI R. & ARDISSON JM. (1988) - Les stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles, *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai 1988, n° 68, p. 48-58.

CARPER W. B. & SNIZEK W. E. (1980) - The nature and types of organizational taxonomies : an overview, *Academy of Management Review*, vol. 5, n°1, p. 65-75.

CHRISMAN J. , HOFER C. & BOULTON W. (1988) - Toward a system for classifying business strategies, *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 413-428.

D'AVENI R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert.

FROST W. & THIETART R. A. (1981) - Des stratégies pour les secteurs en déclin, *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1981, p. 2-12.

GALBRAITH C. & SCHENDEL D. (1983) - An empirical analysis of strategy types, *Strategic Management Journal*, vol. 4, n°2, p. 153-173.

HAMBRICK D. (1980) - Operationalizing the concept of business-level strategy in research, *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, p. 567-575.

HAMBRICK D. (1982) - Environmental Scanning and organizational strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 3, n°2, p. 159-174.

HAMBRICK D. (1983) - An empirical typology of mature industrial-product environments, *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°2, p. 213-230.

HAMBRICK D. & LEI D. (1985) - Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy, *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 4, p. 763-788.

HARRIGAN K. R. & PORTER M. (1984) - Quelles stratégies pour les entreprises de secteurs en déclin ?, *Harvard L'Expansion*, n°32, printemps 1984, p. .

HERBERT T. & DERESKY H. (1987) - Generic strategies : an empirical investigation of typology validity and strategy content, *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 135-147.

HILL C. (1988) - Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : a contingency framework, *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 401-412.

HOFER C. & SCHENDEL D. (1978) - *Strategy formulation : analytical concepts*, West publishing company, Saint-Paul.

LUTAUD L. (1997) - Pour ses couches culottes, Procter & Gamble allie marketing et réduction des coûts, *L'usine nouvelle*, n°2614, p.

MILES R. & SNOW C. (1978) - *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, p. 27-30.

MILLER D. (1986) - Configurations of strategy and structure : towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°3, p. 233-249.

MILLER D. (1987) - The structural and environmental correlates of business strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 8, n°1, p. 55-76.

- MILLER D.** (1988) - Relating Porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications, *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, p. 280-308.
- MILLER D.** (1992) - Generic strategies ; classification, combination and context, *Advances in Strategic Management*, vol. 8, p. 391-408.
- MILLER D. & DESS G.** (1993) - Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n°4, p. 553-585.
- MILLER D. & FRIESEN P.** (1986) - Porter's (1980) generic strategies and performance : an empirical examination with American data. Part 1 : testing Porter, *Organisation Studies*, vol. 7, n° 1, p. 37-55.
- MILLER D. & FRIESEN P.** (1986) - Porter's (1980) generic strategies and performance : an empirical examination with american data. Part 2 : performance implications, *Organization Studies*, vol. 7, n°3, p. 255-261.
- MINTZBERG H.** (1988) - Generic strategies : toward a comprehensive framework, *Advances in Strategic Management*, vol. 5, p. 1-67.
- PARKER B. & HELMS M.** (1992) - Generic strategies and firm performance in a declining industry, *Management International Review*, vol. 32, n° 1, p. 23-39.
- PHILLIPS L. , CHANG D. & BUZZEL R.** (1983) - Product quality, cost position and business performance : a test of some key hypotheses, *Journal of Marketing*, spring 1983, vol. 47, p. 26-43.
- PORTER M.** (1980) - *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, p. 37-49.
- PORTER M.** (1986) - *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, p. 7-200.
- PORTER M.** (1989-90) - De l'avantage concurrentiel à la stratégie, *Harvard-L'Expansion*, hiver 1989-90, p. 6-25.
- PORTER M.** (1991) - Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- PORTER M.** (1997), Plaidoyer pour un retour de la stratégie, *L'Expansion Management Review*, p.6-18, mars 1997).
- SNOW C. & HAMBRICK D.** (1980) - Measuring organizational strategies : some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, vol. 5, n°4, p.527-538.
- STRATEGOR** (1993) - *Stratégie, structure, décision, identité*, Ouvrage collectif, InterEditions, chap. 3-4.
- THIETART R. A. & VIVAS-COLMENARES R.** (1982) - Une stratégie pour les activités en déclin, *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1982, p. 48-52.
- WILLIGAN G.** (1992) - Marketing de haute compétition, *Harvard-L'Expansion*, hiver 1992, p. 35-46.
- WRIGHT P.** (1987) - Research notes and communications a refinement of Porter's strategies, *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 93-101.