

La double-domination : une nouvelle approche d'un avantage concurrentiel

Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005

Aïda JAOUA¹

Année : 2005

Volume : 3

Numéro : 2

Pages : 250-271

ISSN : 1705-6616

Sujets : **Stratégies génériques, Avantage concurrentiel, Modalités de stratégies génériques, Combinaison, Double-domination.**

Résumé :

La double-domination est une approche justifiée et vérifiée, en s'inspirant essentiellement des travaux de Porter (1980, 1985), Blanc, Dussauge et Quélin (1991), Cooper (1995) et Billard (1999).

Pour mieux apprécier la pertinence de cette approche, la présente communication propose et teste un modèle de combinaison des deux stratégies de base : coûts réduits et différenciation en se basant sur les modalités de stratégies génériques proposées par Mezghani (2002). Celles-ci sont le volume, la limitation, l'efficacité et l'épuration pour la stratégie de coûts réduits et la qualité, l'image, le design et le service pour la stratégie de différenciation.

Pour tester les combinaisons possibles, une enquête effectuée par questionnaire, formulé à partir des exigences de stratégies génériques, a été menée auprès de 34 entreprises tunisiennes appartenant au secteur Textile et Habillement.

¹ Doctorante, Ecole Supérieure de Commerce de Sfax. Route de l'Aérodrome Km 4 SfaxTunisie,
Jaoua_aida@yahoo.fr

Les résultats du travail empirique révèlent que l'approche combinée est tout à fait possible. L'enquête a montré, aussi, que la modalité de volume, contrairement à celle d'épuration, peut être combinée avec toutes les modalités de différenciation. Tandis que les modalités de limitation et d'efficacité peuvent être réunies avec les modalités de différenciation à l'exception de celle de design.

De plus, ce travail a permis, en se basant sur les exigences des stratégies génériques, une validation théorique qui s'aligne avec les résultats de l'enquête.

1. INTRODUCTION

Malgré les nombreuses indications relevant à la fois de la conception et de la réalisation de la stratégie, la question demeure toujours de trouver les meilleurs moyens d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise. Celle-ci est appelée à proposer à ses clients une valeur supérieure à celle des concurrents. Pour cela, les responsables de l'entreprise sont demandés de mettre en œuvre une stratégie qui permet de fidéliser une clientèle et de faire face à l'évolution actuelle de l'environnement concurrentiel.

Or pour résister à cet environnement et pouvoir contourner les différentes dimensions de la compétitivité, le thème de l'avantage concurrentiel se trouve au cœur de cette problématique. Pour cela, le décideur devrait choisir parmi toutes les sources possibles d'un avantage concurrentiel, celles qui permettent de réaliser une proposition de valeur avantageuse.

L'étude des stratégies concurrentielles place cette problématique au cœur du débat. En fait, le choix d'une stratégie concurrentielle est fondé sur les termes de la compétitivité qui sont les coûts et la valeur (Cueille, Yami, et Benavent ; 2003). Ces deux variables de coût et de valeur perçue, qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, positionnent l'entreprise au sein de la concurrence pour pouvoir choisir l'une des deux stratégies concurrentielles ou dites génériques telles que désignées par Porter (1980). Cet auteur élabore un modèle théorique qui identifie, selon la nature de l'avantage concurrentiel, deux stratégies génériques de domination par les coûts et de différenciation qui suppose l'exploitation d'un avantage concurrentiel durable et défendable. Autrement, l'entreprise peut s'enliser dans la voie médiane.

Cependant, la pertinence des notions même de domination par les coûts et de différenciation est critiquée. Dans un contexte de globalisation de la concurrence et d'accélération des changements de la technologie, les éléments constitutifs du modèle de Porter ne permettent pas de rendre compte de la complexité de l'environnement des entreprises (Mintzberg, 1988).

En outre, les conditions favorisant un leadership en termes de coûts (réduction des coûts de transaction, économies d'échelle, effet d'expérience, etc.) seraient, en effet, indépendantes de celles rendant possible la différence de l'offre (Murray, 1988 et Hill, 1988). Autrement dit, la domination par les coûts et la différenciation ne pourraient être à priori considérées comme des types de stratégies mutuellement exclusifs.

L'objet de ce travail est de contribuer à ce débat, principalement sur un plan empirique, pour dépasser les différentes limites citées ci-dessus. **La possibilité de combiner les stratégies génériques impose un retour sur le concept même et sur la pertinence de leur combinaison.**

Porter (1980) confirme qu'un seul type d'avantage concurrentiel peut être un atout pour l'entreprise pour se procurer une position forte par rapport à la concurrence. La combinaison des deux atouts que sont les coûts et la valeur peut donner une représentation différente de celle de Porter. Cette nouvelle représentation prend en compte la dimension dynamique de la stratégie et de l'avantage concurrentiel qui est plus adaptée au contexte actuel (Billard, 1999).

Pour mieux comprendre l'importance de cette idée, il suffit de montrer qu'un seul avantage peut être souvent imité et conduit à une révision de la stratégie initiale. Cueille, Yami et Benavent (2003) mettent en question la non-performance des entreprises adoptant la voie médiane, c'est-à-dire une situation intermédiaire entre domination par les coûts et différenciation. Ceci montre les limites des stratégies pures et annonce la nécessité d'une vision plus dynamique de la stratégie concurrentielle. Il est alors proposé que cette voie médiane pourrait être considérée comme une stratégie viable.

2. L'INTERET DE COMBINAISON DES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

La combinaison des stratégies génériques a fait l'objet d'une controverse entre les chercheurs du domaine. Certains comme Hall (1980), Galbraith et Schendel (1983), Hambrick (1983), Dess et Davis (1984) et Parker et Helms, (1992), etc. rejettent la combinaison des stratégies de Porter et pensent qu'elle conduit nécessairement à la voie médiane. Ces chercheurs jugent que seule la stratégie singulière peut procurer à l'entreprise un avantage durable et décisif.

Le risque se présentera si l'entreprise n'adopte pas une stratégie claire et se laisse guider par des décisions prises au hasard ou par tâtonnement. Il se présentera également si l'entreprise n'a pas été sûre de son choix ou de son objectif et s'engage dans plus d'une stratégie. Le résultat dans une telle situation peut être médiocre et peut conduire l'entreprise à un état critique.

Cependant, si les capacités de l'entreprise le permettent, elle peut suivre plus d'une seule stratégie sans risquer son succès et peut, ainsi, éviter l'enlisement dans la voie médiane.

Les stratégies génériques de Porter apparaissent, selon cette logique, plus flexibles et présentent une étendue de choix et d'options à travers une combinaison des stratégies de base (Murray, 1988). Elles permettent d'orienter plus clairement l'entreprise, ce qui rend plus difficile à un concurrent d'imiter ses sources d'avantage concurrentiel.

En effet, une majorité des recherches s'inscrit dans ce sens et défendent la thèse de la combinaison des stratégies concurrentielles (Hall, 1980 ; Philips, Chang et Buzzel, 1983 ; White, 1986 ; Hill, 1988 ; Murray, 1988 ; Miller, 1992 et Billard, 1999). Ces auteurs ont montré que ce type de stratégie combinée procure à l'entreprise une position plus favorable par rapport à la concurrence. Ils pensent que l'entreprise d'aujourd'hui est plus flexible et engage diverses compétences organisationnelles pour dissuader la concurrence. A ce moment, ses objectifs ne peuvent pas être réalisés avec la mise en œuvre d'une seule stratégie. A ce propos, Murray (1988) explique qu'une stratégie de coût qui rivalise une stratégie de différenciation doit être aussi une stratégie de différenciation et vice versa.

Aux termes de ces apports cités ci-dessus, cette recherche s'intéresse à la double-dominance (Morsain, 2000) qui peut être définie comme "l'application simultanée et coordonnée des stratégies basées sur une domination par les coûts et une différenciation". Miller (1992) stipule que les stratégies les plus efficaces, qui offrent moins de tentatives d'imitation, sont celles qui reposent sur la maîtrise simultanée d'un ensemble de compétences en marketing, production, conception de produits, distribution et prix, etc.

En revanche, les contributions citées ci-dessus se sont limitées à un niveau de formulation du problème sans apporter des solutions. Par contre, Billard (1999) a envisagé une possibilité de combinaison en proposant un modèle facilitant la compréhension du processus d'émergence des stratégies combinées selon une séquence dans le temps. En s'inspirant des écrits de cet auteur et "convaincue" de la possibilité de combiner les deux stratégies de base (coût et différenciation), la question est de savoir **comment cette combinaison peut-elle être viable ?**

Pour ce faire, il est nécessaire d'évoquer, par ailleurs, une autre limite des stratégies génériques de Porter. Elles souffrent de généralité et de manque d'instrumentalité (Mezghani, 1996). C'est pourquoi, les chercheurs en management stratégique ont tenté d'affiner ce concept en proposant des typologies alternatives.

3. UNE TYPOLOGIE RENOUVELÉE DES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

Pour rendre à chaque fois le concept de stratégie générique plus opérationnel, les études se sont multipliées pour proposer des typologies différentes (Mintzberg, 1988 ; Blanc, Dussauge et Quélin, 1991). Toutefois, ces typologies ne reflètent pas la complexité continue de l'environnement (Mezghani, 2002). Cet auteur propose alors une nouvelle typologie. Il argumente que les typologies précédentes restent, tout simplement, des affinements de celle de Porter et n'ont pas désormais résolu les problèmes de généralité et de manque d'instrumentalité soulevés par certains auteurs à savoir Kotha et Vadlamani (1995) et Cueille, Yami et Benavent (2003). Ces auteurs insistent sur l'existence de deux orientations stratégiques de coûts réduits et de différenciation. Cependant, Mezghani (2002) a essayé d'établir une correspondance entre ces deux axes et les travaux précédents. Intéressé toujours par cet objectif, il a pensé à la sommation des améliorations survenues dans les travaux de Mintzberg (1988) et ceux de Blanc, Dussauge et Quélin (1991).

En effet, à partir des travaux de Mintzberg, Mezghani propose un reclassement de la typologie correspondante pour proposer les modalités de différenciation. Celles-ci sont la **qualité**, le **design**, l'**image** et le **service**. Ces modalités ne sont pas exclusives mais exhaustives comme le stipule Mintzberg (1988).

Quant à la stratégie de coût, Mezghani a critiqué Mintzberg dans sa considération d'une seule dimension qui est le prix. Il a plutôt considéré la typologie proposée par Blanc, Dussauge et Quélin (1991) pour effectuer le même découpage de la stratégie générique de coût. Pour cela, il a proposé quatre autres modalités qui détaillent la stratégie de domination par les coûts et qui sont : le **volume**, l'**efficacité**, l'**épuration** et la **limitation**. Cette typologie essaye de mieux expliciter les stratégies génériques par la proposition de modalités plus faciles à mettre en œuvre. De plus, elle permet de mieux apprécier la possibilité de les combiner (fig. 1).

Figure 1. Les modalités de stratégies génériques (Mezghani, 1996 ; 2002)

Stratégies génériques	Coûts réduits	Différenciation
Modalités de stratégies génériques	Volume	Qualité
	Limitation	Image
	Efficacité	Design
	Epuration	Service

Après avoir passé brièvement en revue ces différentes modalités, il est à préciser que ces dernières peuvent être combinées au sein de la même orientation stratégique coûts réduits ou différenciation (Mezghani, 2002). Il reste toutefois, comme proposé par l'auteur, de vérifier la possibilité de les combiner dans **une approche de double-dominance**.

4. LA COMBINAISON DES DEUX STRATÉGIES : COÛTS RÉDUITS ET DIFFÉRENCIATION

L'analyse effectuée ci-dessus permet de constater la pertinence de l'approche combinée ou mixte.

Ainsi, les principaux résultats de la revue de la littérature conduisent à formuler un mode d'analyse qui considère deux approches : l'approche combinée séquentielle qui prend appui sur l'approche dynamique de Billard (1999) et l'approche combinée simultanée qui critique cette dernière et propose une nouvelle logique.

4.1. L'APPROCHE SÉQUENTIELLE

Billard (1999) trouve que l'entreprise a besoin d'une série d'avantages provisoires au lieu d'un seul. Cette série d'avantages ne peut être assurée qu'à travers une possibilité de combinaison des stratégies génériques. Cet auteur confirme que : "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". Il est clair que Billard ne propose

pas une approche mixte (combinée) mais dynamique, basée sur le temps, de sorte que l'entreprise pratique deux choix stratégiques successifs et non pas simultanés.

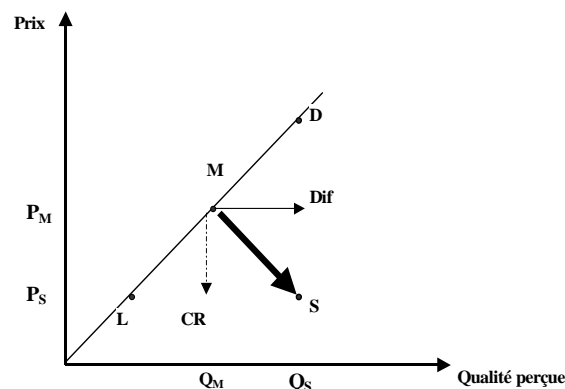
Autrement dit, l'approche dynamique proposée par Billard ne répond pas à la question de combinaison des stratégies génériques. Comme argumenté plus haut, la combinaison n'est effective que si deux stratégies différentes sont adoptées simultanément et non pas successivement.

4.2. L'APPROCHE SIMULTANÉE

Cette approche favorise le développement et la mise en œuvre d'une stratégie qui considère, conjointement, les deux dimensions : coûts réduits et différenciation pour procurer à l'entreprise les deux types d'avantages concurrentiels.

Cependant, l'approche simultanée est mieux expliquée à l'aide d'un schéma (voir fig.2) qui présente deux axes : la qualité perçue (stratégie de différenciation) et le prix (stratégie de coûts réduits). M, étant n'importe quel point appartenant à la droite (LD) qui présente l'offre d'une entreprise qui a pour caractéristiques le prix P_M et la qualité Q_M . Face à ses concurrents, présentant les offres L et D, qui adoptent respectivement des stratégies singulières de coûts réduits (L) et de différenciation (D), l'entreprise, s'installant au point M, effectue une riposte qui lui favorise une position supérieure, soit le point S.

Figure 2. L'approche simultanée



La combinaison peut correspondre au point M qui agence parallèlement les deux dimensions coûts réduits et différenciation pour effectuer le vecteur de déplacement de M à S. Autrement dit, l'entreprise adopte ainsi les deux stratégies en améliorant en même temps le rapport qualité perçue/prix par rapport à ses clients. L'offre S est largement préférée car l'entreprise correspondante procure aux yeux des clients une amélioration de la qualité et

une réduction du prix. Cette approche est inspirée des travaux de Blanc, Dussauge et Quélin (1991) et Cooper (1995).

4.3. LA DOUBLE-DOMINATION : UNE APPROCHE SIMULTANÉE

Compte tenu de l'appui théorique proposé par Blanc, Dussauge et Quélin, Cooper et Billard, il convient de reconnaître l'existence et la viabilité des stratégies combinées. Toutefois, ces auteurs jugent que cette stratégie est caractérisée par une position courte sur les deux types d'avantages.

La critique adressée à ces modèles de combinaison est la non durabilité de l'avantage acquis. D'après les développements théoriques présentés ci-dessus, on remarque que la position des entreprises qui proposent les offres D et L (fig. 2) n'est pas aussi stable à cause des ripostes provoquées. Il est vrai que ces deux types d'entreprises possèdent une position longue et précise sur l'un des avantages, soit de coûts réduits ou de différenciation. Cependant, ces deux types d'entreprises ne vont pas attendre, à chaque fois, la réaction des autres concurrents pour réagir. Elles pourraient adopter des comportements concurrentiels visant à améliorer leurs offres, par rapport à l'offre "combinée", pour acquérir une meilleure position concurrentielle.

Autrement dit, si la position au point M (fig. 2) devait être indépendante du comportement des concurrents, alors, elle ne devrait pas être considérée comme la voie médiane ou l'offre de référence présumée par Blanc, Dussauge et Quélin, ou encore comme une stratégie réactive proposée par Cooper, mais plutôt comme un choix stratégique délibéré fondé sur une combinaison des stratégies génériques dès l'instant T_0 .

L'avantage combiné, ainsi recherché, ne devrait pas être perçu comme étant provisoire mais plutôt flexible et souple donnant à l'entreprise une position longue sur les deux types d'avantages de coûts réduits et de différenciation cumulés dans le temps. Un tel avantage devrait être, à chaque fois, révisé et amélioré. Telle est l'approche de la double-dominance. Cette stratégie peut procurer à l'entreprise une position avantageuse dans un environnement instable par l'offre d'un produit différencié, à un prix compétitif. On pense assurément que ce produit pourra résister à la concurrence actuelle. C'est là, l'avantage pratique d'une approche de la double-dominance.

Durand (2003) stipule que la combinaison correspond à des situations concurrentielles particulières qui doivent être renouvelées continuellement. En fait, les sources d'avantage concurrentiel se trouvent, aujourd'hui, non défendables. C'est pourquoi certains auteurs

présentent même la performance durable des entreprises comme la capacité à construire de manière continue une succession d'avantages concurrentiels temporaires. Cette continuité et succession d'avantages donne l'impression que l'entreprise possède un avantage long et durable.

La question à ce niveau est de savoir **comment peut-on mettre en œuvre cette double-dominance en s'appuyant sur les travaux postérieurs à ceux de Porter ?**

Ainsi, il convient d'imaginer une solution plus pratique qui facilite l'application de l'approche mixte. On propose que cette solution s'appuie sur une combinaison simultanée des stratégies génériques à travers les modalités de Mezghani (1996 ; 2002). Celles-ci présentent des modes différents et opératoires qui permettent de mettre en œuvre une stratégie mixte pour pouvoir acquérir un avantage total basé sur la différenciation et la minimisation des coûts.

4.4. LA COMBINAISON DES DEUX STRATÉGIES GÉNÉRIQUES SELON LES MODALITÉS DE MEZGHANI (2002)

A ce niveau, les combinaisons des modalités de stratégies génériques peuvent être présentées dans une matrice qui met en relation les deux stratégies de coûts réduits et de différenciation. Il convient à ce propos de souligner que deux ou trois cellules peuvent être choisies ensemble. A titre d'exemple, une modalité de qualité peut être simultanément combinée avec une modalité de volume et d'efficacité (voir fig. 3).

Figure 3. La matrice de la double-dominance

		Modalité de différenciation			
		Qualité	Design	Image	Service
Modalité de coûts réduits	Volume	+			
	Limitation				
	Efficacité	+		+	
	Epuration				

Par ailleurs, on rappelle que ces modalités obéissent à des exigences, lesquelles si elles ne sont pas respectées, les modalités ne peuvent pas être adoptées, ni combinées. En effet, le cadre conceptuel des exigences est proposé également par Mezghani (1996). L'auteur a établi pour chaque modalité de stratégie générique, une combinaison d'exigences susceptibles d'être utilisables pour le suivi de chacune des modalités (annexe A).

Ainsi, et après avoir procédé à une délimitation des propositions théoriques et formulé le modèle conceptuel propre à cette étude (la matrice de combinaison), il convient de le vérifier empiriquement.

5. VÉRIFICATION EMPIRIQUE DE LA DOUBLE-DOMINATION

Afin de répondre aux besoins méthodologiques de cette recherche, l'outil d'investigation étant un questionnaire administré en face à face et auprès des dirigeants des entreprises étudiées. Ce questionnaire mesure, à partir des exigences de chaque modalité, le degré d'engagement de l'entreprise étudiée dans les deux stratégies. Ces exigences sont présentées dans le questionnaire sous forme de questions à choix multiples (favorable, semblable et défavorable ou supérieure, similaire et inférieure). L'exemple suivant illustre deux modèles de questions proposées.

1. Comparée à vos principaux concurrents, la qualité de vos matières premières et composants est
 - supérieure
 - similaire
 - inférieure

2. Comparée à vos principaux concurrents, et en terme de réduction de coûts, la localisation géographique de votre entreprise est
 - favorable
 - semblable
 - défavorable

En revanche, cette méthode n'incite pas les enquêtés à répondre précisément qu'ils développent une combinaison de stratégies. En fait, le dirigeant de l'entreprise est demandé de répondre à des questions fermées s'interrogeant par exemple sur la qualité des produits ou celle de la main d'œuvre pour nous indiquer implicitement si l'entreprise est engagée dans l'adoption d'une modalité de qualité. Celle-ci est soumise à des exigences de portée différente. Pour cela, les exigences, qui ont un degré d'importance relativement élevé, sont celles qui ne peuvent pas être négligées dans la combinaison des modalités qui s'y rapportent (voir annexe A).

Une fois le questionnaire a été élaboré, il a été testé pour mettre à l'épreuve la forme des questions et vérifier la pertinence des réponses proposées.

Par ailleurs, la constitution des entreprises enquêtées a été possible grâce à la liste obtenue auprès de l'agence de promotion industrielle (API) à travers son site Internet. Cette source indique que les entreprises industrielles sont d'un nombre important. Pour éviter le biais du secteur, l'ensemble des entreprises étudiées devrait appartenir à un même secteur d'activité. Pour cela, le choix du secteur "Textile et Habillement" est inspiré des travaux de Billard (1999). En outre, le choix de ce secteur revient à son importance dans l'économie tunisienne.

Cependant, les entreprises étudiées devraient appartenir à une seule branche d'activité pour obéir aux mêmes règles de la concurrence. Elles produisent et commercialisent particulièrement des articles de lingerie féminine. Cette branche d'activité est choisie grâce à son exigence pour un travail soigné obéissant à certains aspects de différenciation, mais aussi, présentant une adaptation avec la stratégie de coûts.

Ainsi, on s'est adressé à 56 entreprises et seulement 34 ont accepté de répondre, ce qui fait un taux de réponse de 60,71%.

Les réponses obtenues auprès de chaque dirigeant d'entreprise ont été introduites dans un logiciel appelé le "système expert". Mezghani (1996) décrit cet outil d'aide à la décision comme étant : "un programme informatique censé de reproduire le comportement des experts humains cherchant à résoudre des problèmes réels dans un domaine de connaissance particulier".

Ernst (1989) indique que les systèmes experts de gestion ont pour rôle d'aider les décideurs à raisonner dans leur propre domaine de façon à résoudre des problèmes complexes avec une efficacité au moins égale à celle des experts. L'expertise est, en d'autres termes, une ressource que l'on vise à distribuer au sein de l'entreprise au moyen de cette technologie, en vue, d'accroître de façon substantielle l'efficacité des décisions prises par les gestionnaires.

Dans notre cas, ce système aide à formaliser les concepts, les modèles et les méthodes relatifs au diagnostic et au choix d'une stratégie générique. En fait, le système expert appelé "Hannibal" commence par la caractérisation de l'entreprise et du segment étudié. Ensuite, il identifie le système concurrentiel. Puis, le logiciel essaye de déterminer, à partir d'une correspondance des réponses des dirigeants aux exigences des différentes modalités, la nature de l'avantage concurrentiel acquis. En fonction de ces données, le système expert

peut évaluer le profil de l'entreprise sur le segment pour déduire la stratégie la plus adaptée à l'entreprise et les modalités correspondantes.

En définitive, le logiciel est construit à partir de la typologie de stratégies génériques. Et, à partir d'un jeu de questions, basées sur les exigences associées aux différentes modalités et qui sont à la base de la construction du questionnaire, le système expert permet d'identifier la ou les modalités suivies et par conséquent la ou les stratégies adoptées et enfin la ou les modalités potentielles.

6. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les résultats préliminaires obtenus du "système expert" ont permis de cerner deux points essentiels à savoir la vérification de l'approche combinée et les modalités à mettre en œuvre dans cette approche. L'interprétation et la discussion des résultats seront développées ci-dessous.

6.1. LA VÉRIFICATION DE L'APPROCHE COMBINÉE

Le premier résultat qui peut être immédiatement tiré est le suivant : la combinaison entre les deux orientations stratégiques est "possible". Cette constatation est prouvée sur le terrain par le nombre d'entreprises adoptant en même temps les deux types de stratégies : 23 entreprises parmi 34, voire 30 potentielles (23+(1)+(6)), adoptent l'approche mixte. Ce résultat est présenté dans le tableau suivant (fig. 4) :

Figure 4. La composition des entreprises selon leur adoption des stratégies génériques

Coûts réduits	Différenciation	Nombre d'entreprises
Oui	Oui	23
Oui	Non	1 (1)
Non	Oui	9 (6)
Non	Non	1
Total		34 (7)

Les résultats montrent que 67,64% (23/34) des entreprises étudiées sont en train de suivre effectivement une approche combinée. Le reste est composé par 10 entreprises qui adoptent une approche singulière dont une seule est cost-leader et 9 différenciatrices. Alors

qu'une seule entreprise semble ne pas adopter de stratégie claire et explicite, ni de modalité.

Il est à remarquer qu'il existe des entreprises, parmi celles qui ont adopté une approche singulière, qui auraient pu ajouter simultanément d'autres modalités et éventuellement une deuxième stratégie pour adopter une approche combinée. En effet, les entreprises, figurant entre parenthèses, ont les compétences correspondant aux exigences des autres modalités (voir fig. 4). Autrement dit, sept entreprises (1+6) possèdent des atouts pour réussir une approche mixte. En revanche, il y a seulement trois entreprises qui choisissent de demeurer exclusives sur la stratégie de différenciation.

Ces résultats invitent à déduire que les représentants de ces entreprises se sont rendus, intentionnellement ou non, à l'éventualité d'allier la logique de différenciation à celle de coûts réduits. Ils ont trouvé que cette approche est un atout pour devancer les concurrents. Ce résultat est important dans la mesure où on peut contester empiriquement les constatations avancées par certains auteurs qui ont traité cette approche comme une solution rapide procurant à l'entreprise un avantage non durable.

En outre, le tableau ci-dessus (fig. 4) montre que les entreprises enquêtées favorisent la stratégie de différenciation plutôt qu'à celle de coûts réduits. En fait, Ces entreprises sont plus différenciatrices que cost-leaders. Ce résultat est appuyé par Sharpe (1991) et Partridge et Perren (1994) qui ont remis en question des stratégies de coûts singulièrement adoptées. Ces auteurs considèrent que la concurrence est généralement basée sur les coûts et donc les entreprises cherchent plutôt d'autres caractéristiques à part le coût ou le prix qui spécifient leurs offres. Plus précisément, ces entreprises sont parvenues à transformer le coût de la différenciation en un avantage.

Néanmoins, les résultats de cette recherche ne se sont pas limités à ce stade. Au-delà des recommandations prescrites par le "système expert" quant à l'orientation stratégique de l'entreprise, ce logiciel fournit les modalités adoptées lorsque l'entreprise décide d'être présente sur les deux stratégies coûts réduits/différenciation pour pouvoir répondre à la deuxième partie de la question centrale à savoir quelles sont les modalités à combiner dans une approche de double-dominance ?

6.2. LES MODALITÉS À COMBINER DANS LA DOUBLE-DOMINATION

L'objectif de ce travail de recherche étant, en partie, la vérification de la combinaison des modalités de stratégies génériques dans le cadre d'une même stratégie ou les deux ensembles.

En fait, dans le cas des modalités appartenant à la même stratégie, le problème est résolu et les résultats obtenus après l'investigation des trente quatre entreprises s'alignent avec la littérature. Les exigences prescrites par Mezghani (1996 ; 2002) pour chaque modalité se complètent entre elles dans une stratégie générique pure. L'auteur a déjà avancé que la combinaison entre les quatre modalités appartenant à la même stratégie de coûts réduits ou de différenciation est tout à fait possible.

Cependant, dans le cadre de deux stratégies différentes, les résultats montrent que les modalités de chaque stratégie peuvent être associées entre elles. En effet, chaque cas représente un modèle de combinaison différent. On note à titre d'exemple : la quatrième entreprise enquêtée suit les modalités de volume (Coûts Réduits), de qualité et de service (Différenciation) alors que la quatorzième suit les modalités d'efficacité (Coûts Réduits), de qualité, d'image et de design (Différenciation). Les résultats obtenus peuvent être résumés dans la matrice suivante (fig.5) qui constitue l'aboutissement de cette étude.

Figure 5. La matrice de combinaison des modalités de stratégies génériques

Modalités	Qualité	Image	Design	Service	Total
Volume	13(4)	12(2)	6(8)	11(7)	42
Limitation	8	8(1)	4(1)	8(1)	28
Efficacité	7(1)	5(1)	4(1)	6(3)	22
Epuration	3(12)	3(10)	1(7)	3(13)	10
Total	31	28	15	28	102

De cette matrice, on déduit que 13 entreprises, et (4) potentielles, adoptent simultanément les deux modalités qualité et volume.

Par ailleurs, la matrice indique que la majorité des combinaisons possibles entre coûts réduits et différenciation sont réalisables grâce aux modalités de volume (42), de limitation (28), de qualité (31), d'image (28) et de service (28). Les modalités d'efficacité (22) et de

design (15) sont moins adoptées. En revanche, la modalité d'épuration présente une proportion d'adoption faible (10) avec les autres modalités de différenciation.

Ce résultat confirme davantage le fait que la concurrence dans la double-dominance est basée essentiellement sur la différenciation. Ces entreprises combinent souvent les modalités de différenciation avec la modalité de volume. En effet, elles ont pu se procurer une part de marché importante grâce à la qualité et la différence de leurs offres. Ceci est justifié par le nombre des combinaisons possibles (42) entre la modalité de volume et celles de différenciation. Ce choix revient probablement à la nature du secteur enquêté qui exige une offre de qualité destinée à une clientèle ciblée. Celle-ci est plutôt internationale. En fait, la majorité des entreprises enquêtées est totalement ou partiellement exportatrice (74%). Ce choix peut essentiellement émaner de la nouvelle concurrence internationale qui place la Tunisie devant de nouveaux enjeux et défis. Ce contexte a poussé les entreprises tunisiennes à miser davantage sur la qualité de leurs offres.

En outre, la modalité de qualité se trouve la plus combinée aux modalités de coûts réduits avec un total de 31. Ce résultat confirme l'idée de Miller (1988) qui stipule que la qualité est gratuite, elle aide à éviter des charges supplémentaires. En fait, l'examen des exigences référant à la modalité de qualité ne se contredit pas avec celles des modalités de coûts réduits (voir annexe A).

La modalité de design se trouve la moins combinée avec les modalités de coûts réduits. En effet, les exigences correspondantes à cette modalité sont plutôt en contradiction avec celles de coûts réduits. De plus, le régime adopté par certaines entreprises, à savoir la sous-traitance, n'exige pas certaines exigences telles qu'un segment haut de gamme ou une conception originale du produit (annexe A).

De même, la modalité d'épuration ne peut pas être combinée avec les modalités de différenciation. En fait, les exigences référant à ces modalités ne se correspondent pas. Ceci paraît évident du moment où cette modalité consiste à dégrader l'offre, ce qui est contraire au principe des modalités de différenciation qui consiste en l'augmentation du couple prix/qualité perçue de l'offre. Néanmoins, cette modalité pourrait être potentiellement adoptée par la majorité des entreprises enquêtées. Celles-ci ont les caractéristiques correspondant aux exigences de la modalité d'épuration mais elles ont choisi de ne pas la mettre en œuvre.

En guise de synthèse, la double-domination est une proposition justifiée théoriquement et "vérifiée empiriquement". Cependant, et dans un but de rendre ce travail plus robuste, il importe de voir dans quelle mesure ces combinaisons possibles empiriquement, sont réalisables, compte tenu de la soumission des modalités à des exigences ?

L'analyse de la compatibilité théorique des modalités à travers le rapprochement et la juxtaposition des exigences deux à deux révèle que la majorité des combinaisons est possible. Seulement, la modalité d'épuration paraît rarement réunie avec les quatre modalités de la différenciation (fig. 6).

Figure 6. La matrice de la double-domination

		Différenciation			
		Qualité	Design	Image	Service
Coûts réduits	Volume	*	*	*	*
	Limitation	*	*	*	*
	Efficacité	*	*	*	*
	Epuration				

En comparant la matrice issue des résultats empiriques (fig.5) et celle déduite des examens après confrontation des exigences (fig. 6), on remarque que les interprétations théoriques s'alignent avec les résultats empiriques.

Le choix de ces entreprises quant aux stratégies combinées peut pallier les secousses de l'environnement et permet une adaptation continue à ses changements. Les entreprises, adoptant ainsi des stratégies mixtes, peuvent non seulement perdurer mais aussi se développer avec succès. Elles peuvent en venir même à entamer les positions des entreprises ayant fondé leur développement sur la mise en œuvre de stratégies précises, c'est-à-dire singulières, procurant des avantages durables.

Cette idée vient joindre la proposition, avancée dans les sections précédentes, que la combinaison des modalités rend l'avantage concurrentiel plus souple. Celui-ci place l'entreprise dans une situation plus flexible au sein d'un environnement dynamique.

Porter (1985) considère que la stratégie d'entreprise consiste à créer une position profitable face aux forces déterminant la concurrence par une analyse focalisée sur la structure de

l'industrie. Il suppose que l'attrait d'une industrie est la cause première d'une rentabilité supérieure. La formation de la stratégie chez Porter est, par conséquent, déterminée par une logique d'adéquation à l'environnement.

Pour cela, les résultats obtenus concernant le choix des stratégies combinées par ces entreprises permettent de prévoir l'existence d'une certaine relation entre la structure concurrentielle d'un secteur et les stratégies adoptées. Ceci permet de regorger certaines spécificités du secteur du textile tunisien (exemple, l'importance de l'exportation) afin de bien apprécier les choix stratégiques effectués par les différentes entreprises.

Porter (1991) stipule que pour rassurer favorablement cette relation, l'entreprise est amenée à chercher ses caractéristiques distinctives et/ou ses avantages réels ou perçus. En outre, elle a intérêt à percevoir les différentes stratégies des entreprises concurrentes par rapport à ses caractéristiques distinctives dans le segment compte tenu des attentes des acheteurs potentiels. C'est ainsi que les entreprises étudiées peuvent identifier et diagnostiquer leur environnement concurrentiel pour pouvoir se procurer un avantage durable et décisif.

Enfin, ce résultat est important dans la mesure où on peut contester empiriquement les constatations avancées par certains auteurs qui ont considéré cette approche comme une impasse concurrentielle. Miller (1992) précise qu'une entreprise qui réussit la combinaison est un excellent concurrent.

7. CONCLUSION

Cette communication a été développée pour traiter deux questions principales et vérifier leur pertinence dans les entreprises tunisiennes. La première est une suggestion d'adopter une stratégie qui combine les deux orientations stratégiques de domination par les coûts et de différenciation pour maîtriser les différentes variables environnementales. La deuxième, complète la première, est une proposition de la façon dont une entreprise pourrait appliquer cette stratégie mixte et de la mener jusqu'à terme pour pouvoir récolter son avantage.

Ainsi, cette étude s'est articulée autour de la vérification de l'approche combinée ou simultanée testée empiriquement et s'est centrée sur l'opérationnalité et l'instrumentalité de la combinaison à travers les modalités de stratégies génériques proposées par Mezghani (2002).

En revanche, des limites se présentent. La première s'adresse à la restriction du choix de la combinaison aux modalités de stratégies génériques. Une deuxième limite se présente au niveau des exigences qui devraient être particulièrement étudiées et examinées lorsqu'elles sont réunies dans le cas de cette nouvelle approche. Par ailleurs, ce travail est loin d'épuiser les interrogations à propos de la composante temporelle. En fait, il est difficile de savoir si les entreprises ont, effectivement, opté pour la combinaison à la date T_0 . L'aboutissement de cette étude se résume dans le fait que l'entreprise a adopté à une date T la combinaison simultanément et non successivement.

En outre, l'insertion d'une variable "performance" pourrait être pertinente car elle permet de voir dans quelle mesure l'existence de deux stratégies est profitable. En effet, en l'état, le travail proposé permet de savoir que des entreprises utilisent, avec succès, deux stratégies mais sont-ce pour autant des entreprises performantes ?

Toutefois, ces limites peuvent être les issues pour de nouvelles voies de recherches.

REFERENCES

- Billard, L. (1999).** "Une approche dynamique des stratégies génériques", VIII-ième *Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS 1999). Ecole Centrale Paris, 26-28 mai, (18 pages).
- Blanc, G., Dussauge, P. & Quélin, B. (1991).** "Stratégies concurrentielles et différenciation", *Gérer et Comprendre, Annales Des Mines*. Septembre, pp. 75-86.
- Cooper, R. (1995).** "When lean enterprises collide", *Harvard Business School Press*. Cité par Sicard, C. (1997). "L'audit de stratégie", Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise, Dunod.
- Cueille, S., Yami, S. & Benavent, C. (2003).** "Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques", XII ième *Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS 2003). Institut d'Administration des Entreprises.
- Dess, G. & Davis, P.S. (1984).** "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*. Vol. 27, n°.3, pp. 413-428.
- Durand, R. (2003).** "Guide de Management Stratégique". Dunod.
- Ernst, C. (1989).** "Les systèmes expert en gestion, ça marche ?", *revue française de gestion*. Janvier-Février, n°. 72. pp.38-44.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983).** "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-173.
- Hall, W.K. (1980).** "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*. Vol. 58, n°.5, pp. 75-85. in Murray, A.I. (1988). "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*. Vol. 13, n°.3, pp. 390-400.
- Hambrick, D.C. (1983).** "An empirical typology of mature industrial-product environment", *Academy Of Management Journal*. Vol. 26, n°.2, pp. 213-230.
- Hill, C.W.L. (1988).** "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework", *Academy of Management Review*. Vol. 13, n°.3, pp. 401-412.
- Kotha, S. & Vadlamani, B.L. (1995).** "Assessing generic strategies : An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*. Vol. 16, pp.75-83.
- Mezghani, L. (1996).** "Les stratégies génériques revisitées : Le choix stratégique à l'épreuve de la "Mise En Système Expert"", Thèse de doctorat. Ecole centrale de Paris, sept-1996.

- Mezghani, L. (2002).** "Les stratégies génériques revisitées : un essai d'une typologie intégrante", *Revue tunisienne des Sciences de Gestion*, Vol 7, pp.76-101.
- Miller, D. (1988).** "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*. Vol. 31, n°.2, pp. 280-308.
- Miller, D. (1992).** "The generic strategy trap", *The Journal of Business Strategy*. Janvier – Février, pp. 37-41.
- Mintzberg, H. (1988).** "Generic Strategies: Toward a comprehensive framework", *Advances in Strategic Management*. Vol 5, pp. 1-67.
- Morsain, M. (2000).** "Dictionnaire du Management Stratégique". Belin, Paris.
- Murray, A.I. (1988).** "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*. Vol. 13, n°.3, pp. 390-400.
- Parker, B. & Helms, M. (1992).** "Generic strategies and firm performance in a declining industry", *Management International Review*. Vol. 32, pp. 23-39.
- Partridge, M. & Perren, L. (1994).** "Developing strategic direction: Can generic strategies help ? ", *Management Accounting..* Vol., pp. 28-29.
- Philips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. (1983).** "Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*. Vol. 47, n°. 2, pp. 26-43.
- Porter, M. (1980).** "Choix stratégiques et concurrence", *Economica*, Paris.
- Porter, M. (1985).** "L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", *Inter-Editions*, Paris.
- Porter, M. (1991).** "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 95-117.
- Sicard, C. (1997).** "L'audit de stratégie", *Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise*, Dunod.
- Sharpe, B. (1991).** "Competitive marketing strategy: Porter revisited", *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 9, n°. 1. Cité par Partridge, M. & Perren, L. (1994). "Developing strategic direction: Can generic strategies help ? ", *Management Accounting..* Vol., pp. 28-29.
- White, R.E. (1986).** "Generic business strategies, organisational context and performance: An empirical investigation", *Strategic Management Journal*. Vol. 7, pp. 217-231.

ANNEXE A

LES EXIGENCES DES MODALITÉS DE STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

(source : Mezghani, 1996)

Orientations Stratégiques	Modalités	Exigences
Coûts réduits	Volume	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leader/forte part de marché * ▪ Intérêt pour la réduction des coûts * ▪ Innovation en processus * ▪ Main d'œuvre adaptée * ▪ Accès aux matières premières * ▪ Influence sur les réseaux de distribution
	Limitation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin d'offre "adaptée" * ▪ Capacité d'adapter le design * ▪ Capacité de baisser les coûts de fabrication*
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacité opérationnelle * ▪ Efficacité de production * ▪ Main d'œuvre adaptée * ▪ Conception simple * ▪ Localisation favorable de l'activité ▪ Réseaux de distribution bon marché
	Epuration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin d'offre inférieure * ▪ Efficacité de production * ▪ Matières premières bon marché ▪ Conception simple ▪ Réseaux de distribution bon marché
Différenciation	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité du produit * ▪ Matières premières de qualité * ▪ Contrôle de qualité * ▪ Main d'œuvre qualifiée * ▪ Services ▪ Conception pour la qualité
	Image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Image * ▪ Compétence marketing * ▪ Influence sur les réseaux de distribution *
	Design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segment haut de gamme * ▪ Main d'œuvre qualifiée * ▪ Conception originale du produit *
	Service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services * ▪ Diversité de la gamme * ▪ Force de vente ▪ Réseau de distribution spécial ▪ Marché géographique

(*) les exigences qui sont capitales dans une combinaison