

PARTIE 1 : LE MANGEMENT STRATEGIQUE : TERMINOLOGIE ET ACTEURS

Taylor a donné au concept management une approche scientifique et lui confère plusieurs dimensions :

- Décrire précisément et par avance ce qui est doit être fait ;
- Choisir les méthodes et les moyens à employer ;
- Préciser les rôles et les responsabilités de différents acteurs ;
- Obtenir la réalisation de ce qui a été défini.

CHAPITRE1 : MANAGEMENT ET DECISIONS DANS L'ORGANISATION

Section1 : Concepts élémentaires

- ❖ Gestion : signifie l'organisation et l'optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs en appliquant de règles et de techniques.
- ❖ Pilotage : le mot pilotage évoque un aspect de la gestion relatif à la mise en œuvre des décisions et des actions permettant de diriger un ensemble de moyens vers des objectifs définis.
- ❖ Direction : signifie la fixation des objectifs, la mise en mouvement des hommes, la prise de décision, développement de la valeur économique de l'entreprise en tenant compte des opportunités et contraintes.
- ❖ Management : c'est l'ensemble des méthodes employées pour diriger et gérer une organisation ou un projet en vue de la réalisation d'un objectif et en optimisant la mise en œuvre des ressources matérielles et humaines. C'est une notion qui est liée étroitement à celle de la décision et de contrôle. Elle englobe la direction et la gestion.

Selon henry **FAYOL**, le management s'exécute en 5 tâches ou actions : **(POCCC)**

Prévoir, **O**rganiser, **C**ommander, **C**oordonner, **C**ontrôler.

Pour Peter **DRUCKER**, le management fixe des objectifs, organise le travail, motive, communique, forme et se forme.

Section 2 : les rôles du manager

Le manager est la personne qui est investie de l'autorité formelle dans l'organisation. Il s'inscrit dans une hiérarchie, détient des responsabilités et doit unir les efforts pour atteindre les objectifs fixés.

Henry **MINTZBERG** a regroupé les tâches réalisées par les mangers en 3 pôles et 10 rôles.

1^{er} Pole : Activités de contact, interpersonnelles : Représentant, Leader, Agent de liaison.

2^{ème} Pole : Activité d'information (activité clé) : Guide, Propagateur d'informations, porte parole

3^{ème} Pole : Activité de décision : Entrepreneur, Régulateur, Répartiteur, Négociateur.

Section 3 : La décision dans l'organisation

a) Le processus de décision :

Le mot décision renvoie à ce qui précède l'action et la détermine. Il est généralement associé à la notion de choix : décider c'est choisir entre plusieurs possibilités envisageables.

Selon **MINTZBERG**, la décision résulte toujours d'un processus.

En effet **Herbert SIMON** a formalisé les étapes de processus de décision appelées le modèle **IMC**

- **Intelligence du problème** : phase de renseignement, de diagnostic du problème. Il s'agit de recueillir toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement dans le but de délimitation du problème.
- **Modélisation** : au cours de cette phase sont élaborées et formulées les voies possibles de résolution du problème. Les informations recueillies sont traitées, les décideurs vont identifier et évaluer toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise.
- **Choix** : parmi l'ensemble des actions prise en compte lors de la phase précédente on sélectionne le meilleur mode d'action.

Selon Simon, le décideur ne cherche pas forcément la solution optimale s'il est devant un problème, il s'arrête souvent à la première solution qu'il juge satisfaisante. Sa rationalité est limitée et plusieurs raisons sont avancées : le manque d'information, l'avenir incertain, plus l'entreprise et l'environnement sont complexes et variés plus il est difficile de piloter l'entreprise.

D'une manière générale, les décisions des dirigeants dans une organisation résultent d'un processus logique de différentes phases :

- 1. Phase d'intelligence** : compréhension de la problématique, analyse de la situation.
- 2. Phase de réflexion** : recensement des moyens, des risques et élaboration de solutions.
- 3. Phase de décision** : choix de la décision qui paraît la mieux adaptée compte tenu de la personnalité et des valeurs du dirigeant.
- 4. Phase de mise en application** : ordre d'agir et mobilisation des moyens nécessaires.

5. Phase de suivi : surveillance des résultats, analyse des écarts et rectifications éventuelles.

b) Typologie des décisions :

Les décisions reposent toujours sur une information qui doit être collectée et qui reste généralement incomplète. **Herbert Simon** déduit l'existence de 3 types de décisions dans l'organisation.

- **Les décisions programmées :** se sont des décisions à caractère habituel et répétitif.
- **Les décisions semi-programmées :** se sont les décisions que rencontrent souvent les cadres. les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir et doivent être structurées selon des procédures. Il faut choisir entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal ou non.
- **Les décisions non programmées :** se sont les décisions qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise. Les informations sont impossibles à obtenir. Ces décisions dépendent de la compétence (le processus mental, l'intuition et l'apprentissage) des dirigeants de l'organisation.

Igor ANSOFF, distingue 3 types de décision :

- **Les décisions stratégiques :** déterminent les choix relatifs aux produits, aux activités et aux marchés ainsi les choix des moyens de croissance.
- **Les décisions administratives ou tactiques :** structurent les ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale et assurent le développement de ces ressources.
- **Les décisions opérationnelles :** visent à mettre en œuvre l'exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.

Le management est réparti en deux grands axes à savoir :

- **Le management stratégique :** concerne la gestion du marché par la stratégie, il détermine de façon durable la nature de l'entreprise et la nature de ses relations avec l'extérieur.
- **Le management opérationnel :** concerne la gestion des processus internes propres à l'entreprise, centrée sur l'organisation des décisions les plus courantes, aux options les plus lourdes.

CHAPITRE 2 : PARTICULARITE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Le management stratégique se définit comme l'ensemble de décisions et actions ayant pour résultat la formulation et exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Section1 : la stratégie, de l'intention à l'action

La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise, elle fixe le système d'objectifs de l'entreprise, sur le court et le moyen terme, et délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis. Elle doit être construite autour de la définition claire de la finalité de l'entreprise.

a) La vision stratégique :

La vision stratégique exprime la situation future à laquelle aspirent ceux qui ont en charge le devenir de l'entreprise.

b) La mission ou la vocation : le « pourquoi » de l'activité de l'entreprise.

Chaque organisation existe pour produire quelque chose dans son large environnement. C'est ce qu'on appelle sa mission, son objectif primaire ou ultime. C'est aussi sa finalité. La finalité d'une entreprise traduit sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création.

c) Les buts et les objectifs : le « quoi » de l'activité de l'entreprise.

Le but est un résultat général à obtenir sans précision d'horizon temporel et de données quantitatives.

Les objectifs sont des résultats quantitatifs ou qualitatifs précis à atteindre dans un délai déterminé. Il concrétise la ou les finalités de l'organisation. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre.

Les objectifs peuvent être classés en trois catégories :

- Les objectifs stratégiques sont sur le long terme ; ils sont définis par les dirigeants et concernent les grandes orientations de l'organisation.

- Les objectifs tactiques concernent le moyen terme ; ils sont définis par les cadres et permettent à chaque service de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Les objectifs opérationnels concernent le court terme ; ils permettent à chaque individu de participer à la réalisation des objectifs tactiques.

Un objectif de qualité doit être :

- Clairement exprimé, motivant, limité dans le temps.
- Bien évalué en terme quantitatif
- Compatible avec le degré d'autonomie des individus qui s'en chargent.
- Quantifiable et observable
- Suffisamment précis pour servir de guide d'action et de base d'évaluation de performance.

d) La définition de la stratégie : le « comment » de l'activité :

Selon A.D.**Chandler** « la stratégie consiste dans la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. »

L'intérêt de la stratégie est de :

- Coordonner les objectifs de l'entreprise ;
- Faire face aux défis de son environnement ;
- Développer l'organisation ;
- Rester performant et compétitif ;

Les méthodes et les actions à mettre en œuvre pour accomplir les stratégies son appelées les tactiques qui sont en réalité plus spécifiques que les stratégies. C'est la mise en œuvre, sur le court et le moyen terme des stratégies pour remplir l'objectif principal et les objectifs intermédiaires.

Il existe un lien étroit entre la finalité, la stratégie et les objectifs de l'organisation. Le dirigeant détermine en effet sa stratégie de façon à ce qu'elle réponde à la finalité de l'organisation. Les objectifs sont les éléments concrets à atteindre qui permettront au groupe de travailler ensemble et de suivre la stratégie définie par le dirigeant.

Section 2 : les différents niveaux de la stratégie

Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle est amenée à choisir les domaines d'activité stratégique dans lesquels elle souhaite être présente et à allouer les ressources qui permettent de s'y maintenir et de s'y développer.

On distingue 3 niveaux de décision stratégique dans une organisation :

- **La stratégie d'entreprise** : une stratégie générale qui a pour objectif d'assurer la pérennité de l'organisation à long terme et de satisfaire les attentes de ses différentes parties prenantes (clients, actionnaires...). Elle consiste à choisir les DAS de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités.
- **La stratégie d'activité** : s'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité donné. Il s'agit d'élaborer un avantage par rapport à la concurrence et de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.
- **Les stratégies fonctionnelles** : elles ont pour objectif d'assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies d'activité.

Section 3 : élément du processus du management stratégique

Le processus du management stratégique est composé de quatre éléments de base :

i. Analyse stratégique et planification :

L'analyse stratégique est un processus par lequel l'entreprise examine ses propres caractéristiques internes et ces capacités, et identifie les plus importantes des caractéristiques de l'environnement externe dans lequel elle doit opérer et évoluer. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'organisation en termes d'environnement, de ressources, de compétences, d'avantages concurrentiels... en intégrant les buts et attentes des parties prenantes.

La planification d'entreprise est une procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise élabore une représentation voulue de son état futur et les modalités de sa mise en œuvre. On peut distinguer :

La planification stratégique par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.

La planification opérationnelle par laquelle l'entreprise traduit ses orientations stratégiques en programmes d'action mis en œuvre par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités habituelles.

ii. La formulation de la stratégie et prise de décision stratégique :

Formulation stratégique est le développement à long terme des plans pour une gestion efficace des opportunités et menaces environnementales, à la lumière des forces et faiblesses de l'entreprise. Il comprend la définition de la mission de l'entreprise, la précision des objectifs, l'élaboration des stratégies et la définition des principes directeurs.

iii. Les choix stratégiques :

Les décideurs devront choisir les stratégies et les alternatives qui sont considérés meilleures pour permettre à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre les objectifs fixés. Ils devront penser à la répartition des ressources et les conséquences de leur choix stratégique.

iv. La mise en œuvre de la stratégie :

Le déploiement des stratégies concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements, qui se déroule en pratique dans le contexte interne (contrainte émanant de l'intérieur de l'entreprise), et dans le contexte externe (les contraintes émanant de l'environnement).

PARTIE 2 : L'ANALYSE STRATEGIQUE

L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement (et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique), permet d'identifier les itinéraires qui autorisent à une entreprise de passer de la position concurrentielle prévisible à terme à la position voulue par les dirigeants.

CHAPITRE 1 : LA DEMARCHE GENERALE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

Section 1 : le modèle de Harvard, outils d'analyse :

LCAG est un premier modèle d'aide à la formulation stratégique, il faut bien comprendre ses éléments pour pouvoir élaborer des hypothèses d'action réalistes et pertinentes.

L'analyse externe conduit à l'identification des opportunités et des menaces. Les valeurs de l'environnement seront par la suite intégrées dans la formulation de la stratégie.

L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise qui fait état de ses principales forces et faiblesse. Ce diagnostic permet l'identification

d'une compétence distinctive qui peut se résumer par la maxime suivante: « être bon n'a pas de sens si les concurrents sont meilleurs. » cette analyse sera complétée par l'intégration dans la formulation de la stratégie des valeurs des dirigeants, à savoir leurs volontés, leurs buts et objectifs généraux qui orientent de manière déterminante la stratégie mise en œuvre.

Les possibilités d'action émergent de la confrontation de ces deux analyses : potentialités de l'environnement et capacité de l'entreprise.

La formulation de la stratégie permet de définir les activités dans lesquelles l'entreprise va se développer, ainsi que les objectifs et les moyens d'action qui constitueront la mise en œuvre de la stratégie.

Section 2 : menaces et opportunités, forces et faiblesse :

L'analyse SWOT permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du DAS sur son marché, dans le but de prendre en compte les facteurs internes et externes dans la formulation de la stratégie.

Une fois, le diagnostic est fait, il faut ensuite identifier les objectifs que l'on se donne et le plan d'actions pour atteindre ces objectifs. Trois pistes sont préconisées pour cela :

- Sécuriser les points faibles et les menaces,
- Consolider les points forts ;
- Se développer sur les opportunités de marché.

CHAPITRE 2 : LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

La segmentation stratégique est une pratique de découpage et de regroupement visant à faire émerger des groupes d'activités homogènes, dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur base des opportunités et menaces, ainsi que ses forces et faiblesse.

Section 1 : objet de la segmentation stratégique

Un DAS ou **segment stratégique** est un ensemble homogène de biens ou de services, qui présente de caractéristique générale identique et le même savoir-faire, destiné à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie. C'est un lieu de partage de ressources et de savoir-faire. Le DAS est lié au **métier** d'entreprise. (Métier : ensemble de compétences et de savoir-faire, dont la maîtrise permet à l'entreprise d'être présente sur plusieurs segments stratégiques).

La notion de **FCS** renvoie à une compétence, un savoir-faire, une ressource, un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser le DAS mieux que ses concurrents. Un fort degré de maîtrise d'un FCS correspond à un avantage concurrentiel.

Section 2 : segmentation par découpage ou par regroupement

L'opération de segmentation stratégique procède d'une double logique, de découpage d'abord nécessaire en cas de la multiplicité des activités au sein d'une même entreprise et de regroupement ensuite.

- ✓ Le découpage : consiste à identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité. Il est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités sur des critères externes et internes, tels que : le type de la clientèle concernée, la fonction d'usage, la technologie utilisée, les circuits de distribution, la structure des coûts, la concurrence.
- ✓ Le regroupement : consiste à rassembler les produits/services qui ont les mêmes compétences, qui se caractérisent par les FCS et qui ont des concurrents identiques dans des segments stratégiques.

Section 3 : segmentation stratégique et segmentation marketing

L'un des écueils les plus fréquemment relevés lors de la segmentation stratégique réside dans les nombreuses confusions avec la segmentation marketing.

La segmentation marketing s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant différents besoins, comportements et pouvoirs d'achats. Pour tenir compte de ces divergences, la segmentation marketing permet d'isoler et d'optimiser les actions commerciales par rapport à la clientèle finale. Ainsi d'adapter les produits aux attentes des consommateurs.

CHAPITRE 3 : L'ANALYSE EXTERNE OU ENVIRONNEMENTAL

Le but de ce diagnostic externe est de déterminer l'attractivité des DAS, il s'agit de :

- Repérer les FCS dont la maîtrise apporte un avantage concurrentiel décisif ;
- Déceler les opportunités (facteurs extérieurs favorables au succès de la stratégie).
- Identifier les menaces (facteurs extérieurs pouvant faire échouer la stratégie).

Le diagnostic repose essentiellement sur le jugement humain et il doit permettre :

- Ⓢ De situer les métiers et les produits de l'entreprise par rapport à la concurrence ;
- Ⓢ D'évaluer les effets possibles de l'environnement général sur son activité.

Section 1 : analyse de l'environnement général : Méthode PEST

L'environnement général de l'entreprise est composé de tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise et à son fonctionnement. Ces éléments peuvent influencer le positionnement et l'avenir d'un marché, d'une entreprise ou d'un produit.

La méthode PEST permet de :

- Comprendre l'environnement dans lequel se situe l'entreprise ;
- Enumérer les facteurs environnementaux qui influencent l'entreprise ;
- Détailler les éléments des facteurs environnementaux ;
- Dégager les différents scénarios d'évolution de l'environnement et déduire les scénarios de développement pour l'entreprise.

L'entreprise doit donc s'adapter aux exigences de leurs environnement et d'évoluer en permanence sous peine d'être surpassées par la concurrence. Le stratège est appelé à surveiller l'environnement pour déceler les informations utiles à l'orientation de ses actions et ses décisions stratégiques. D'où l'importance de la **veille stratégique** qui est un système d'aide à la prise de décision, qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour déduire les menaces et les opportunités de développement.

Section 2 : l'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle constitue l'un des volets essentiels de l'analyse stratégique. Centrée sur les rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients, l'analyse concurrentielle consiste à appréhender les activités stratégiques de l'entreprise de manière à faciliter la formulation des options stratégiques possibles. Cette analyse permet d'identifier les facteurs environnementaux qui influencent la capacité de l'entreprise à se procurer un avantage concurrentiel.

a) Les 5 forces de la concurrence de M. Porter

Pour Michael Porter la stratégie a pour objet de déceler les voies et les moyens que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer d'un avantage concurrentiel défendable sur longue période. Il est donc nécessaire d'étudier

l'univers concurrentiel de chaque secteur d'activité intéressant pour l'entreprise.

Le modèle des 5 forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité à travers :

- Identification des facteurs environnementaux qui influencent la capacité de l'entreprise à se procurer d'un avantage sur ses concurrents ;
- Identification des fondements de la stratégie concurrentielle dans le secteur d'activité ;
- Connaissance des obstacles à la production de profits.

L'attrait potentiel du secteur dépend des forces exercées par les 5 grands types d'acteurs économiques : plus leur intensité est importante, moins le secteur sera attractif.

- Concurrence du secteur revoie à la pression exercée par les concurrents pour conquérir les parts de marché de l'entreprise.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : est concrétisé par la place et la force que les fournisseurs ont sur le marché.
- Pouvoir de négociation des clients : le pouvoir des clients sera plus fort lorsqu'ils sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés (sensibilité prix/qualité). Il est déterminé par la place et les que les acheteurs et les distributeurs ont sur le marché.
- Menace des produits de substitution : les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante.
- Menace de nouveaux entrants : la menace de nouveaux entrants sur le marché dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire les obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents.
- L'Etat intervient comme une 6^{ème} négligée par le libéral Porter.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les FCS, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que les profits ne soient captés par ces 5 forces au détriment des firmes en présence.

L'analyse de ces forces concurrentielles permet de déterminer l'attrait d'un secteur. Une entreprise, selon la position concurrentielle qu'elle occupe, devra prendre des décisions :

- Pour préserver sa position, créer des barrières à l'entrée économiques ; juridiques ou commerciales.
- Pour améliorer sa position, rechercher ou créer des avantages dans un domaine.
- Changer de secteur.

b) Analyse des groupes stratégiques :

Le groupe stratégique correspond à un ensemble des entreprises ayant des ressources identifiables et similaires, et qui ciblent les mêmes clients. Un groupe stratégique est composé de toutes les entreprises ayant des comportements stratégiques similaires au sein d'un secteur donné.

L'analyse de la concurrence par la carte stratégique permettra de mieux caractériser les principaux groupes constitués et de déterminer les stratégies possibles. Elle permet aussi à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents et d'identifier ceux qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche c'est-à-dire les concurrents directs.

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE INTERNE

Le diagnostic stratégique interne repose sur l'évaluation de la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences de l'entreprise.

Section 1 : l'analyse de la chaîne de valeur, sources d'avantage concurrentiel

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthodologie développée par M. Porter qui permet de décrire et de décomposer l'activité d'une entreprise, pour mieux comprendre le comportement des coûts au sein d'entreprise. En analysant de manière systématique l'ensemble des activités assurées par l'entreprise ainsi que les interactions entre ces activités, afin d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel, avec l'objectif d'offrir une valeur maximum à un coût minimum.

La performance d'une entreprise s'apprécie sur l'ensemble des maillons de sa chaîne de valeur en fonction de deux critères :

- la valeur perçue par le client (avec pour objectif de maximiser cette valeur)

- le coût supporté pour augmenter cette valeur (avec objectif de minimiser ce coût).

M. Porter considère l'entreprise comme un ensemble d'activités réparti en deux types :

a) les activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation, les services.

b) Les activités de soutien : l'infrastructure ; la GRH, la recherche et développement, les approvisionnements (achats de matières, de marchandises, de fournitures diverses ainsi que les moyens de production).

Les activités sont interdépendantes, et les liaisons entre les activités conditionnent la création de valeur, comme les activités elles-mêmes. La marge exprimée correspond à la valeur créée et capturée moins les coûts supportés.

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et sont sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise ;
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût ;
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles des concurrents ;
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser.

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

Section 2 : diagnostic des ressources et des compétences

L'entreprise est conçue comme un portefeuille de ressources, la stratégie n'est pas déterminée par les besoins des clients mais par les ressources et les compétences que l'entreprise possède. L'avantage concurrentiel est à rechercher en interne.

a) diagnostic des ressources de l'entreprise :

Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Edith PENROSE, pour elle, la performance est liée à l'utilisation et l'agencement que l'on fait à un bien (ressource) et non la quantité disponible de ce bien.

Elle distingue 3 types de ressources :

- ❖ **Les ressources tangibles** : les ressources physiques (les équipements), les ressources financières et humaines.
- ❖ **Les ressources intangibles** : les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et les ressources marketing.
- ❖ **Les ressources stratégiques** : sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :

- ✓ Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents.
- ✓ Leur exclusivité pour l'entreprise.

b) diagnostic des compétences de l'entreprise :

La compétence désigne la manière d'utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage.

On distingue 4 types de compétences :

- ❖ **Les compétences générales** : pilotage des hommes, animation des hommes...
- ❖ **Les compétences spécifiques au métier de l'entreprise** : production, distribution...
- ❖ **Les compétences transversales intra-entreprises** : gestion de la qualité...
- ❖ **Les compétences transversales interentreprises** : alliance avec des fournisseurs...

La valeur stratégique des compétences peut être appréciée selon les critères de : pertinence ; rareté, non imitable, non redéployable et non présence de substituts.

G.HAMEL et C.K PRAHALAD ont développé le concept de compétences fondamentales ou distinctives qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Il faut 4 conditions pour qu'une compétence soit qualifiée de fondamentale :

- La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou d'échapper à une menace.
- La compétence doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client.
- La compétence ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiel.
- La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels.

C'est à partir de ses compétences distinctives que l'entreprise peut :

- o Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel ;
- o Se lancer dans des nouvelles activités ;
- o Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché.

Le diagnostic des compétences consiste à examiner minutieusement les compétences fondamentales de l'entreprise, à les juger, à envisager les possibilités d'amélioration, à examiner les opportunités d'acquisition externe. Seule la possession de ces compétences fondamentales ouvrira la voie vers des avantages concurrentiels qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

CHAPITRE 5 : L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITIES D'UNE ENTREPRISE

L'analyse du portefeuille constitue à la fois un outil de synthèse de la situation des activités de l'entreprise en appréciant l'équilibre global du portefeuille et sa valeur et en suggérant les choix d'allocation des ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels.

Section 1 : analyse en termes de cycle de vie d'un produit ou domaine d'activité

Le modèle de cycle de vie de produit est utilisé pour anticiper les besoins financiers de l'entreprise liés au développement, produits, technologies et ressources humaines.

L'utilisation du modèle dans le processus de décision stratégique repose sur 3 conditions :

- Etre capable d'identifier la phase dans laquelle se situe le produit ;
- Permet de décrire des prescriptions stratégiques spécifiques à chaque phase,
- Maitriser le cycle de vie des produits.

Le cycle de vie d'un produit ou d'un domaine d'activité se décompose en 4 phases, chacune d'elle a ses particularités. (Voir p.41)

D'une manière générale la phase de lancement permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel ; les phases d'expansion et de maturité permettent le maintien de l'avantage concurrentiel et la phase de déclin implique la disparition de l'avantage concurrentiel et la recherche d'autres avantages.

Section 2 : la matrice de BCG

a) Principes de la méthode BCG :

La méthode de BCG permet de positionner les DAS ou les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains DAS ou produits.

L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de l'entreprise, et de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre les différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

Cette méthode se base sur le cycle de vie du produit ou domaine d'activité. Elle est représentée par une matrice qui classe les produits ou DAS de l'entreprise en fonction du taux de croissance du segment d'activité et de la part de marché relative de l'entreprise :

La croissance du marché : l'axe vertical de la matrice mesure les besoins de liquidité générés par les différents produits ou DAS. La matrice distingue deux catégories de marchés : marché à forte croissance et marché à faible croissance. Ces deux catégories sont séparées par le taux moyen de croissance de marché. Elle est définie par le rapport suivant :

PMR = Part de marché de l'entreprise / Part de marché du concurrent principal.

Plus la croissance du marché est forte, plus l'activité consomme de liquidités (investir en communication, R&D, etc.). Parallèlement, plus la part de marché relative est élevée, plus l'activité dégage de liquidités.

Si l'on croise les deux dimensions de la matrice BCG, 4 types d'activités se distinguent (voir figure 13 : Matrice BCG. P.43) :

- **Les activités Dilemmes** : les dilemmes sont des DAS composés des produits en phase de lancement. A fort taux de croissance, mais pour les quels l'entreprise n'a pas encore détenue des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. l'entreprise peut choisir d'investir pour que le DAS devienne une vedette, mais s'elle refuse d'investir les dilemmes deviennent des poids morts.
- **Les activités Vedettes** : les vedettes sont des segments d'activités des produits en phase de croissance qui génèrent des profits modestes mais seront très rentables pour l'avenir. Les vedettes constituent des domaines créant des ressources financières qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Les vedettes sont appelées à devenir des vaches à lait.
- **Les activités Vaches A Lait** : sont des segments d'activité des produits en phase de maturité. Ils sont peu coûteux et génèrent un flux financier important, qui devra être réinvesti pour le financement des vedettes et dilemmes.
- **Les activités Poids Morts** : sont des segments d'activités ou des produits en phase de déclin. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégageement de liquidités.ils ne reste à l'entreprise qu'abandonner ces activités.

b) Les prescriptions stratégiques de la méthode de BCG :

Après l'analyse des activités, l'entreprise peut décider :

- Le développement d'activités : cette stratégie nécessite des investissements, elle est appliquée pour les activités dilemmes qui peuvent être transformées en vedettes.
- Le maintien d'activité : cette stratégie est appliquée aux activités vaches à lait qui génèrent des ressources financières très importantes.
- L'exploitation d'activités : cette stratégie est appliquée aux activités vaches à lait qui n'ont pas d'avenir ou pour les activités poids morts afin d'améliorer leurs rentabilité à court terme.

- L'abandon d'activités : cette stratégie est appliquée aux activités poids morts et les activités dilemmes qui durent très longtemps et qui ne peuvent pas être transformées en vedettes.

Section 3: la matrice MC KINSEY “ atouts-attraits” ; (voir p.44-45)

Section 4 : **la matrice ADL ;**(voir p.46-47)

PARTIE 3 : LES OPTIONS STRATEGIQUES

L'analyse stratégique permet à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui lui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. ces éléments sont appelés avantages concurrentiels. Ils doivent permettre à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des bénéfices supérieurs à ceux de ses concurrents. Les avantages concurrentiels peuvent provenir : des technologies utilisées, des produits et du marché.

CHAPITRE 1 : LES STRATEGIES CONCURRENTIELLES

Porter à distinguer 3 stratégies fondamentales en croisant la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise cherche à se doter et l'étendue du marché visé : domination par les coûts, différenciation et concentration « focalisation ».

Section 1: la stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie consiste à dominer les concurrents au plan des coûts, cela n'autorise pas à négliger la qualité des produits ou des services qui l'accompagnent, et de mener une politique de prix agressive.

Une capacité de produire à un coût plus faible procure à l'entreprise une bonne protection contre les 5 forces ; protection contre ses concurrents directs et leurs velléités de provoquer des guerres de prix ; protection contre les menaces des nouveaux entrants puisque les faibles coûts créent un obstacle à l'entrée ; protection contre les produits de substitutions qui doivent surmonter la barrière d'écart de prix pour s'imposer ; protection contre les actions des fournisseurs et des clients dont les capacités de négociation sont réduites.

La stratégie de domination par les coûts s'adresse à un ensemble de clientèle potentielle pour le ou les produits considérés. Elle exige des équipements

modernes et productifs ainsi que des efforts permanents pour réduire les coûts de toute nature et un certain mode d'organisation.

Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un coût plus faible.

Cette stratégie présente des avantages (accroître les chiffres d'affaire, augmenter ses parts de marchés). Mais aussi des risques que l'entreprise doit maîtriser en s'appuyant sur ses compétences, ressources et modes d'organisation adéquats.

a) Les mécanismes de la domination par les coûts :

Pour obtenir des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents, l'entreprise doit s'appuyer sur plusieurs facteurs.

✓ Les économies d'échelles et les effets d'apprentissage :

La domination par les coûts est souvent associée à une stratégie de volume. Cette stratégie permet à l'entreprise de réduire son coût unitaire de production lorsqu'elle augmente la quantité produite car les coûts fixes sont répartis sur un nombre plus important d'unités.

✓ Les investissements dans l'innovation et réduction des coûts :

L'entreprise doit mener un diagnostic précis de sa chaîne de valeur de façon à identifier les activités créatrices de valeur et à continuer à les réaliser à un coût inférieur à celui de ses concurrents. Il s'agit donc de rationaliser et d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise.

Section 2 : la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation s'adresse aussi à un ensemble de clients potentiel d'un secteur. L'entreprise qui pratique cette stratégie fonde son avantage concurrentiel sur un paramètre autre que le prix du produit, une caractéristique particulière de son offre qui la distingue de celle de ses concurrents et présente un attrait pour les consommateurs.

Les facteurs de différenciation sont nombreux et susceptible de se combiner (l'image de marque, qualité de produit, délai de livraison, service après vente,).

Une différenciation réussie procure une protection contre les 5 forces de PORTER, elle induit généralement une fidélisation de la clientèle, et elle attribue

des marges plus élevées dans la mesure où le consommateur accepte de payer un prix supérieur pour bénéficier de l'avantage unique proposé.

Section 3 : la stratégie de focalisation ou de concentration

La stratégie de focalisation s'adresse à un groupe de clients particuliers. En se concentrant sur cette cible, l'entreprise doit disposer d'un avantage plus efficace à celui offert par ses concurrents. Elle peut agir sur le plan des coûts, d'une offre différenciée, ou encore une combinaison entre les deux.

Cette stratégie est adoptée lorsque l'entreprise ne peut pas s'attaquer à la totalité de l'industrie à cause de l'insuffisance de ses ressources.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Les stratégies de développement proposées par H.I.ANSOF sont définies à partir des champs d'activités produit/marché dans lesquels se situe l'entreprise et dont elle maîtrise les FCS.

Section 1 : la stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles. Ceci peut se traduire de différentes façon puisqu'une activité se définit à la fois en termes de clientèles visées, de fonctions et services rendus par le produit, et de technologie mise en œuvre.

Les stratégies de spécialisation sont adaptées à un domaine d'activité qui présente des perspectives importantes de développement : l'entreprise concentre ses efforts sur la croissance de la production pour couvrir la demande du marché (spécialisation intensive). Alors qu'en phase de maturité ou de déclin du secteur, l'entreprise peut maintenir la spécialisation qu'elle a développée sur un nombre plus réduit de segments de marché tant que sa position concurrentielle est favorable (spécialisation passive).

Les stratégies de spécialisation sont analysées dans une matrice produits/marché. On distingue deux axes de la spécialisation :

- Développer l'activité sur l'ensemble de marché (pénétration de marché) : qui consiste à se concentrer sur le couple produits existants /marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels.
- Développer l'activité sur de nouveaux segments produit/marché :
 - Développement de marché** : qui consiste à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants.
 - Développement de produits** : élargir la gamme par des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

Cette stratégie présente des intérêts et des limites :

Intérêts	Limites
-Simplicité de gestion de l'entreprise. -Image de spécialiste. -Développement de l'expérience. -Concentration des ressources.	-Vulnérabilité en cas d'évolution défavorable de l'environnement. -Risque de rigidité organisationnelle. -Capacité d'adaptation et de changement parfois limitée.

Cette stratégie offre aux entreprises dotées de peu de ressources, une bonne protection contre la concurrence des grandes entreprises. Parmi ces risques, on peut souligner la dépendance de l'entreprise par rapport à une seule clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques.

Section 2 : la stratégie de diversification

La diversification repose sur l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise, elle impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

Le choix d'une stratégie de diversification comporte deux axes d'investigation :

- L'attractivité du segment stratégique sur lequel l'entreprise exerce son activité principale, et qui est liée à la maturité du métier considéré et aux règles du jeu concurrentiel.
- La position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale, appréciée par rapport aux caractéristiques de ses principaux concurrents.

1) Motivation de la diversification :

- ❖ La diversification de placement (réinvestir des capitaux) : elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent financier, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes.
- ❖ La diversification de redéploiement : face à une situation stratégique caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale.
- ❖ La diversification de survie : elle répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa survie.
- ❖ La diversification de confortement : en s'adjoignant une activité complémentaire, l'entreprise cherche à bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable.

2) Formes de diversification :

- a. Intégration verticale** : la stratégie d'intégration verticale consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont et/ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit. On parle d'intégration en aval lorsque l'entreprise s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui était jusque là l'activité de ses clients ; d'intégration en amont lorsque il s'agit d'absorber l'activité de ses fournisseurs.

On associe d'ordinaire à l'intégration verticale des avantages à la fois techniques, financiers, financiers et concurrentiels.

L'intégration verticale présente également des inconvénients. Pour l'essentiel, ce sont les multiples facteurs de rigidité qui caractérisent le fonctionnement de l'entreprise intégrée : sensibilité aux risques conjoncturels, réelle difficulté à sortir de la filière choisie en raison de la spécialisation des actifs.

- b. Diversification liée ou concentrique** : la diversification liée implique que l'entreprise s'intéresse à un nouveau domaine d'activité dont elle possède des compétences managériales ou fonctionnelles communes en s'appuyant sur son métier d'origine.
- c. Diversification non liée ou conglomérée** : l'entreprise pénètre des nouveaux domaines d'activités différents de son activité principal, en

pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun, à savoir ses compétences en matière de gestion et d'organisation.

3) Les risques de la diversification :

Le risque de la diversification dépend de réussite ou d'échec de la nouvelle activité. Une entreprise qui choisit un mauvais secteur "nouvelle activité" pour envisager un redéploiement, risque de voir sa situation financière particulièrement altérée dans l'avenir « faillite », faute d'avoir su investir dans un domaine moins rentable.

Bonne Chance @ Tout Le Monde.