

# Management stratégique

Fondements

**Stratégie & Management  
Stratégique**

**Stratégie &  
Management  
Stratégique**

**Etude de cas**

**Diagnostic Externe &  
Interne**



**Déploiement  
Stratégique**

**Choix  
Stratégiques**

# Partie I

- La stratégie
- Le management stratégique
- Les courants ou écoles de pensées
- Analyse externe
- Etude de cas : Jurassic Toys
- Analyse Interne
- Etude de cas

# Définition de la notion de stratégie

Étymologie du mot :

Stratégie, du grec Strategos : le général

**STRATEGOS (grec)**

Stratos : armée, multitude, expédition

Agos : Celui qui conduit

# Qu'est ce que la stratégie ?

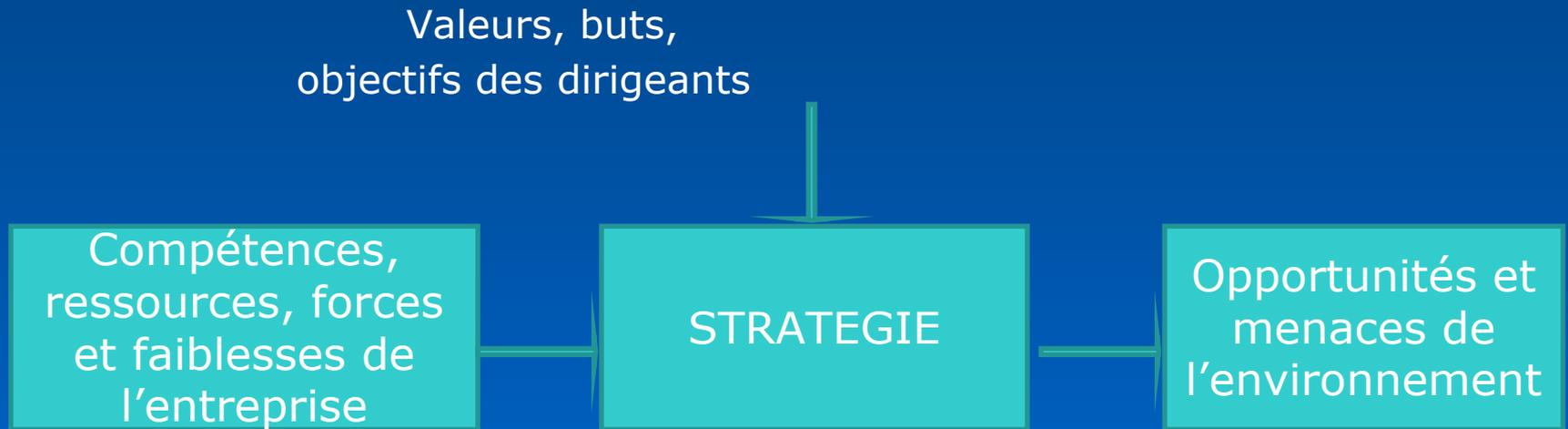
- Élaborer la stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources qui engagent l'entreprise dans le long terme.
- Dans chacun de ses domaines d'activité, il s'agira de définir un positionnement à même de permettre la constitution d'un avantage sur ses concurrents.

# Définition

- « Ensemble des décisions qui visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation, avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients »

# La stratégie est un compromis...

- ... entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle est autorisée à faire...

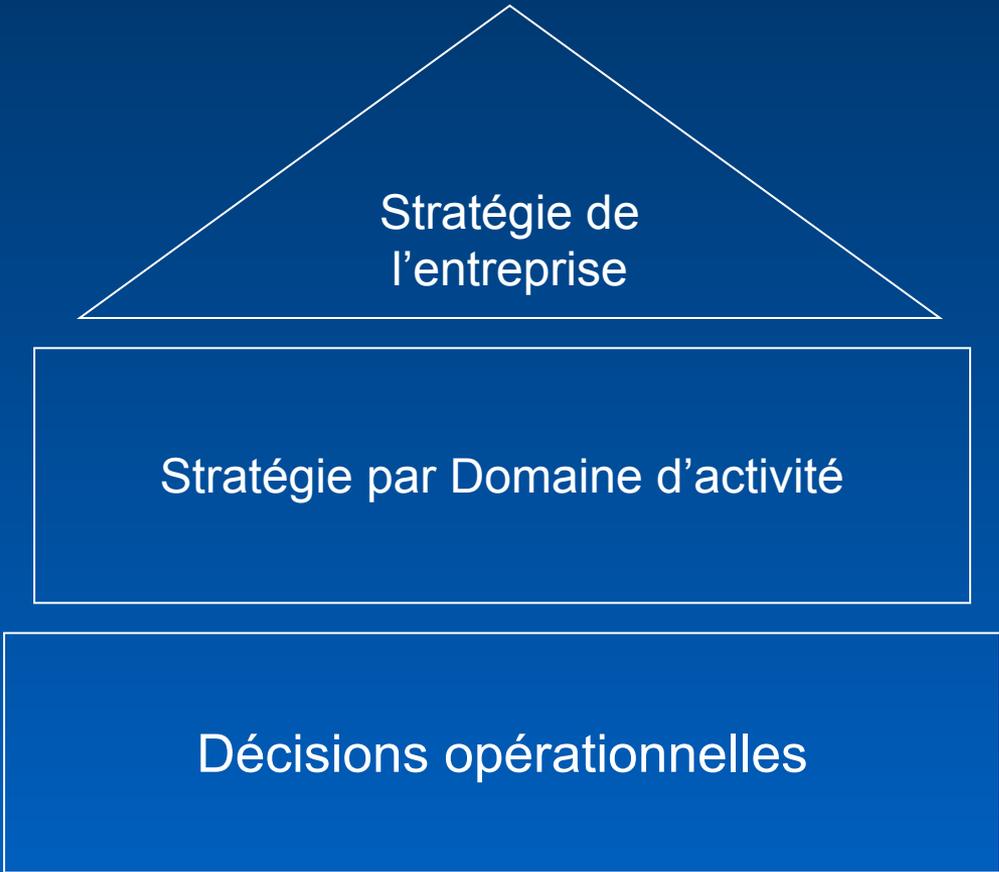


# Terminologie en Stratégie

- **Mission:** expression du but général de l'organisation
- **Vision ou intention stratégique :** l'état futur souhaité par l'organisation
- **But:** intention cohérente avec la mission, qualitative
- **Objectif:** Quantification ou intention plus précise
- **Modèle:** combinaison de facteurs qui sous-tendent la stratégie
- **Capacité stratégique :** Ressources, activités, processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.
- **Contrôle stratégique :** permet de vérifier le degré de réalisation des buts et des objectifs
- **Modèle économique :** combinaison de tout les facteurs (techniques, commerciaux, ...etc.) qui sous-tend le fonctionnement d'une organisation

# Les niveaux de la stratégie

Niveau Corporate



Stratégie de l'entreprise

Niveau Business

Stratégie par Domaine d'activité

Décisions opérationnelles

# Les deux niveaux Clefs : Corporate & Business

## Corporate

**Mission, métier, valeurs ?**

**Evolution du portefeuille d'A**

**Synergies**

**Compétences distinctives**

**Identité vis-à-vis de  
l'extérieur**

## Business

**Engagement dans l'activité**

**Cibles/segments sur les DAS**

**Mode de développement**

**Compétences distinctives**

**Lien avec les autres DAS**

# Décisions opérationnelles Vs Décisions Stratégiques(Kalika & Orsoni, 2006)

	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité	Global
Durée de mise en œuvre	courte	Longue
Réversibilité	aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Répétitivité	Forte	Nulle
Nature de la décision	Exploiter le potentiel existant	Explorer un nouveau potentiel

# De la stratégie au Management Stratégique

- La stratégie est produite par des processus de prise de décision qui sont fortement influencés par la structure de l'entreprise
- Le métier du dirigeant est le « management stratégique », défini comme la gestion des interactions entre stratégie, structure, décision et identité.

# Le tétraèdre du management stratégique

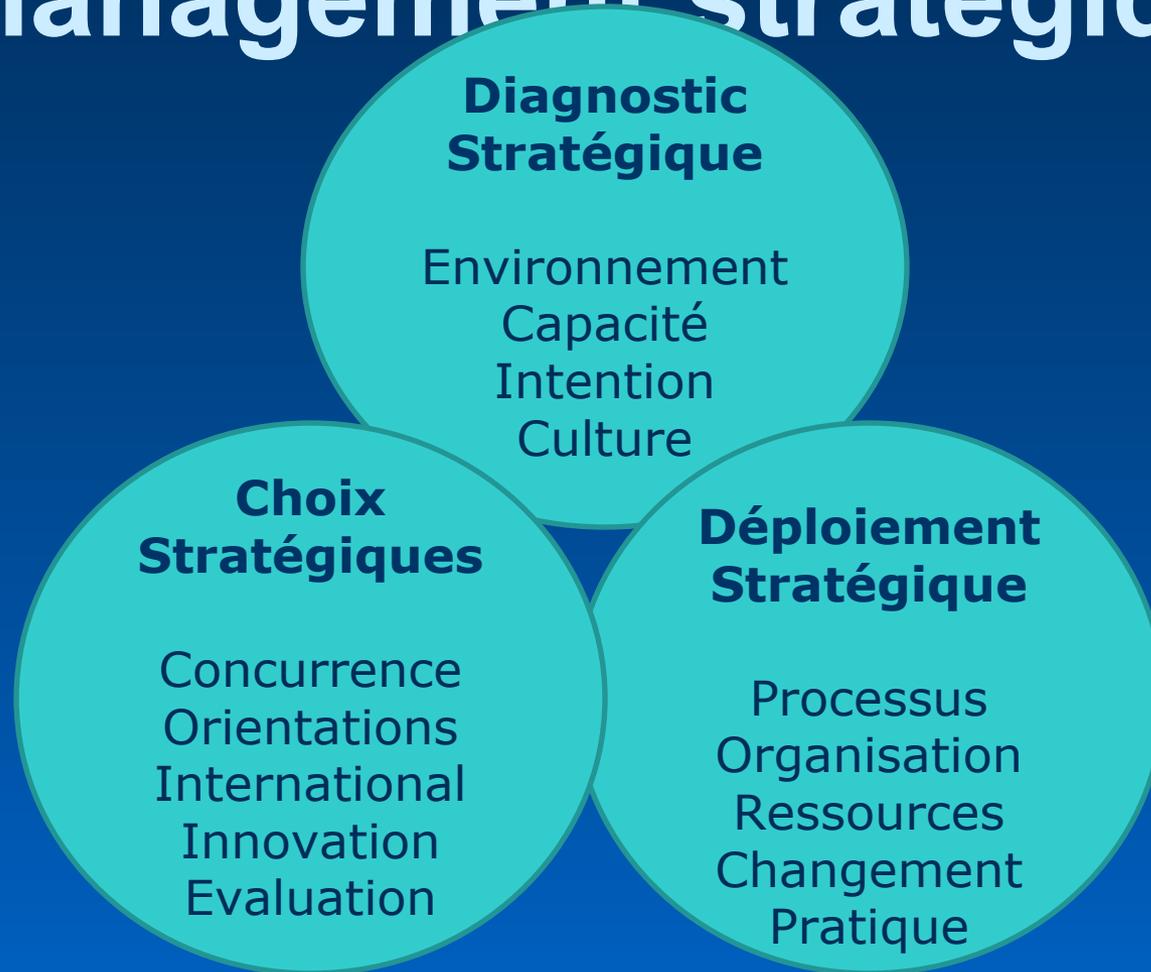
- **La stratégie**
- **La structure** est définie comme l'ensemble des fonctions assurées par les individus ou les équipes de l'entreprise, relation entre fonctions.
- **Décision** : en fonction de solutions, création de solutions
- **Identité** : la culture de l'entreprise est la manifestation visible de cette notion.

# Le management stratégique

... Souligne l'importance des managers dans la stratégie...

... Le management stratégique inclut le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique

# Les composantes du management stratégique



# Le Diagnostic Stratégique

... Consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influence des parties prenantes

# Choix Stratégiques

... Incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement

# Le Déploiement Stratégique

... consiste à mettre la stratégie en pratique ... une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.

# Stratégie Délibérée

Objectifs



Mise en oeuvre

- La planification stratégique : c'est un processus formalisé de prise de décisions qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et qui spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté.

# Stratégie Émergente

Stratégie



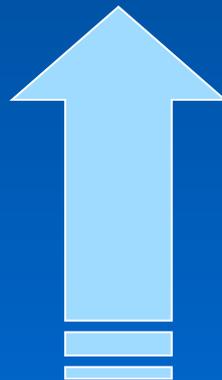
Expérience, Hasard,  
essais-erreurs  
(apprentissage)

Vision



Stratégie  
réalisée

Stratégie émergente



# Évaluation d'une stratégie

- **Pertinence** : Désigne le degré d'adéquation entre un choix stratégique et les conclusion du diagnostic stratégique
- **Faisabilité** : Désigne la performance attendue d'un choix stratégique. Elle se mesure au travers des gains (bénéfices espérer de ce choix), les risques ( en cas d'échec la probabilité) et les réactions des parties prenantes.
- **Acceptabilité** : Désigne la capacité de l'entreprise à acquérir et déployer les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un choix stratégique donné.

# Les courants de pensées

## Mintzberg and All, 1999

- École de la conception
- École de la planification
- École du positionnement
- École entrepreneuriale
- École cognitive
- École de l'apprentissage
- École du Pouvoir
- École culturelle
- École environnementale
- École de la configuration

# École de la conception

- Élaboration de la stratégie comme processus de conception
- C'est le point de vue le plus influent sur le processus d'élaboration de la stratégie
- L'école de la conception propose un modèle stratégique qui cherche à atteindre un point de correspondance entre les différentes capacités intérieures et les possibilités extérieures.
- .... Et bien sûr le SWOT .....LCAG (1965, HBS)
- Chandler (1962), Sleznick (1957)

# Fondements Ecole de la conception

L'action découle du raisonnement

La responsabilité de cette maîtrise et de cette réflexion appartient au chef d'entreprise

Le modèle d'élaboration de la stratégie doit demeurer simple et informel

Les stratégies doivent être sui generis

Le processus de conception arrive à son terme lorsque la stratégie parvient à être entièrement formulée comme perspective

Les stratégies doivent être explicites

Après formulation, ces stratégies, uniques, mûres, explicites et simples peuvent être appliquées.

# **Le Diagnostic Stratégique**

**Part 1**

# Le Diagnostic Stratégique

**A. Analyse externe** : Le macroenvironnement, l'industrie, les concurrents et les marchés, et les menaces et opportunités.

**B. Analyse interne** : Capacité stratégique ( les ressources et compétences, les connaissances organisationnelles,...etc.)

# A. Analyse Externe

# Analyse Externe

- Analyse du macroenvironnement au travers d'une analyse PESTEL
- Analyse de l'industrie, Intensité concurrentielle : Porter 1982
- Les groupes stratégiques
- Les FCS

# Analyse du secteur d'activité

## Les strates de l'environnement organisationnel

---

Macro-environnement

Industrie / secteur

Groupes  
stratégiques

Organisation

```
graph TD; A[1. Macroenvironnement  
PESTEL] --> B[2. Industrie & Intensité  
concurrentielle  
Porter 5 (+1)]; B --> C[3. Groupes Stratégiques]; C --> D[4. Menaces &  
Opportunités  
FCS];
```

**1. Macroenvironnement  
PESTEL**

**2. Industrie & Intensité  
concurrentielle  
Porter 5 (+1)**

**3. Groupes Stratégiques**

**4. Menaces &  
Opportunités  
FCS**

# 1. Le modèle PESTEL

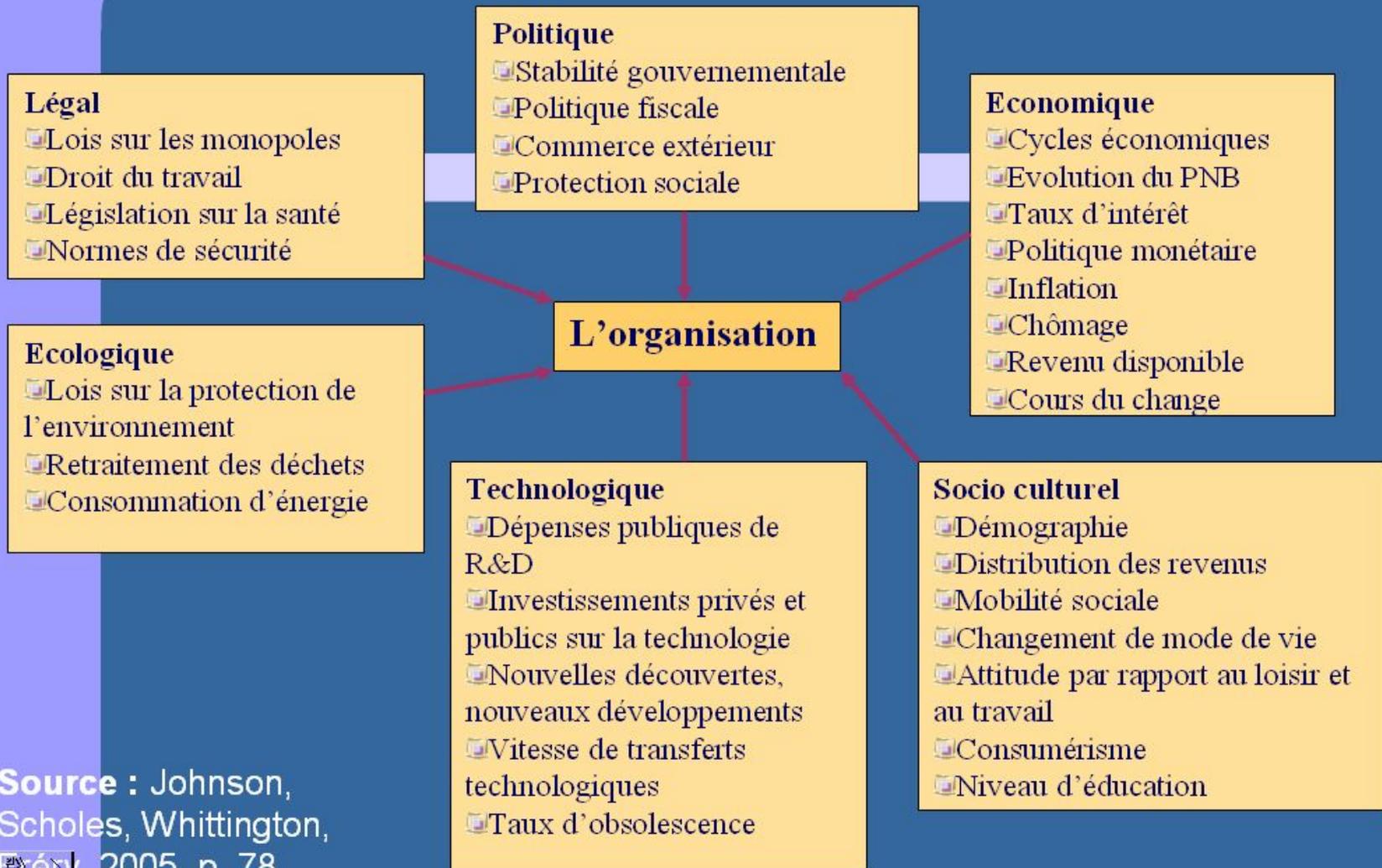
# Le modèle PESTEL

... Répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales

... c'est également un outil



# Le modèle PEST



Source : Johnson,  
Scholes, Whittington,  
 2005, p. 78

# PESTEL & Variables Pivot

- Ce sont les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché
- Quelques variables pivot : orientations idéologiques, politiques budgétaires, évolution démographique, ....
- Exemple : construction informatique

—| Développements technologiques

# Limites du PESTEL

- Il reste insuffisant et limité en terme d'analyse
- Nécessité de déterminer quel est l'impact spécifique de ces influences externes sur l'industrie et sur le marché

## **2. Secteur, Industrie, & Dynamique concurrentielles**

# Intensité Concurrentielle

- Analyse de la structure de l'industrie peut être stratégique
- Identification des forces de la concurrence : stabilité pour l'organisation
- Evolution de la concurrence : s'adapter

# Définition & Typologie des secteurs

- L'industrie, le secteur, « le champ concurrentiel pertinent » est « l'échelle » privilégiée en stratégie
- Le problème de délimitation des frontières
- 1<sup>ère</sup> définition : « ensemble des entreprises qui fabriquent des produits étroitement substituables »
- 2<sup>ème</sup> définition « ensemble d'entreprises pratiquant des métiers suffisamment proches pour donner lieu à des affrontements concurrentiels »

# Identification des industries clefs

Critères d'offre

Critères de demande

Ensemble de technologies relativement homogènes



Ensemble d'application homogènes (usages)

Ensemble d'entreprises qui produisent des biens ou services proches



Ensemble d'acheteurs homogènes

# Éléments de typologie

		Taille de l'avantage concurrentiel (sensibilité aux volumes)	
		Faible	Forte
Sources de différenciation	Multiples	Fragmenté	Spécialisation
	Limitées	Impasse	Volume

# Le modèle de PORTER

## 5 (+1)

# Le modèle de PORTER

## □ La démarche de PORTER :

☞ **Dans un domaine concurrentiel avec des éléments dynamiques**

☞ **Met en relation l'entreprise avec son environnement**

☞ **Domaine essentiel : le secteur**

# Le modèle de PORTER

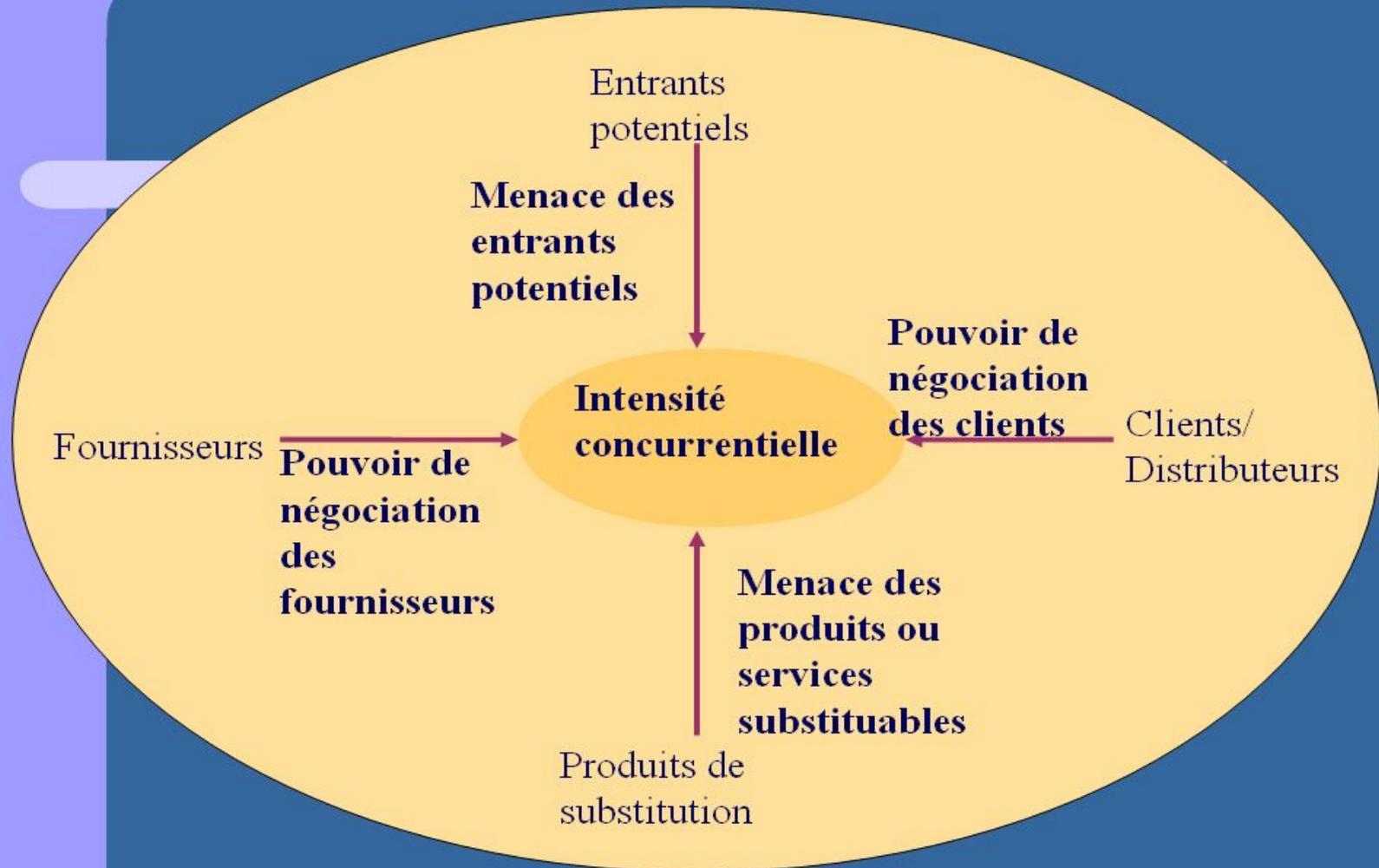
- **Un secteur se compose du groupe de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables et relevant des mêmes technologies de base.**
- **Secteur et état de concurrence**
  - La concurrence ne se manifeste pas uniquement dans le jeu des concurrents eux-mêmes. Elle dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants.**



**L'état de concurrence qui existe dans un secteur dépend de 5 forces.**

# Le modèle de PORTER

# Les 5 forces de PORTER



# Le modèle de PORTER

## ① La menace de nouveaux entrants :

**La menace de nouveaux entrants dans une économie apportent de nouvelles capacités, le désir de conquérir des parts de marchés et quelques fois certaines ressources.**

**Cette menace dépendra de l'importance des barrières à l'entrée qui peuvent exister et de la réaction des entreprises existantes**

# Le modèle de PORTER

## ▣ Les économies d'échelles :

Elles correspondent à une réduction du coût unitaire des biens ou services, liées à l'augmentation du nombre d'unités produites.

## ▣ L'intensité capitalistique :

Elle correspond au capital qu'il est nécessaire d'investir pour pénétrer une industrie surtout si ce capital est irrécupérable ou risqué.

## ▣ Les coûts de transfert :

Les coûts immédiats que doit supporter l'acheteur pour passer du produit d'un fournisseur à celui d'un autre.  
Exemple : coût de recherche de nouvelles sources d'approvisionnement.

# Le modèle de PORTER

## □ La différenciation :

Elle consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente des concurrents, soit plus élaborée et plus chère, soit plus simple et meilleur marché.

## □ L'accès aux circuits de distribution :

Les firmes existantes desservent déjà les circuits de distribution pour le produit voire les verrouillent. La nouvelle firme doit s'assurer qu'elle aura accès à ces circuits.

## □ Les désavantages de coûts indépendants de la production :

Il s'agit d'avantages que ne peuvent reproduire les nouveaux entrants, quelles que soient leur taille et les économies d'échelle qu'ils ont. Exp. : La propriété technologique d'un produit (le brevet), un accès favorable aux matières premières, des emplacements favorables, etc.

# Le modèle de PORTER

## Le modèle de Porter

Les conditions qui indiquent qu'une riposte va avoir lieu sont les suivantes :

- un passé de ripostes vigoureuses à l'égard des entrants
- des firmes établies qui disposent de ressources importantes pour réagir
- des firmes établies, très engagées, qui ont des actifs très importants immobilisés
- une croissance lente du secteur qui limite la capacité d'absorption.

# Le modèle de PORTER

② La menace des produits ou services de substitution :

**Toutes les firmes d'un secteur sont en concurrence avec des secteurs qui fabriquent des produits de remplacement ⇒ Cela limite le rendement potentiel du secteur et imposent un plafond aux prix pratiqués.**

# Le modèle de PORTER

- ③ L'intensité de la rivalité entre les concurrents:

**Les organisations doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. Dans certains secteurs, la rivalité est qualifiée de âpre ou acharnée tandis que dans d'autres, elle reste polie ou de courtoisie.**

**Plusieurs forces peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents :**

# Le modèle de PORTER

- ▣ **L'équilibre des forces :**
- ▣ **Des coûts fixes élevés (forte intensité capitalistique par ex) :**
- ▣ **Le taux de croissance du marché :**
- ▣ **La différenciation entre les offres des concurrents :**
- ▣ **Les barrières à la sortie :**

# Le modèle de PORTER

⊖ et ⊕ : le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

**Toute organisation doit se procurer des ressources afin de proposer des biens ou des services. Les relations avec les fournisseurs (en amont) et les clients (en aval) peuvent réduire les marges de manœuvre d'une organisation, notamment par la diminution du degré de liberté en termes de choix stratégiques.**

**L'analyse consiste donc à identifier le pouvoir de négociation de l'organisation par rapport à celui de ses clients et fournisseurs.**

# Le modèle de PORTER

## □ Ils sont concentrés :

**Moins une organisation a de clients, plus le pouvoir de négociation de chacun d'entre eux est fort.**

## □ Multiples sources d'approvisionnement de substitution

**La conséquence inéluctable est une mise en concurrence des fournisseurs ou des entreprises.**

## □ Le coût de transfert est faible :

**Il s'agit du coût supporté par le client lorsqu'il change de fournisseur.**

## □ Menace réelle d'intégration vers l'amont :

**Ce sont par exemple les marques lancées par les chaînes de grande distribution qui viennent concurrencer celles de leurs fournisseurs.**

# Le modèle de PORTER

- **Ils sont concentrés :**

**La réciproque est vraie.**

- **Les coûts de transferts sont élevés :**

**Par exemple, lorsque les procédés de fabrication sont dépendants d'une technologie ou d'un composant spécifique ou lorsque les produits sont très différenciés.**

- **La réputation que le fournisseur a réussi à se construire est forte**

- **Une grande dispersion des clients**

- **Menace réelle d'intégration vers l'aval :**

**Motorola, fabricant de composants électroniques, a pénétré le marché des téléphones portables.**

# Porter + 1

## Rôle des pouvoirs publics

- Les autorités de régulation ont le pouvoir de modifier la capacité des organisations à générer du profit et plus globalement d'intervenir dans le jeu concurrentiel
- Pouvoir de régulation, protectionnisme, prescription, politique, ...

## Limites de F5 + 1

- Malgré ses apports indéniables, ce modèle ne favorise pas une analyse stratégique permettant d'identifier les gisements de performance dans un environnement structuré en réseaux
- Les entreprises sont parfois impliquées dans différents réseaux interorganisationnels relevant d'activités complètement différentes

# **3. Les Groupes Stratégiques**

# Les groupes stratégiques

« ... réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence »

La méthode des groupes stratégiques permet d'analyser la concurrence intragroupe et intergroupe, ainsi que les barrières à la mobilité entre groupes

# Les Groupes Stratégiques selon Porter 1982

## **Périmètre d'activité**

Étendue de la gamme de produits ou services  
Niveau de prix ou niveau de gamme  
Extension géographique  
Nombre de segments de marché couverts  
Intégration verticale  
Taille  
Réseaux de distribution utilisés

## **Allocation de ressources**

Nombre de marques détenues  
Effort marketing  
Niveau d'intégration verticale  
Qualité des produits ou services  
Leadership technologique  
Taille de l'organisation

## Exemple de groupes stratégiques dans le secteur de la pizza

*Couverture géographique*

*Mondiale*

Chaînes internationales  
(Pizza Hut, Domino's pizza)

*1 ou 2 métiers*

*Ens. des  
métiers*

Restaurants  
Traditionnels /  
camions

*Présence sur les différents  
métiers (livraison, à emporter,  
à domicile)*

*Nationale*

# 4. Opportunités & Menaces

# Les Menaces & Opportunités

- Les espaces stratégiques permettent d'identifier les opportunités ....
- Déceler les opportunités et les menaces issues de l'environnement pour identifier les FCS : éléments que l'entreprise doit maîtriser si elle veut réussir sur un secteur donné

# Les Espaces Stratégiques

- Un espace stratégique est une opportunité de marché insuffisamment exploitée par les concurrents
- Ce sont les zones « vierges » en termes de groupes stratégiques

# Les opportunités & Espaces Stratégiques

- Investir les industries de substitution
- Repérer les nouveaux groupes stratégiques
- Disséquer les filières d'achat
- Enrichir les offres complémentaires
- Renverser les valeurs établies
- Anticiper les évolutions

# Les FCS

« Les facteurs clés de succès constituent la logique de toute analyse de l'environnement. Ce sont les éléments de l'environnement dont la maîtrise permet de surpasser la concurrence. On peut les identifier par hiérarchisation des (5+1) forces de concurrence »

Les FCS correspondent aux facteurs permettant de contre carrer les (5+1)

# (5 + 1) VS .....

## Forces de la concurrence

## Éléments permettant de la contrecarrer

Menaces des substituts

Amélioration du rapport Q/P

Menace des entrants potentiels

Fixation d'un niveau de prix non rentable par les entrants

Pouvoir de négociation des acheteurs

Multiplication des réseaux de distribution

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Multiplication des sources d'approvisionnement

Rôle des pouvoirs publics

Capacité de lobbying

Intensité concurrentielle

Capacité d'innovation



# **B. Analyse Interne**

# Analyse Interne

- Diagnostic Fonctionnel
- La Chaîne de valeur
- Capacité stratégique et RBV
- L'intention Stratégique
- Culture & Stratégie

# 1. Le Diagnostic Fonctionnel

# Le Diagnostic Fonctionnel

- Principe : analyse des forces et faiblesses par fonction.
- Il s'agit d'opposer les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- Ex : les forces de l'entreprise peuvent être sa renommée, ses compétences techniques ou technologiques, son ou ses produits, le style de management... Ces faiblesses seront par exemple une main d'œuvre vieillissante ou mal formée, des problèmes de qualité de la production...

Ex : Commercial : politique marketing

# Diagnostic Fonctionnel

*Le diagnostic fonctionnel : vers une représentation du profil de compétences*

## **Marketing**

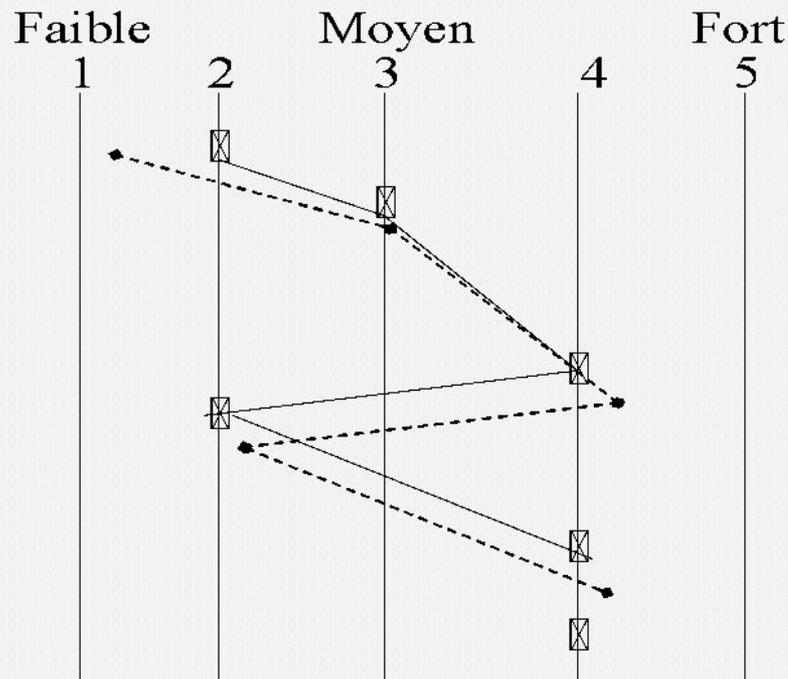
- Part de marché
- Étendue de la gamme

## **Production**

- Coûts
- Délais

## **R&D**

- Nombre de produits nouveaux
- Part du CA investi en R&D



## 2. Diagnostiquer la capacité stratégique, La Chaîne de Valeur

# La chaîne de valeur

- La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients.
- Les fonctions primaires assurent l'offre de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur. Les fonctions de soutien améliorent l'efficacité ou l'efficacité des fonctions primaires.

# La chaîne de valeur

# La filière

- C'est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service
- ... On parle également de gisement de valeur, c'est une zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés.

# La filière

# **3. La Capacité Stratégique**

# La Capacité Stratégique

# Les Ressources & Compétences

- Replacer la démarche stratégique de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation
- Exercice de diagnostic stratégique de l'avantage concurrentiel des ressources
- Identifier, protéger, exploiter et créer des ressources rares
- Avènement d'une nouvelle économie basées sur les ressources et compétences

# TRC & Barney's, 1991

- Utility : utile pour l'organisation
- Namely : un savoir
- Value : valeur intrinsèque
- Rarity : rare, procuration avantage concurrentiel
- Difficulty of imitation : non imitable
- Unavailability of substitutes : non substituable

# Connaissances & Management

- La connaissance, une ressource stratégique
- La connaissance, source d'avantage concurrentiel
- La connaissance, de l'individu à l'organisation : processus d'apprentissage
- La connaissance, dichotomie : tacite Vs Explicite

# KM ( Crié, 2003)

- La gestion des connaissances ou *Knowledge Management* (KM) se définit comme le processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside (les bases de données internes ou externes, les documents de toute nature et format ainsi que dans la « tête des individus ») puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits.

# KM

« KM is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets»

Exemples : Accenture, ...etc

# Caractéristiques du KM

- Le KM n'est pas un concept fondé sur les technologies de l'information, **c'est un processus adapté aux exigences et à la stratégie de l'entreprise**; Il en résulte que le KM ne doit pas être dissocié des objectifs stratégiques de l'entreprise;
- Si les NTIC peuvent et doivent aider le KM, elles ne sont pas le point de départ d'un projet KM;
- les décisions du KM doivent être fondées sur Qui (les acteurs), Quoi (la connaissance, les compétences), et Pourquoi (les objectifs de l'entreprise), et Le Comment (technologies à utiliser) ne doit venir qu'après.

# 4. L'intention Stratégique

# Le gouvernement de l'entreprise

- Il désigne les structures et les systèmes de contrôle qui définissent les responsabilités des managers à l'égard des parties prenantes d'une organisation
- Les principales raisons de l'importance croissante du GE : séparation entre la possession et le management des organisations, scandales et responsabilité des entreprises vis-à-vis des ayants droit.

# La Responsabilité sociale de l'entreprise

- Elle définit de quelle manière une organisation excède ses obligations minimales envers les différentes parties prenantes.
- L'intention stratégique d'une organisation présente une dimension éthique. Plusieurs positions peuvent être adoptées en termes de RSE. Les managers peuvent également être confrontés à des dilemmes éthiques si leurs valeurs personnelles entrent en conflit avec les actions de l'organisation

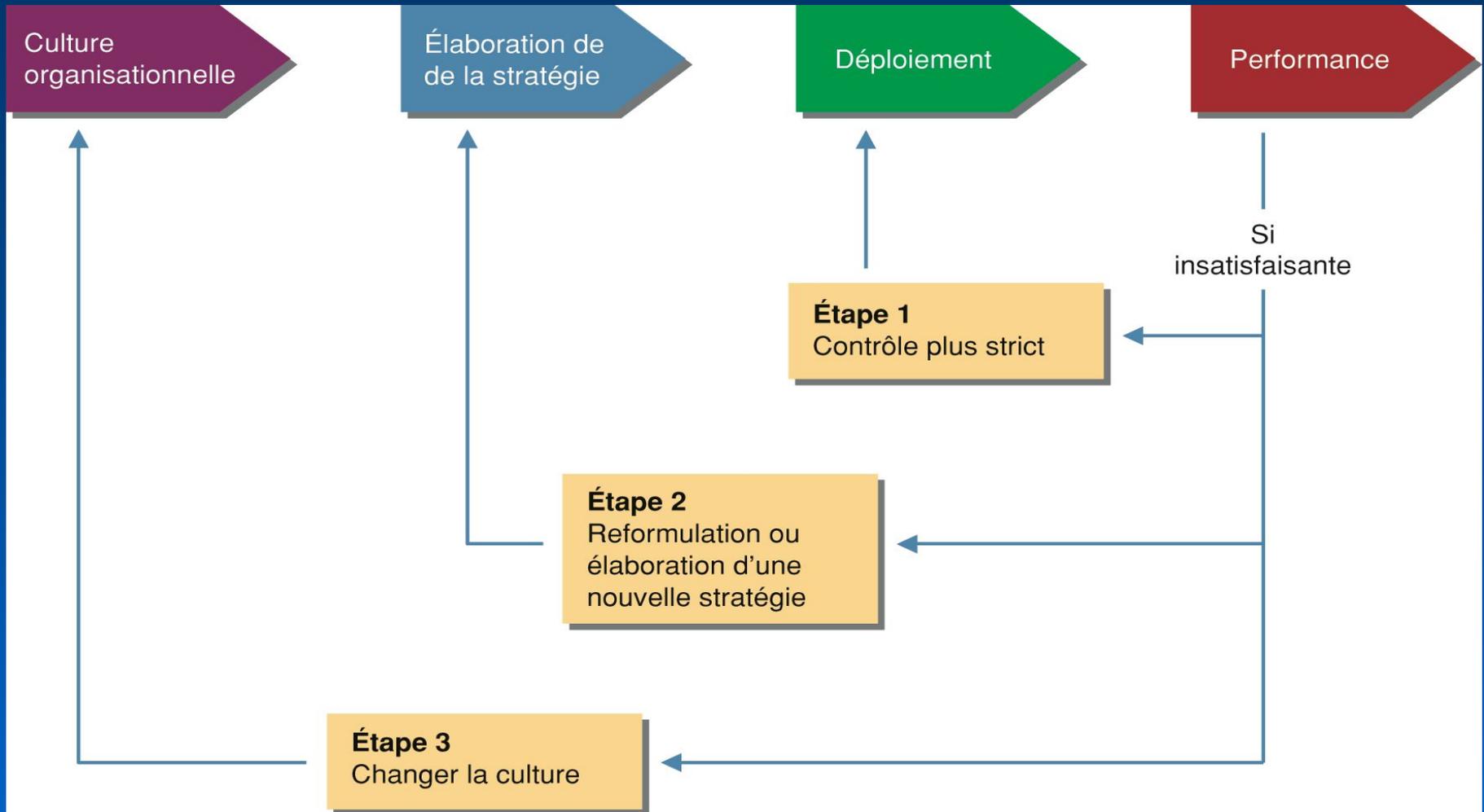
# Les parties prenantes

# 5. Culture & Stratégie

# La Culture Organisationnelle

- Elle peut être définie comme l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement.

# Influence de la Culture sur la Stratégie



**... Analyse interne &  
Externe :  
Le SWOT**

# SWOT

**... Et en Plus**

# Veille Concurrentielle & IE

- *« activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc., pour anticiper les évolutions » (AFNOR,1998).*
- *un ensemble de moyens et de méthodes informationnels visant à améliorer l'Identification, la Collecte, la Circulation, la Communication, la Protection et l'Utilisation des informations qui sont associées aux processus décisionnels des organisations.*

Etude De Cas

**IBM**

# Les Choix Stratégiques

## Partie II

# Plan Partie II

- Les stratégies Concurrentielles (segmentation stratégique, stratégie génériques , conservation de l'avantage concurrentiel )
- Les orientations stratégiques diversification, gestion de portefeuille, stratégies internationales, innovation
- Le développement stratégique ( croissance interne, externe, la collaboration)

# **A. Stratégies concurrentielles**

# Préambule

- Comment positionner l'organisation par rapport à ses concurrents ?
- Quelles stratégie concurrentielles adopter pour obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'une DAS ?

# 1. La Segmentation Stratégique

# La segmentation

DAS ou strategic business unit (SBU) est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

La segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation en DAS.

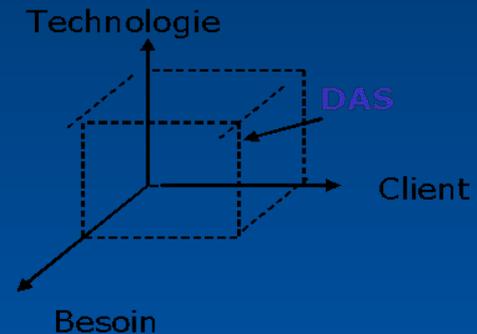
# Les critères de segmentation stratégique

## Les critères de segmentation

---

3 critères de définition du segment :

- technologie (aspect produit)
- besoin satisfait (aspect marché)
- clientèle (aspect marché)



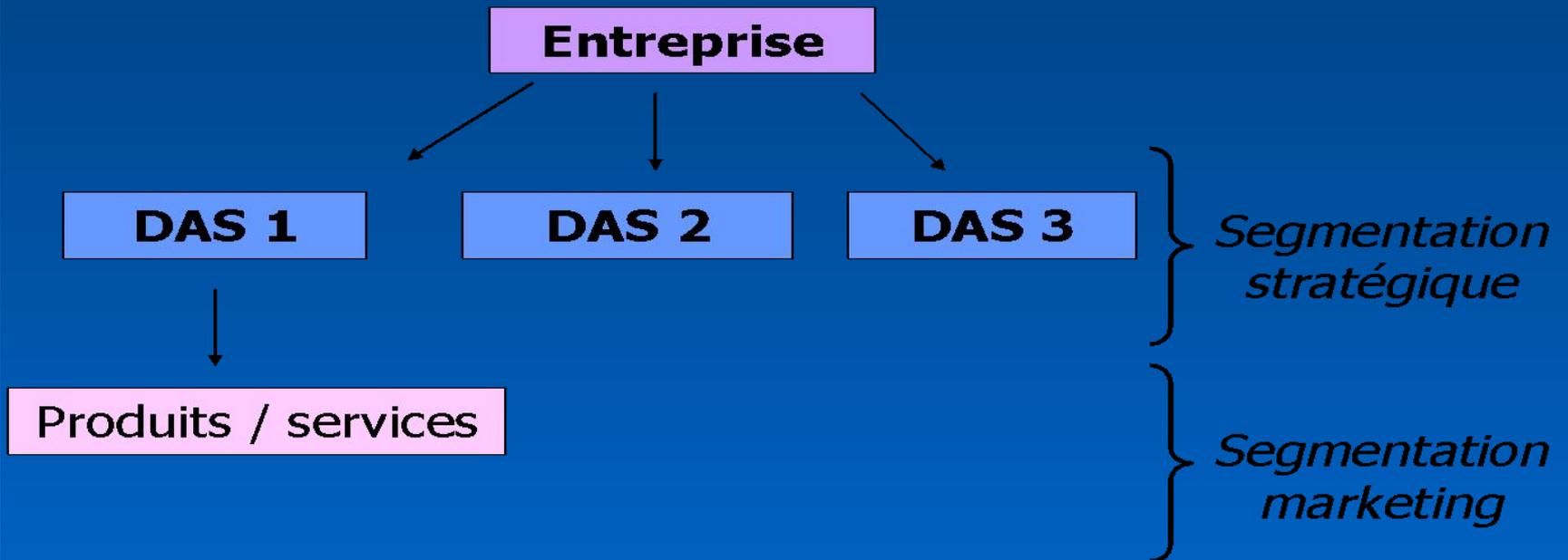
→ un DAS regroupe un type de clients, autour d'un produit donné, pour un besoin satisfait

→ Regroupement selon des FCS similaires

# Segmentation stratégique & Segmentation marketing

## Segmentation stratégique et segmentation marketing

---



# Segmentation stratégique et segmentation marketing

## Marketing

- **Concerne un secteur d'activité**
- **Vise à diviser les consommateurs en groupes**
- **Permet de sélectionner des cibles et de définir le marketing Mix**
- **Court et moyen terme**

## Stratégique

- **Concerne l'ensemble des activités**
- **Vise à diviser ces activités en groupes**
- **Permet de révéler des opportunités / l'abandon d'activités**
- **Moyen et long terme**

## **2. Les stratégies Génériques**

# Définition

... Appelées ... également stratégies concurrentielles sont des approches qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique

# Les Stratégies Génériques

## Porter, 1982

### Les stratégies génériques (Porter, 1982)

#### Avantage stratégique

Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle

La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles

Cible stratégique

Le secteur tout entier

**Différenciation**

**Domination globale par les coûts**

Un segment particulier

**Concentration**

# La Stratégie De Prix

La stratégie de prix consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur (effet expérience, minimiser les coûts, stratégie de volume)

Exemple : E. Leclerc & grande distribution, Hyundai, ...etc.

# La Stratégie De Différentiation

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents :

- Différenciation vers le haut :  
Sophistication
- Différenciation vers le bas :  
Epuration

# Stratégie d'épuration

- C'est stratégie de différenciation vers le bas
- La stratégie d'épuration consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents
- Exemple : H&M, IKEA, Bic, easyJet, Dacia...etc

# Stratégie de Sophistication

- C'est une stratégie de différenciation vers le haut
- La stratégie de sophistication consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres des concurrentes

Exemples : BMW, Apple, Starbucks,...etc

# La Stratégie Hybride

La stratégie hybride consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes

# Les Stratégies De Focalisation

La stratégie de focalisation ou stratégie de niche consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

Exemples : le luxe, LVMH( Louis Vitton, Moët Hennessy

# Les Stratégies Vouées à l'échec

- Augmenter le prix sans accroître la valeur perçue par les clients
- Réduction de la valeur du produit ou du service, accompagnée d'une augmentation du prix
- Réduction de valeur pour un prix comparable à celui de la concurrence

# **3. Conserver l'avantage concurrentiel**

# Avantage concurrentiel

- Pour conserver un avantage concurrentiel , il est nécessaire de détenir des capacités stratégiques difficilement imitables par les concurrents
- Peut-on construire un AC durable dans le temps ?
- Comment ?

# La nature de l'avantage concurrentiel

- Conserver un avantage de prix
- Conserver un avantage de différenciation
- Verrouiller le marché

# Conserver un avantage de prix

- Accepter des marges réduites (augmenter les volumes ou détecter des synergies avec d'autres activités)
- Gagner une guerre des prix (bénéficier d'une structure de coûts unique)
- Réduire les coûts (capacités organisationnelles spécifiques, courbe expérience)
- Se focaliser sur certains segments

# Conserver un avantage de Différentiation

- Rendre la différenciation difficile (complexité et ambiguïté causale)
- Utiliser des ressources ou compétences intransférables (exemple de l'industrie pharmaceutique et ses chercheurs, club de football et joueurs vedettes)
- Réinvestir les marges (exemple de Kellogg's et Mars)

# Verrouillage du marché

- Imposer un standard propriétaire
- Investir au début du cycle de maturité
- Défendre sa position

Exemple : IBM, Microsoft, Intel

# Résister à des concurrents à Bas Prix

- Construire de multiples sources de différenciation
- S'assurer que la différenciation est perceptible
- Réduire l'écart de prix avec les nouveaux entrants
- Se focaliser sur les segments de marché les moins sensibles au prix

# Les manœuvres stratégiques & avantage concurrentiel

- L'imitation
- Le repositionnement stratégique
- Bloquer un avantage au premier entrant
- Surmonter les barrières à l'entrée (Prendre les places fortes, contrecarrer la puissance des concurrents)

# **B. Les Orientations Stratégiques**

# Les orientations

- Nous nous intéressons aux choix concernant le périmètre d'activité de l'organisation dans son ensemble
- Décrire les orientations stratégiques possibles : pénétration de marché, consolidation, développement de produits et de marché et enfin la diversification
- Comment analyser et gérer un Portefeuille d'activité

# La pénétration de marché

- La pénétration du marché consiste à accroître la part de marché détenue par l'organisation
- Elle s'appuie sur des capacités stratégiques établies et ne nécessite pas l'incursion vers des marchés inconnus.
- Deux contraintes : la riposte des concurrents (Accelor Mittal) et les contraintes légales (fusion Gaz de France et Suez 2007)

# La consolidation

- La consolidation consiste à défendre la position d'une organisation sur ses marchés actuels en maintenant une offre existante.
- Elle peut prendre deux formes : La défense de parts de marché et le retrait ou la restructuration de certaines activités

# Le développement de produits

- Le développement de produits consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants.
- Exemple : Sony
- Le développement de produits est souvent coûteux et risqué : il implique de nouvelles capacités stratégiques (internet) et il y'a le risque d'échec dans la gestion du projet (EADS-Airbus et le A380).

# Le développement de marchés

- Le développement de marchés consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés.
- Le développement de marché peut prendre trois formes : L'extension vers de nouveaux segments marchés, l'extension vers de nouveaux usages et l'extension géographique.

# La diversification

- La diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés.
- Le développement de produits et de marchés impliquent toujours une forme de diversification que ce soit en termes d'offres ou de segments de clientèle.

## .... La synergie

- La diversification accroît l'efficacité, il s'agit de profiter de synergie
- Une synergie correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles.

# La diversification liée

- La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec des activités existantes.
- Exemple : Procter & Gamble, Unilever

# Les diverses formes de la diversification liée

- L'intégration verticale :
  - =) L'intégration vers l'amont
  - =) L'intégration vers l'aval
- L'intégration horizontale

# L'intégration verticale

- L'intégration verticale désigne le développement vers des activités adjacentes de la filières que ce soit vers l'amont ou vers l'aval
- Exemple : ExxonMobil

# L'intégration vers l'amont

- L'intégration vers l'amont consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation de la filière
- Exemples : Rachat du PSG par Canal +, amélioration de sa position lors de la négociation des droits TV de retransmission de matchs

# L'intégration vers l'aval

- L'intégration vers l'aval consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation de la filière
- Exemple : Rachat de Sephora par LVMH (Dior et Guerlain)

# L'intégration horizontale

- L'intégration horizontale consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes
- Exemple : Google (cartes, images, courriel) , recherche de synergies et utilisation de la chaîne de valeur pour se diversifier.

# La diversification conglomérale

- La diversification conglomérale correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes, elle est en opposition avec la diversification liée.
- Exemple : Vivendi-Universal

# La performance des DAS

- Nous pouvons accroître la performance des DAS de quatre manières différentes :

=) la lisibilité

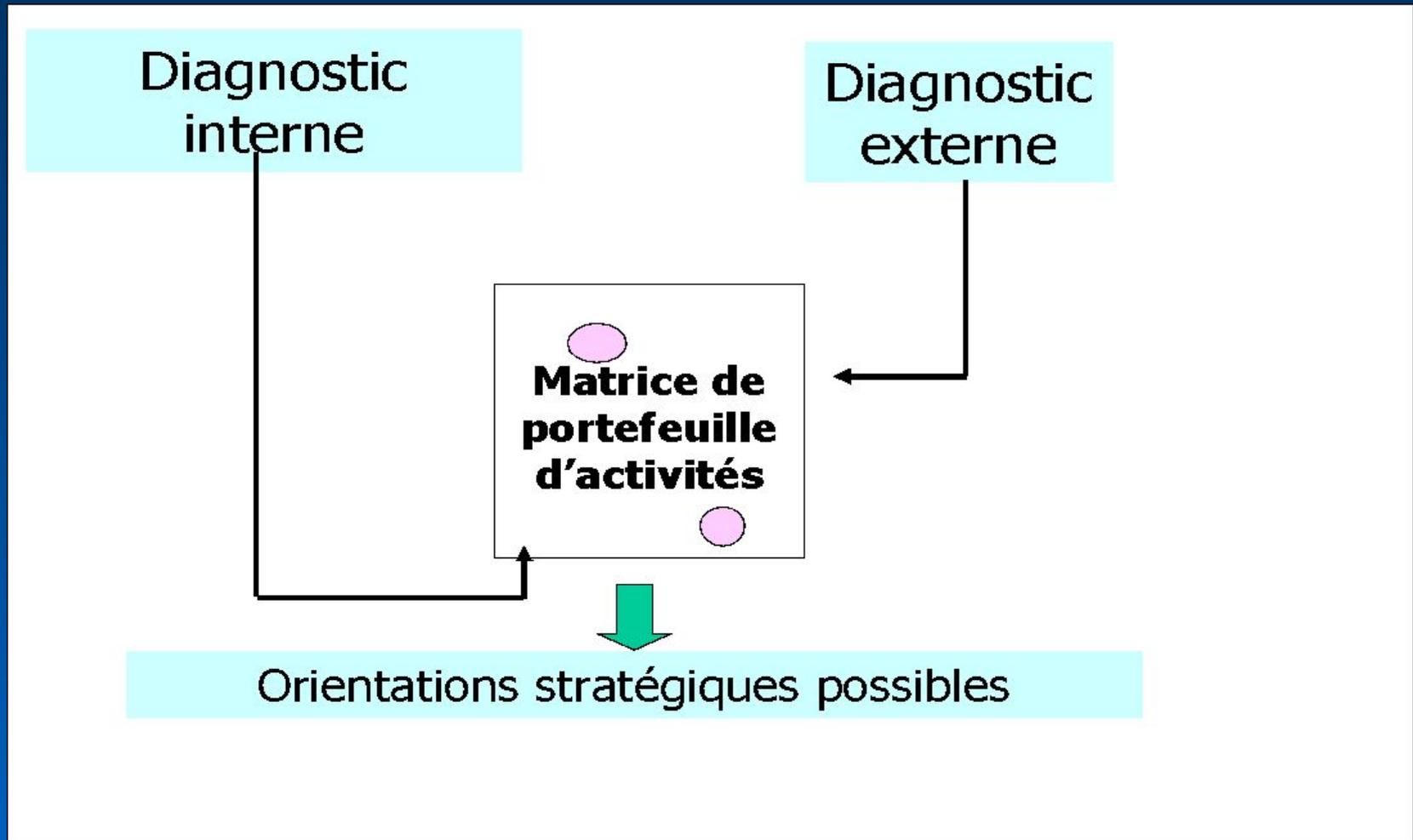
=) la formation & l'accompagnement

=) la mise à disposition de services centraux et de ressources

=) l'intervention

# Les matrices de gestion de portefeuille

- L'analyse du portefeuille reste une méthode largement utilisée
  - Elle favorise le passage de la réflexion à l'action
- =) la matrice dicte la stratégie !



# La matrice BCG

- La matrice BCG positionne chacun des DAS selon leur part de marché relative et le taux de croissance de leur marché.
- **Etoile** est DA leader sur un marché en croissance, **Dilemme** est un DA suiveur sur un marché en croissance, **Vache à lait** est un DA leader sur un marché mature, **Poids mort** est un DAS suiveur sur un marché statique ou en déclin

# La matrice BCG

## *Les hypothèses du BCG*

- Dès lors qu'il existe, sur un segment stratégique, des phénomènes d'expérience importants, la domination doit s'exercer par le coût.
- La meilleure position est celle qui consiste à avoir le moindre coût (et donc, dans la logique de l'effet d'expérience, à être leader). L'avantage d'un concurrent par rapport aux autres se mesure alors par l'écart de coût auquel il est arrivé, et donc par sa part de marché comparé à celle du plus gros concurrent (part de marché relative).
- Seule la croissance du segment permet à un concurrent ou un autre de modifier sa position concurrentielle. C'est un indicateur quantitatif qui schématise le levier possible (s'il on croit moins vite que le marché, on en perd ses parts ; si l'on croit plus vite, on en gagne).

# La matrice BCG

# Limites et champ d'application des matrices BCG

## *Quelques limites :*

- Elle se fonde sur des hypothèses largement discutables : l'effet d'expérience joue à plein si le coût constitue le seul avantage concurrentiel.
- Elle demeure incomplète sur l'analyse de la concurrence avec un intérêt privilégié porté sur le concurrent le plus important et sur la position concurrentielle de l'entreprise étudiée (un seul critère utilisé : la part de marché relative)
- La mesure effectuée sur les deux variables du BCG n'a qu'une valeur instantanée qui empêche toute vision dynamique.

## *Champs d'application :*

Elle convient bien aux activités sur lesquelles il convient d'appliquer une stratégie de volume (activités mûres, à innovation technologique faible, avec des produits standardisés dans des marchés de commodités).

# La matrice Attrait/Atouts (McKinsey)

- La matrice attrait/atouts positionne chacun des DAS selon l'attrait de leur marché et les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché.
- La matrice permet également de déterminer quelles stratégies doivent être déployées en fonction du positionnement des DAS.

# La matrice de McKinsey

*Elle est construite à partir de deux variables :*

- la position concurrentielle
- la valeur du secteur qui combine la valeur intrinsèque et la valeur relative

*Les prescriptions stratégiques sont :*

- se développer dans les zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes,
- se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes du fait de leur valeur ou de leur position concurrentielle,
- se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

## La matrice Mc. Kinsey

The McKinsey Matrix is a 3x3 grid. The vertical axis is labeled 'Attraits du marché (valeur du secteur)' and ranges from 1 at the bottom to 5 at the top. The horizontal axis is labeled 'Atouts de l'entreprise' and ranges from 5 on the left to 1 on the right. The grid is divided into three columns: 'Forte' (left), 'Moyenne' (middle), and 'Faible' (right). The rows are also labeled 'Forte', 'Moyenne', and 'Faible' from top to bottom. The cells contain strategic actions: 'Développement' (red), 'Développement sélectifs' (blue), 'Sélectivité' (green), 'Abandon sélectif' (blue), and 'Abandon' (black).

	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Développement	Développement sélectifs	Sélectivité
Moyenne	Développement sélectifs	Sélectivité	Abandon sélectif
Faible	Sélectivité	Abandon sélectif	Abandon

# Limites et champs d'application du modèle McKinsey

## *Quelques limites :*

- Il met en avant la différenciation et les synergies
- Il n'est pas du tout opérationnel (alors qu'il est exhaustif)
- Il est très subjectif
- Il s'agit plus d'une grille de réflexion que d'un modèle permettant de définir une stratégie.

## *Limites et champs d'application du modèle McKinsey*

Il est adapté à des entreprises à activités liées, confrontées à des problèmes de choix dans leurs activités actuelles ou nouvelles.

# C. Les modalités De Développement

# L'internationalisation

- Déterminer le potentiel d'internationalisation de différents marchés
- Identifier les sources d'avantage concurrentiel liées çà l'international
- Les stratégies d'internationalisation
- Evaluer le potentiel des marchés internationaux

# Internationalisation

- Chercher et développer de nouveaux marchés dans différentes zones géographiques
- Les facteurs d'internationalisation : le marché, les coûts, la réglementation et la concurrence
- La prospection Globale ou Global sourcing
- Exemple : Nestlé, Toyota, McDonald's

# Les stratégies internationales

- Le dilemme global-local désigne l'arbitrage entre standardisation internationale des offres ou leur adaptation aux spécificités locales.
- Les stratégies internationales sont : l'exportation simple, l'exportation complexe, l'approche multidomestique et l'approche globale.

# Entrepreneuriat

- La création et la reprise d'entreprises
- L'entrepreneuriat, l'équipreneuriat et l'intrapreneuriat
- Les structures d'accompagnement (incubateurs et pépinières d'entreprises)
- La transmission des entreprises (familiales et autres)
- Le risque entrepreneurial

# L'entrepreneur

- l'entrepreneur est au cœur du phénomène entrepreneurial et sa volonté d'entreprendre repose sur l'envie d'imaginer, réaliser et développer un projet en disposant d'une marge de manœuvre maximum pour mettre en œuvre sa "vision du monde" dans le système de valeurs qui est le sien. Le désir premier est donc d'imprimer le projet de sa marque afin qu'il se reconnaisse à travers l'entreprise née de son imagination, l'appropriation symbolique du projet est alors possible, le porteur trouve **un sens à ses actions et pourra s'engager passionnément dans la** réalisation quotidienne de son "**œuvre**". **Entreprendre est donc par essence un acte de création, et l'aventure créative est avant tout solitaire..., et intéressante si elle est "challengeante" donc risquée.**

# Innovation

- L'innovation implique la conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé et la mise à disposition de cette offre, soit par une commercialisation, soit au moyen d'autres techniques de diffusion
- L'innovation est-elle poussée par la technologie ou tirée par le marché ?

# Modèle économique

Un modèle économique ou un Business Model décrit la structure de l'offre d'une organisation, son positionnement au sein de sa filière et le profit qui peut en résulter.

# Croissance Interne

- La croissance interne ou croissance organique consiste à développer les stratégies à partir des propres capacités de l'organisation
- Les raisons : Les offres à fort contenu technologique, l'apprentissage et la construction de capacités, l'étalement de l'investissement, processus plus souple, vitesse d'évolution de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement concurrentiel

# Croissance Interne

## Développement et exploitation des ressources internes

- > **Exploitation de l'existant**
- > **Développement d'une gamme de produits ou de produits améliorés**

# Croissance Externe

**L 'entreprise recherche à l 'extérieur ses  
relais de croissances**

**-Fusions & acquisition**

**- Croissance par alliance**

Stratégie d'acquisition

**STRATEGIE D'ACQUISITION**

≠

Stratégie de diversification

**STRATEGIE D'ACQUISITION**

**Notion Financière**

**STRATEGIE DE DIVERSIFICATION**

**Notion d'offre, de produit**

# Stratégie d'acquisition

## 2 formes:

- **Stratégie d'acquisition primaire**
- **Stratégie d'acquisition secondaire**

# Stratégie d'acquisition

## **STRATEGIE D 'ACQUISITION PRIMAIRE:**

### **Approche capitalistique**

- **Stratégie d 'accumulation de valeurs avec une approche plus financière que marketing.**
- **Globalement démarche pas ou peu tournée vers le client.**
  - **Ex: PPR, LVMH, les Gdes holding.**

# Stratégie d'acquisition

## STRATEGIE D 'ACQUISITION SECONDAIRE

### Approche plus marketing

- Acquisition de moyens pour soutenir une stratégie initiale.
  - Ex: RENAULT, PSA.

# Stratégie d'acquisition

## DIFFERENTS TYPES D'ACQUISITION

**LA FUSION**

|

**LA FUSION cession**

|

**L'APPORT D'ACTIFS**

# Stratégie d'alliance

## ASSOCIATION SYNERGIQUE DE MOYENS

- Pas de rachat, pas de participation croisée
- Chaque partenaire garde son autonomie

==

**Solution intermédiaire entre une fusion  
et une croissance interne (EADS)**

# Stratégie d'alliance

## Les raisons d'être de l'alliance:

- Complémentarité des gammes
- Complémentarité des marchés
- Complémentarité des compétences
- Recherche d'économies
- Opportunité de croissance