

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

LA COMPLEXITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES.....	2
STRATÉGIE ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE.....	2
I. : MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE.....	7
III.LE MODÈLE LCAG.....	11
I.LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ENVIRONNEMENT.....	17
LE MACRO-ENVIRONNEMENT : LE MODÈLE PESTEL.....	18
LE MODÈLE DE PORTER.....	19
CHAPITRE 3 : L'ANALYSE INTERNE.....	25

INTRODUCTION

(Suite... début à récupérer)

La stratégie vise à améliorer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents, défendre un avantage concurrentiel et donc améliorer la compétitivité.

La compétitivité c'est la capacité à défendre durablement une part de marché

- soit en se positionnant favorablement par rapport à la concurrence (prix, qualité...),
- soit en essayant d'exploiter des compétences distinctives qui protègent de la concurrence.

Il existe deux façons d'aborder la stratégie : deux écoles de pensée

➤ *Ecole du positionnement (Porter)*

Positionnement par rapport à la concurrence. Dans ce cas la stratégie est déduite des conditions environnementales.

➤ ***Ecole des ressources et compétences stratégiques (Hamel et Prahalad)***

Exploitation de ressources spécifiques qui fondent l'AC. La stratégie est construite à partir des spécificités de l'entreprise.

Faire de la stratégie c'est prendre des décisions stratégiques.

LA COMPLEXITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Les décisions stratégiques sont complexes du fait de :

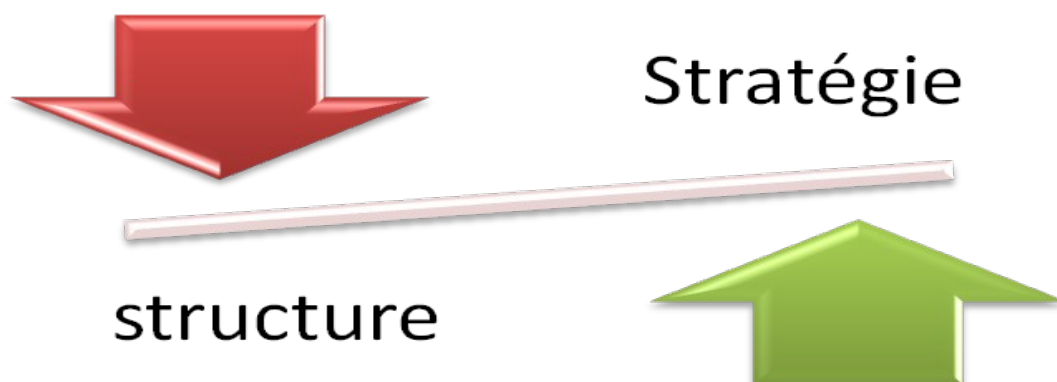
- **L'incertitude de l'environnement** (technologique, concurrentiel, relationnel).
- **La diversité des activités** (diversification, intégration, internationalisation)
- **L'approche globale** qui mobilise plusieurs champs d'expertise (finance, marketing, organisation, RH, production, R&D, technologie...)
- **Des changements organisationnels** qu'elles impliquent et qui imposent de sortir des routines

Les décisions stratégiques induisent des décisions opérationnelles et organisationnelles : **les choix stratégiques vont avoir un impact sur la structure.** Cette dernière s'adapte au aux choix stratégiques.

STRATÉGIE ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique débouche sur des choix stratégiques qui vont être mis en œuvre au niveau de l'organisation. C'est le cas lors d'une fusion d'entreprise par exemple.

La position traditionnelle considérait que la formulation de la stratégie se fait indépendamment de l'organisation. Or l'organisation peut conditionner la réalisation de la stratégie :



D'où l'intégration de l'organisation à la réflexion stratégique → Management stratégique. La tendance actuelle est de faire du management stratégique.

Le management stratégique est « l'Ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir » Helfer et Al.

A. LES BUTS

Selon Capet, Meunier et Causse, les buts correspondent **aux « préférences qui sous-tendent l'action ».**

Ils sont souvent latents et non explicites.

Exemple : devenir leader européen, garder la majorité au CA ; satisfaire les actionnaires ; maintenir les taux de croissance, améliorer la rentabilité...

Les buts dépendent des contraintes qui pèsent sur l'entreprise : les pressions concurrentielles, le pouvoir des actionnaires, les possibilités de croissance...

Ex :

- But de Bonduelle : devenir le leader européen de la conserve.
- But d'Ikea en France : devenir le leader français de l'ameublement.

B. OBJECTIFS

Il s'agit d'un sous-ensemble des buts. Ils sont fixés par les dirigeants, c'est une version quantifiée, chiffrée des buts. Ils sont plus précis que les buts et ils permettent un contrôle. C'est-à-dire que les objectifs doivent être atteints dans un délais fixés.

Ex : l'objectif d'Ikea en France (en 2005) : dépasser Conforama son principal concurrent devant But et Fly d'ici trois ans. Part de marché d'IKEA : 1^{er} rang en 2008.

Années	2000	2005	2007	2008
Part de Marché	5.5%	11.3%	13.6%	15.7%

Ex : augmenter de 30% la part de marché d'ici deux ans, multiplier le CA par 3 en deux ans, ouvrir 3 nouveaux magasins par an...

Les buts définissent les grandes orientations et assurent la cohérence des actions menées.

Les objectifs stratégiques retenus visent à permettre d'atteindre les objectifs et les buts.

Un contrôle à posteriori permet de voir si les objectifs ont bien été atteints.

Des décisions correctives peuvent être envisagées si les objectifs ne sont pas atteints.

C. MISSIONS

Les décisions stratégiques sont prises en cohérence avec la mission de l'entreprise.

La mission correspond à la raison d'être de l'entreprise. Elle s'exprime par rapport au marché.

Selon P. Drucker, la mission est la réponse à « qu'est ce que notre affaire ? ».

Elle correspond à la **nature du besoin satisfait**. Cette mission est définie par le dirigeant au regard du marché et aux besoins qu'il vise à satisfaire sur le marché. Elle dépend des valeurs du dirigeant (satisfaire le client, respecter l'environnement, disponibilité immédiate...).

Ex : Bonduelle « spécialiste du légume sous toutes ses formes » considère que sa mission est de favoriser la consommation de légumes partout dans le monde (cf. le site de Bonduelle groupe).

Il ne faut pas confondre la mission de l'entreprise avec les objectifs ou les buts.

D. MISSION ET VALEURS

La mission est en phase avec les valeurs des dirigeants qui se concrétisent dans **un projet d'entreprise**.

C'est un document qui regroupe les principaux éléments qui fondent l'identité de l'entreprise :

- Ses objectifs généraux,
- Ses valeurs, afin de mobiliser le personnel.

Il reflète la culture de l'entreprise, ensemble des valeurs et des règles.

Le choix des activités se fait par référence à la mission mais aussi par rapport à ce que l'entreprise sait faire c'est-à-dire le métier

E. MÉTIER

Le métier est l'ensemble des savoir-faire de l'entreprise. Il y a des savoir-faire fonctionnels : technologiques, commerciaux, organisationnels....

Il y a des savoir-faire globaux : savoir innover, savoir gérer la qualité totale, savoir coopérer...

Le métier repose sur l'exploitation de ressources et de compétences spécifiques.

Il est défini par rapport à l'entreprise (et non par rapport à l'environnement).

Ex : Métier de Bonduelle est la transformation des légumes en conserve, sous-vide (4^{ème} gamme), en barquettes traiteur, surgelé.

F. METIERS ET CHOIX STRATÉGIQUE

Le choix des activités dépend de la perception du métier par les dirigeants.

Ex : Fabricant de chaussures de sécurité (cf. Strategor)

- Soit le dirigeant considère qu'il est fabricant de chaussures de sécurité avec comme mission de protéger les pieds des personnels travaillant en milieux hostiles.

Alors seule stratégie de croissance possible : intensification du marché puis internationalisation

- Soit il se considère comme un fabricant de chaussures avec comme mission de protéger les pieds alors il peut se diversifier dans les chaussures de sport, d'enfants, de ville...
- Soit il se perçoit comme un spécialiste de la sécurité industrielle avec comme mission de protéger la personne au travail. Alors il peut se diversifier dans la fabrication de gants, casques, masques, vêtements de protection...

G. METIER ET PERCEPTION DU DIRIGEANT

Ex : dans le secteur du pneu (cf. Stratégor)

Michelin : se définit comme un pneumaticien, spécialisé dans le pneu.

Pirelli : spécialiste du caoutchouc fait des pneus, des matelas (activités cédée en 2001)

Dunlop : fabrique des pneus et des balles de tennis.

H. ANALYSE STRATÉGIQUE ET PROCESSUS STRATÉGIQUE

- L'analyse stratégique repose sur un diagnostic qui compte tenu de la mission, du métier, des buts et des objectifs doit permettre de définir des choix stratégiques.
- C'est une étape importante de la réflexion stratégique.
- Mais il y a aussi l'intuition du dirigeant qui peut jouer et la volonté de saisir des opportunités.
- Cela implique de se préoccuper des processus de décision en œuvre dans les organisations : processus organisationnels et politiques.

- Cela concerne toutes les formes d'organisation : GE, PME, entreprises publiques, collectives locales, associations).

I. : MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

INTRODUCTION

Pour mener à bien un diagnostic stratégique, il est important de :

- Préciser à quel niveau on situe l'analyse : global ou par activité
- De segmenter les activités
- D'analyser l'environnement (diagnostic externe) et l'organiser (diagnostic interne)

I. LA STRATÉGIE GLOBALE OU STRATÉGIE D'ACTIVITÉ

Il faut préciser le niveau d'analyse

- Si niveau global, on réfléchit à la stratégie globale générale de l'entreprise, corporate strategy.
- Si niveau d'activité, on analyse la stratégie de développement d'une activité particulière ou DAS, la business strategy.

1. CORPORATE STRATEGY

Définition des activités de l'entreprise : son périmètre d'activité, ses frontières (activités et géographiques).

S'inscrit dans la politique générale de l'entreprise : « **principes directeurs et grandes règles qui orientent l'action** » (cf. Marinet). C'est un cadre de référence pour l'action qui tient compte des valeurs des dirigeants, de leur profil, de leur expérience, de leur goût du pouvoir.

Elle est élaborée au plus haut niveau de l'entreprise : top management, direction générale.

La direction doit intégrer les préoccupations des actionnaires, propriétaires → problèmes de gouvernance, conflits d'objectifs.

Ex : I. Kamprad privilégie l'indépendance. Ikea n'est pas cotée ; capital possédé par une fondation.

Ex : stratégie de Bouygues qui décide de se lancer dans l'audio visuel puis dans la téléphonie mobile après le BTP.

Stratégie du groupe PPR (Pinault Printemps Redoute) « entreprendre notre grande aventure »

- Groupe créé en 1963 par F. Pinault dans le négoce du bois (cédé en 2003).
- Diversification dans la grande distribution (1991) par prise de contrôle de Conforama puis en 1992 du Printemps et en 1994 de la FNAC. Possède aussi la Redoute (1994, groupe Redcats)
- Diversification dans le luxe (Gucci, Vuitton, Balenciaga...)
- Rachat en 2007 de 62% du capital de Puma (opportunité de croissance dans le sport life).

Le groupe s'engage dans une stratégie de recentrage sur le marché du luxe : marge opérationnelle de Vuitton 45%, marge de Conforama 5.6%. Revente du Printemps (2006-07), cession de Conforama Pologne (2007).

Ex : BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel) ... et patattiiii et patataaaaaa.....

2. LA BUSINESS STRATÉGIE

Ou stratégie concurrentielle ou stratégie par DAS (Domaine d'activité stratégique), elle est élaborée au niveau de chaque unité opérationnelle (branche, filiale...) de façon à conforter l'avantage concurrentiel.

Ex. : innover, diminuer les coûts.

Pour cela on identifie les **facteurs de succès** c'est-à dire les ressources que l'entreprise doit impérativement posséder pour se positionner dans ce secteur (une notoriété, des fonds importants pour investir, des économies d'échelle...).

Elle peut aussi chercher à exploiter des ressources et des compétences spécifiques (une innovation) pour se positionner dans le DAS.

Ex : Danone dans le DAS Nutrition médicale décide de racheter le groupe Numico (contribuant ainsi au 13% de croissance du segment contre 1.9% pour les eaux).

II. LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE

C'est une activité qui vise à diviser les activités en plusieurs DAS.

Le modèle LCAG a été initialement conçu pour s'appliquer à une activité stratégique.

Se pose donc la question du découpage des activités de l'entreprise si elle est diversifiée :

Définition de segments homogènes pour permettre la définition d'une stratégie performante.

Remarque : ce n'est pas parce que l'entreprise a plusieurs activités qu'il faut nécessairement segmenter.

Ex : fabrication de bonbons et de chocolats, mais une même activité confiserie.

Critère pour décider y a-t-il mobilisation des mêmes compétences pour produire et vendre ?

...

Consiste à découper l'entreprise en unités homogènes : les DAS.

Plan interne : homogénéité de

- La technologie utilisée,
- Des compétences requises,
- Du mode de production (en série, par lots, à l'unité)
- De la structure des coûts : coûts partagés, proportion de charges fixes)

Plan externe : homogénéité du

- Marché (besoin satisfait, concurrence, clientèle...)
- Réseau de distribution (propre réseau de magasin, par correspondance, grande distribution...)

Il y a un DAS, une combinaison unique de facteurs clés de succès.

Ex : maîtriser la technologie numérique + bénéficier d'économies d'échelle + contrôler le réseau de distribution.

C'est alors au niveau du DAS que l'on fait le diagnostic stratégique et que l'on propose des choix.

La finalité de la segmentation stratégique est donc de proposer une décomposition opérationnelle pour aider le dirigeant dans sa prise de décision stratégique.

A) LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE ET SEGMENTATION MARKETING

La segmentation marketing → définition de couples de produits marché.

Finalité : définir des segments de marché pour une clientèle donnée afin d'adapter la stratégie commerciale (le marketing mix : prix, produit, distribution, communication).

Ex : voitures particulières : ville, routière, familiale, sportive.

Mais un seul DAS voiture de tourisme.

Ex : DAS eaux embouteillées regroupe eaux.....

B) PRATIQUE DE LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE

On regrouper des activités qui

- Présentent une forte substituabilité : on peut acheter l'un ou l'autre des produits ;
- Partagent des ressources : une technologie commune, un même réseau de distribution même fournisseur, même personnel afin d'exploiter des synergies (synergie → quand le coût global liée à la production et à la distribution de deux activités réunies est inférieur à la somme des coûts de production ou de distribution de chaque activité développé séparément).

C) LES DIFFICULTÉS DE LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE

La segmentation est difficile. Seul le résultat permet de dire si elle a été pertinente.

Une approche dynamique des segments.

Les critères de segmentation évoluent : la technologie change ainsi que les modes de distribution, la concurrence se modifie...

Obligant à revoir la segmentation.

Un nouveau segment apparait :

Ex : la cracotte obtenue par extrusion alors que les biscottes sont issues de la planification (Cf . Tarondeau)

Deux segments sont regroupés : ex : MOCN regroupe les MO spécifiques tours, fraiseuses...

- Quel niveau d'agrégation retenir ?
 - Trop global, on travaille sur l'ensemble des activités de l'entreprise car elles ont toutes un lien,

- Trop détaillé, on tombe dans la segmentation marketing car elles sont forcément différentes
 - ⇒ Trouver le niveau juste pour formuler une stratégie.
 - ⇒ Equilibrer la logique d'offre, on oublie les synergies de production.

D) LES DIFFICULTÉS DE LA SEGMENTATION

Quel niveau d'agrégation retenir ?

Ex : secteur du petit électroménager et outillage électroportatif

Points communs : petits moteurs, transportables. Possibilités de regroupement des deux car proximité de production.

Mais différences du point de vue de la clientèle.

Moulinex : petit électroménager

Black et Decker : petit outillage électroménager...

La segmentation ne correspond pas forcément à l'organigramme de l'entreprise → source de conflit.

Un même segment peut relever de plusieurs segments sous sa responsabilité (responsable d'usine ou responsable développement international).

Cela peut entraîner des réorganisations pour faire cadre organigramme et DAS.

Le découpage en DAS conditionne les décisions stratégiques. Une activité isolée dans un DAS peut apparaître comme non rentable.

E) CONCLUSION SUR LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

La segmentation est une tâche importante mais délicate. Elle conditionne l'efficacité de l'analyse et la pertinence des décisions qui en résultent.

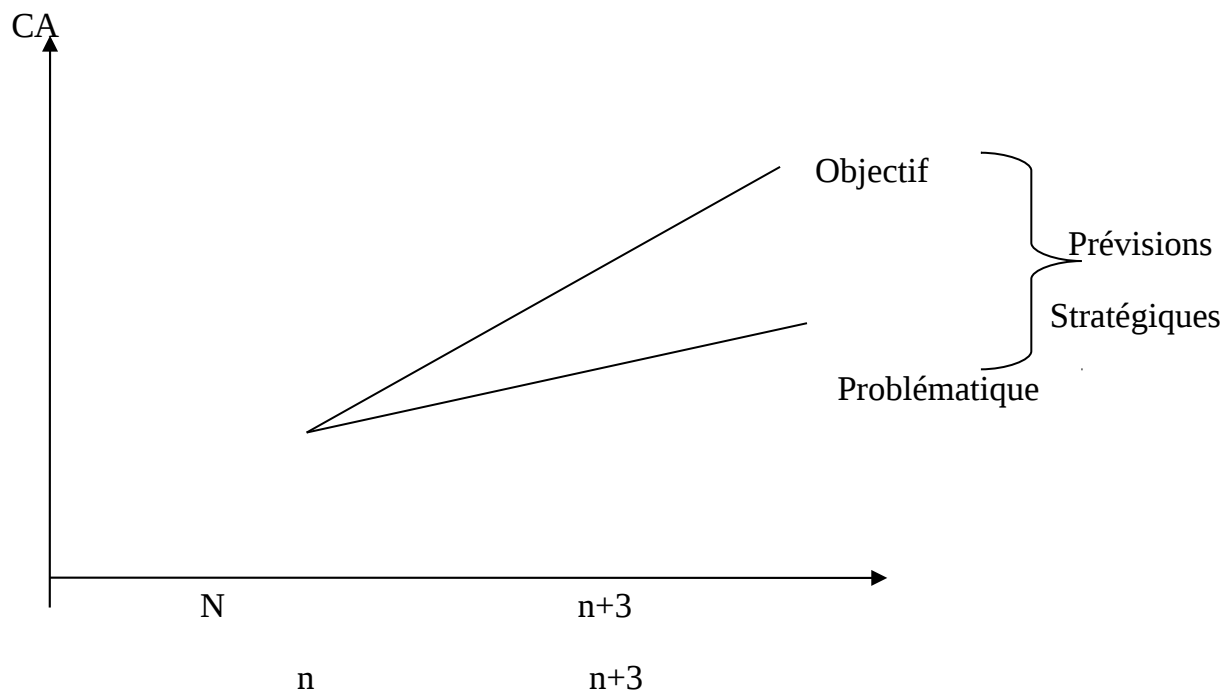
Il n'y a pas de méthode infaillible : la bonne segmentation permet de définir des stratégies qui réussissent. La segmentation évolue et doit être actualisée car plus qu'une science la segmentation est un « art » (cf Helfer et al.)

III. LE MODÈLE LCAG

Modèle développé pour définir des stratégies de DAS, le LCAG (Learned, Christensen, Andrew, Guth, 1965) ou SWOT ou FFMO s'inscrit dans une démarche stratégique qui conduit à :

- ✓ Formuler des buts généraux (devenir leader) et à les traduire en objectifs (ex : multiplier par 2 le CA en 3 ans),
- ✓ Identifier des problèmes stratégiques : écarts entre prévision et objectif
- ✓ Proposer des décisions pour résoudre

I. LE PROBLÈME STRATÉGIQUE



Ce modèle distingue :

- ✓ Le « dedans » de l'entreprise (ses compétences distinctives c'est-à-dire la capacité d'innovation, culture, nouveaux équipements, ressources financières → diagnostic interne) et le « dehors » (son environnement c'est-à-dire ses concurrents, l'évolution de la demande, les innovations technologiques, les contraintes juridiques → diagnostic externe).
- ✓ La phase d'analyse de la phase de mise en œuvre.

Le diagnostic précède la décision. La mise en œuvre ne pose pas de difficultés.

J. LE MODÈLE LCAG : 5 ÉTAPES

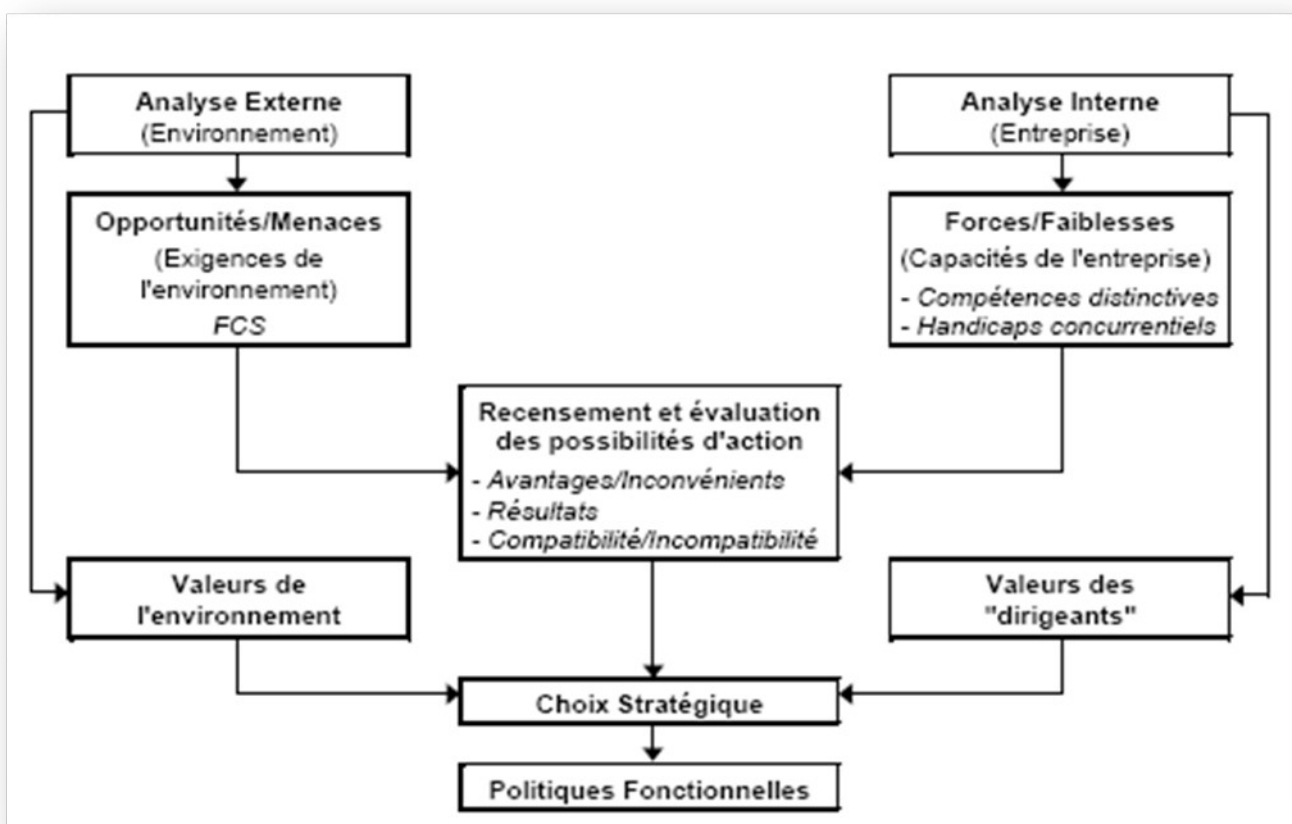
1. UN DIAGNOSTIC EXTERNE

Il s'agit d'identifier les menaces et les opportunités de l'environnement. L'entreprise peut s'adapter à cet environnement ou réagir en tentant de se positionner favorablement. Il peut changer donc doit être surveillé → veille stratégique.

L'environnement se compose de deux éléments

A) L'ENVIRONNEMENT GLOBAL

Il s'agit de la méthode PESTEL (politique, économique, socioculturelle, technologique, environnement et légale). Pour chacun de ces éléments on détecte s'il s'agit d'une opportunité ou une menace.



Cette méthode ne doit pas être analysée de façon statique, il faut l'analyser en se projetant dans le futur.

B) L'ENVIRONNEMENT MICROÉCONOMIQUE OU L'ENVIRONNEMENT D'UN DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE (DAS)

C'est le secteur d'activité de l'entreprise nécessitant l'application de la méthode de PORTER : les 5 forces concurrentielles.

Une fois l'analyse de ces deux environnements faite, l'entreprise va dégager ses FCS (facteurs clés de succès de l'entreprise) suite à laquelle elle fait un diagnostic interne.

2. UN DIAGNOSTIC INTERNE

Il s'agit là d'une analyse de l'entreprise, de ses ressources et de ses compétences. Elle permet une construction de la stratégie en exploitant les forces, en renforçant les faiblesses et en adaptant les caractéristiques internes aux contraintes de l'environnement.

On va tout d'abord analyser :

A) LES RESSOURCES

(1) LES RESSOURCES TANGIBLES

Ce sont les ressources matérielles, c'est à dire physiques, financières et humaines de l'entreprise.

(2) LES RESSOURCES INTANGIBLES

Ce sont les ressources immatérielles (marketing ...).

À la suite de ces analyses, l'entreprise va dégager ses forces et ses faiblesses.

B) LA COMPÉTENCE

La compétence représente l'optimisation des ressources de l'entreprise. Il y en a 3 types :

(1) LES COMPÉTENCES GÉNÉRALES

Ce sont générales dont dispose l'entreprise.

(2) LES COMPÉTENCES DISTINCTIVES

C'est tout ce que l'entreprise fait mieux que ses concurrents

(3) LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Ce sont toutes les compétences qui se rejoignent au sein de l'entreprise.

A la suite de l'analyse de ses compétences, l'entreprise va dégager sa « chaîne de valeur ». Elle va internaliser toutes les activités pouvant lui permettre de créer de la valeur et vice versa.

La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise)= développement durable + parties prenantes (internes et externes).

Terme militaire, la stratégie constitue l'art de combiner. Actuellement en management, c'est un terme qui évoque le long terme.

C) L'IDENTIFICATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES

En rapprochant l'analyse interne de l'analyse externe, on dégage le champ des possibles : ≠ options possibles, réponses aux problèmes stratégiques.

D) LA CONFRONTATION AUX VALEURS DES DIRIGEANTS

Evaluation des différentes solutions en fonction des valeurs (goût du pouvoir, indépendance, paternalisme...).

On intègre aussi la responsabilité sociale (rajouté par Andrews en 1971) : cohérence des décisions stratégiques au regard de la mission.

E) LE CHOIX FINAL

Croissance externe, internationalisation, nouvelle usine... il est traduit en un plan d'action.

3. CONCLUSION SUR LE MODÈLE LCAG

Très utilisé mais critiqué, le modèle LCAG a un cadre général qui reste intéressant (diagnostic externe/ diagnostic interne) dans lesquels on peut intégrer des outils d'analyse plus récents.

Il s'agit d'une **démarche maîtrisée de réflexion** c'est-à-dire une approche universelle pour des stratégies originales : modèle organique (au cas par cas). C'est une analyse menée par le dirigeant.

C'est une démarche rationnelle, procédurale qui conduit à des choix délibérés, planifiés et à une solution optimale. Cf. Mintzberg : la stratégie résulte d'un processus de congruence entre facteurs externes et internes. Pas de place pour l'intuition. → Euh... OUI mais NON, je ne suis pas d'accord wah !!

La mise en œuvre non explicitée

La mise en œuvre suit la formulation. C'est le rôle des opérationnels. Il n'y a pas de problèmes spécifiques. Or la structure conditionne la stratégie ou peut offrir des opportunités d'où l'intérêt du management stratégique.

Un champ d'application : les GE dans un environnement stable

Modèle adapté aux GE qui contrôlent leur environnement ou quand il change peu.

Mais si environnement turbulent, le modèle est peu pertinent car il devient difficile de s'adapter aux modifications de l'environnement. Ce modèle convient mal aux PME High Tech.

Les frontières de l'entreprise

Le développement des stratégies d'externalisation et des réseaux → revoir les frontières de l'entreprise. L'entreprise dispose de ressources liées aux réseaux. Mais cela fait-il partie de l'organisation ?

Les dépassements :

Cf. Mintzberg : il faut intégrer d'avantage les processus en œuvre dans les organisations. Tenir compte des stratégies émergentes. L'école entrepreneuriale qui souligne l'importance de la vision du dirigeant.

Cf dirigeant de PME ou de grand dirigeant comme Bill Gates (Microsoft), Richard Branton (Virgin), Antoine Riboud (Danone), Henry Ford...

CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le diagnostic externe (DE) et le diagnostic interne (DI) sont les deux approches complémentaires et indépendants qui composent le diagnostic stratégique.

Le DE vise à mettre en évidence les opportunités et les menaces de l'environnement et ses perspectives d'évolution. **Problème : comment choisir l'environnement pertinent pour l'analyse ?**

Il ne s'agit pas de tout décrire mais de repérer sélectivement les éléments pertinents, ceux qui influencent l'entreprise. → Pertinence non-exhaustive...

I. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ENVIRONNEMENT

Selon M. Marchesnay il y a 3 niveaux d'environnement :

- **Le microenvironnement** : ses clients, ses fournisseurs, ses banques, ses partenaires institutionnels. On retrouve là le réseau de l'entreprise.
- **Le méso-environnement** : les acteurs du secteur sur lequel intervient l'entreprise c'est-à-dire les concurrents, les autres clients et autres fournisseurs, la technologie. C'est l'analyse du DAS.

- **Le macro-environnement** : les variables sociétales et globales qui ont une influence sur toutes les entreprises mais plus particulièrement celle étudiée. Ce niveau peut concerner n'importe quelle entreprise ou secteur.

LE MACRO-ENVIRONNEMENT : LE MODÈLE PESTEL

Cf. Johnson et Scholes « stratégie » : la méthode PESTEL (politique, économique, socioculturelle, technologique, environnement et légale). Pour chacun de ces éléments on détecte s'il s'agit d'une opportunité ou une menace. Toutes les entreprises sont concernées mais à des degrés divers.

Une firme multinationale sera préoccupée par la stabilité politique, les différences culturelles ou les normes de qualité des pays où elle est implantée. Une évolution technologique donnée ne concernera pas certaines entreprises traditionnelles.

Le vieillissement de la population affecte l'industrie du tourisme moins que le secteur de l'éducation. L'évolution du déficit public est importante pour une entreprise qui bénéficie de commandes publiques.

En conséquence : ces influences peuvent affecter l'entreprise et le secteur dans lequel elle intervient.

Une influence particulière : la **globalisation de l'économie**. Le phénomène de globalisation se manifeste par :

- Globalisation des marchés avec tendance au rapprochement des besoins des consommateurs et à l'uniformisation,
- Déréglementation des marchés de biens, services et mouvements financiers,
- Globalisation des entreprises.

La globalisation des entreprises s'explique par le marché mondial, l'uniformisation des besoins, la recherche d'économies d'échelle et de bas coûts, la dynamique mondiale et l'effet de dominos (lorsque les clients qui entrent dans une stratégie emportent avec eux leurs propres fournisseurs).

La globalisation des entreprises (≠ globalisation de l'économie) se caractérise par :

- ✓ Une politique commerciale mondiale : un produit standardisé pour un marché mondial avec une marque et un marketing mondiaux
- ✓ Une organisation mondiale de l'entreprise avec une répartition des activités à l'échelle mondiale de façon à optimiser l'organisation de la production et la distribution.

La globalisation des entreprises contribue à la globalisation de l'économie qui favorise cette stratégie.

Comment prendre en compte l'incertitude de l'environnement ?

En établissant des **scénarios** c'est-à-dire une représentation plausible du futur à partir de la combinaison d'influences environnementales.

Ex : si le baril de pétrole est supérieur à 70\$ et si la menace terroriste s'intensifie alors la récession économique va se prolonger.

Démarche :

- ✓ Construction d'un scénario
- ✓ Elaboration d'une stratégie propre à chaque scénario

Suivi des évolutions environnementales et ajustement éventuelle des stratégies.

LE MODÈLE DE PORTER

Porter enrichit l'analyse stratégique des apports de l'économie industrielle.

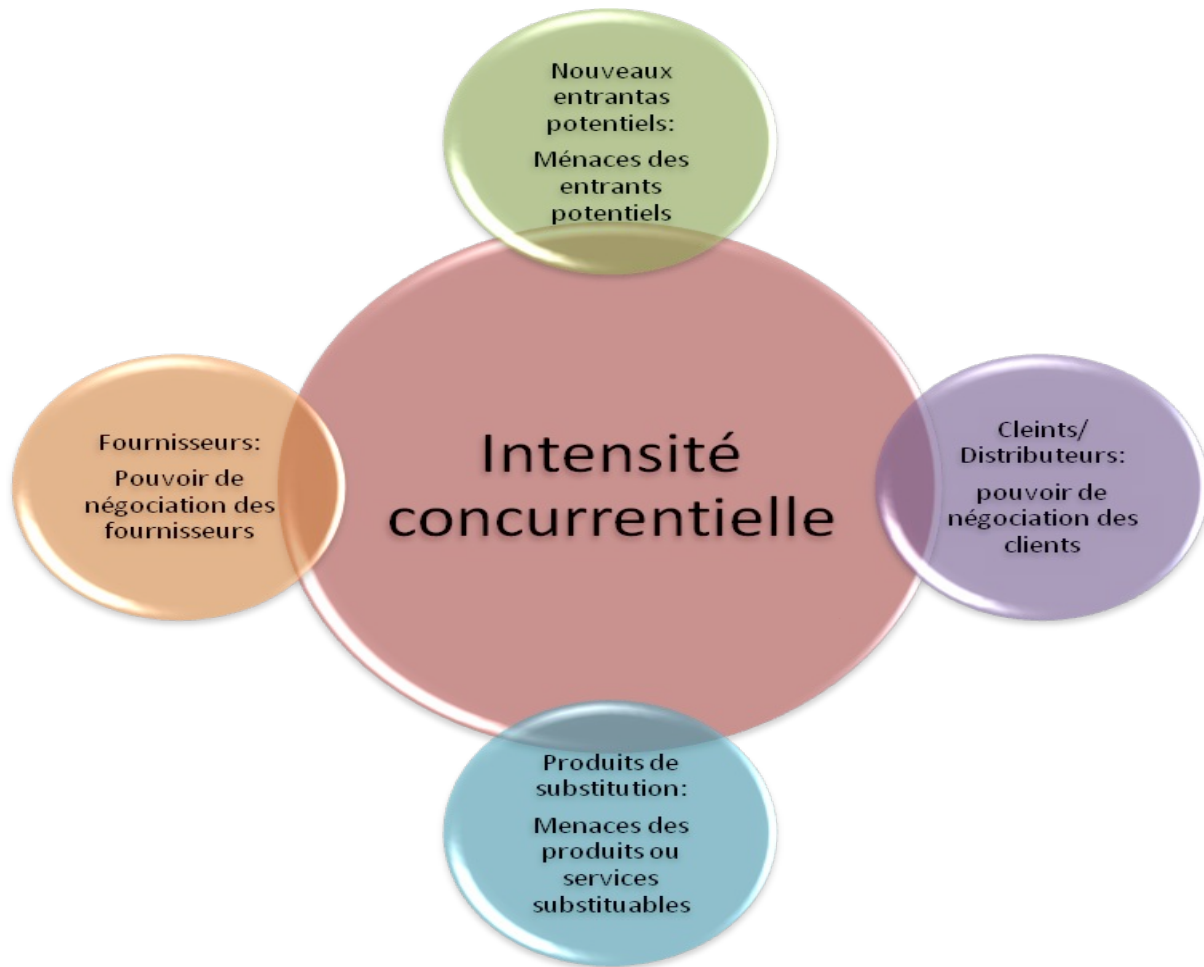
Les performances des firmes dépendent des relations entre les entreprises et le secteur industriel.

Structure secteur → stratégies des firmes → performances d'où une approche **contingente** de la stratégie :

L'environnement conditionne la stratégie.

Il développe une approche élargie de la concurrence qui permet d'appréhender l'intensité concurrentielle du secteur à travers **le modèle des 5 forces concurrentielles**.

Remarque : modèle qui mêle variables du méso et du micro environnement.



Pour Porter, est considéré comme un élément de l'intensité concurrentielle tout ce qui peut affecter la rentabilité du secteur : le nombre de concurrents mais aussi le risque de nouveaux entrants ou l'existence de produits substitués, le pouvoir des fournisseurs ou des clients.

A) L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Il existe plusieurs facteurs qui augmentent la pression de la concurrence tels que la grande taille des concurrents, le grand nombre de concurrents, le faible taux de croissance des marchés, les faibles facteurs de différenciation entre les produits, des coûts fixes élevés, des fortes barrières à l'entrée des secteurs.

Pour Porter, dans la majorité des secteurs il y a beaucoup de concurrents et ses concurrents sont souvent de grandes tailles et les parts de marchés sont minimes. Tous les produits se ressemblent et les coûts fixes et les barrières à l'entrée (coûts d'entrée dans une activité) sont élevés.

Si un marché est dominé par un petit nombre d'entreprise mais de très grande taille (oligopole), les barrières à l'entrée sont élevées.

Exemple : l'industrie automobile, de l'équipement sportif ...

Par contre si un marché est atomisé, les barrières à l'entrée sont faibles.

Les barrières à la sortie correspondent aux coûts pour quitter un marché.

En somme elle dépend :

- ✓ Du nombre de concurrents et leur puissance relative
- ✓ Des taux de croissance de l'industrie
- ✓ De l'importance des charges fixes : il faut donc vendre en quantité très importante pour répartir le coût des charges fixes.
- ✓ De l'existence de barrières à la sortie
- ✓ D'une faible différenciation des produits
- ✓ De possibilités de croissance externe (risque de concentration)
- ✓ Du degré de globalisation des clients.

B) LES FOURNISSEURS

L'objectif du fournisseur est de vendre ses produits le plus cher possible. L'entreprise doit donc diversifier ses fournisseurs et ne pas dépendre d'un seul fournisseur et accroître ainsi son pouvoir de négociation avec ces fournisseurs.

Si le fournisseur est de grande taille et constaté sous forme d'un oligopole, son pouvoir de négociation est élevé.

C) LES NOUVEAUX ENTRANTS

Ils constituent une menace pour l'entreprise car leur objectif est de capter des parts de marché à l'entreprise.

L'entreprise doit donc élever les barrières à l'entrée vis-à-vis des nouveaux entrants.

D) LES CLIENTS/ DISTRIBUTEURS

Ils constituent une menace pour l'entreprise car leur objectif est d'acheter les produits aux prix les moins cher possible. L'entreprise donc élargir sa clientèle, la fidéliser, trouver de nouveaux clients et accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses clients.

E) LES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Ces produits constituent une double menace pour l'entreprise car dans un premier temps ils peuvent limiter les ventes de l'entreprise, et dans un second temps éliminer l'entreprise du marché (surtout les technologies de substitution).

L'entreprise doit donc s'engager dans l'intelligence économique. Il s'agit de la recherche et de l'application des informations.

Quelques années plus tard, Porter rajouta une 6^{ème} force : l'État.

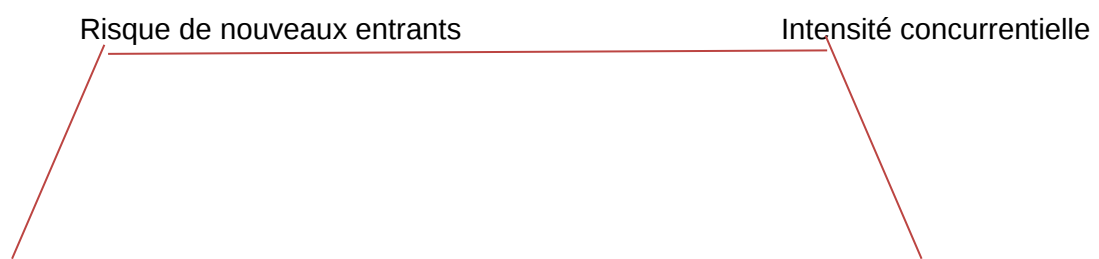
Pour lutter contre les 5 forces concurrentielles, l'entreprise dispose selon Porter de 3 types de stratégies :

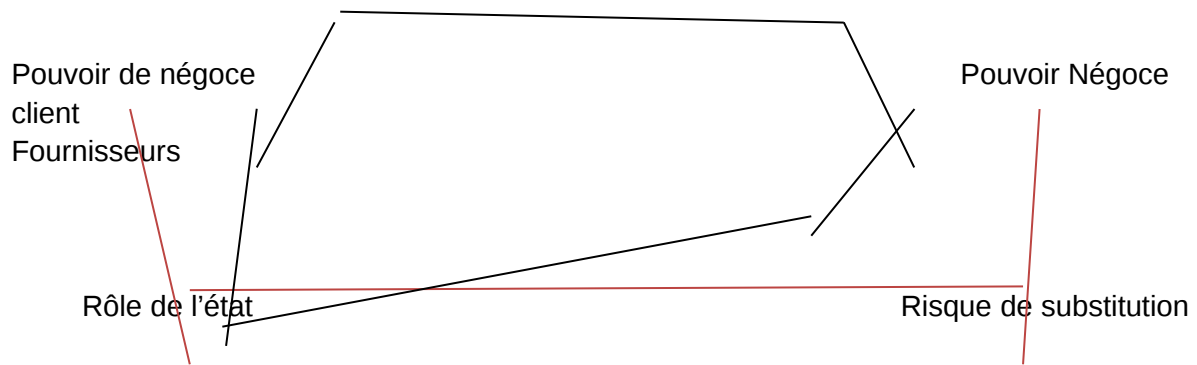
1. La domination par les coûts (Hard Discount) : l'entreprise doit atteindre une très grande taille, réaliser des économies d'échelle pour pratiquer de très faibles prix de vente.
2. La différenciation : les facteurs de différenciation sont la qualité des produits, la fiabilité, les services, la proximité, la notoriété et surtout la puissance de la marque. Cette stratégie est valable pour toutes les entreprises de différenciation.
3. La focalisation (créneaux stratégique ou niches) : l'entreprise doit élaborer un produit particulier, spécialisé, destiné à un segment unique de clientèle. La cible dans ce cas est très étroite contrairement à la différenciation. Souvent, cette stratégie est utilisée par les PME pour se distinguer de la concurrence des grandes entreprises.

(Partie manquante)

3. L'HEXAGONE CONCURRENTIEL

Ces 5 + 1 forces sont à analyser pour comprendre les règles du jeu concurrentiel...





Moyen

- De visualiser les forces en présence,
- De rendre compte de l'état de la concurrence du secteur,
- D'analyser la concurrence spécifique à chaque entreprise

Cet hexagone permet de faire deux types d'analyse : une analyse de la position concurrentielle d'une firme donnée sur le secteur ou une analyse des forces concurrentielle dans un secteur donné.

4. LES GROUPES STRATÉGIQUES

En prolongement de l'analyse de la structure industrielle, Porter propose d'établir une carte de l'industrie en mettant en évidence des groupes stratégiques.

Groupe stratégique= ensemble d'entreprises engagées dans un même secteur ayant fait des choix analogues : même degré de spécialisation, image de marque, politique prix, mode de distribution, services proposées, qualité des produits, politiques commerciale, extension géographique... → même profil stratégique.

Elles exploitent les mêmes facteurs clés de succès, sont positionnées de façon semblable sur la chaîne de valeur, recherchent le même type d'avantage concurrentiel (coût, innovation, notoriété...), vise le même type de marché.

Repérer des groupes stratégiques permet de positionner les firmes les unes par rapport aux autres en :

- Identifiant les concurrents directs,
- Mettant en évidence les différences entre concurrents,

Ex : secteur automobile

Groupe 1 : Renault, Ford, Fiat, Volkswagen

Groupe 2 : Porsche, Mazératti...

Groupe 3 : Mercédès, BMW

Pour repérer les groupes stratégiques → connaître le secteur. En confrontant les forces et faiblesses de la firme à celles de la carte industrielle, on en déduit les manœuvres...

Il peut y avoir une lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques.

La dynamique concurrentielle est influencée par :

- Le nombre, la taille relative (concurrence forte si taille équivalente) de groupes stratégique
- Le degré d'interdépendance (même demande, forte concurrence)

Problème : si on suit cette analyse, les entreprises devraient obtenir les mêmes performances économiques.

Même choix stratégique dans un même environnement devraient entraîner des résultats équivalents.

Or il y a des différences. Pourquoi ?

Il y a des compétences spécifiques différentes.

CONCLUSION

Ces analyses de l'environnement et le modèle de Porter permettent de positionner l'entreprise plus ou moins favorablement en exploitant ses forces et ses faiblesses.

L'entreprise construit ainsi un avantage concurrentiel supposé durable. L'analyse de l'environnement concurrentiel supposé durable. L'analyse de l'environnement concurrentiel fait ressortir les facteurs clés de succès dont la maîtrise assure l'AC durable.

Or l'entreprise voit son AC s'éroder d'autant qu'elle évolue dans un environnement **hypercompétitif** (D'Aveni et Gunther).

L'hypercompétition caractérise « *un environnement dans lequel la fréquence, l'amplitude et l'agressivité des manœuvres concurrentielles génèrent une situation de déséquilibre permanent* ».

Forte concurrence, AC souvent temporaire car remis en cause par les concurrents.

INTRODUCTION

Le diagnostic interne complète le diagnostic externe. Il doit faire apparaître les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Souvent on passe en revue les différentes dimensions de l'entreprise : cf. l'approche fonctionnelle.

Mais il existe des méthodes plus globales comme la chaîne de valeur ou qui insiste d'avantages sur les spécificités comme l'approche fondée sur les ressources et les compétences stratégiques.

K. L'APPROCHE FONCTIONNELLE

L'analyse interne est développée sur la base d'un découpage fonctionnel de l'entreprise qui distingue la production, la commercialisation, la finance, le personnel, la R&D, les approvisionnements.

Cette décomposition doit être adaptée à la spécificité de l'entreprise :

- Dans un holding, la fonction financière est essentielle et il n'y a pas de production,
- Dans une entreprise de vente par correspondance la logistique est une fonction stratégique.

Dans le découpage fonctionnel, l'organisation n'apparaît pas : à rajouter ainsi que la culture, la fonction de direction et aussi le réseau.

Pour chaque fonction et chaque élément analysé, il faut conclure s'il s'agit d'une force ou d'une faiblesse.

Diagnostic interne

Critères

- Capacité de production
- Qualité de la production
- Flexibilité de la production, quantitative et qualitative
- Taux de sous-traitance
- Délai de production
- Age de la technologie
- Coûts de production
- Localisation de la production
- Qualité de SAV
- Structure des coûts
- Etc.

Diagnostic fonctionnelle

Critères

- Rentabilité
- Endettement à long et moyen termes
- Endettement de court terme
- Solvabilité
- Trésorerie
- Stocks

Culture

Critère

- L'histoire de l'entreprise ?
- Symboles d'appartenance et les rites ?
- Un langage propre est-il développé ?
- La culture est-elle orientée marché, recherche, production ?
- Le personnel à t-il un sentiment d'appartenance ?

- La culture est-elle adaptée à la stratégie de l'entreprise ?
- La culture est-elle adaptée au secteur et à son évolution
- Etc.

On distingue :

- La fonction commerciale : portefeuille de produits, volume des ventes, parts de marché, qualité, prix...
- La fonction financière : rentabilité, solvabilité, niveau d'endettement, structure du capital, BFR, Trésorerie...
- La fonction RH : pyramide des âges, formation, compétences, climat social, turnover...
- La fonction production : capacité de production, âge des équipements, technologie, coûts de production, qualité...
- La fonction R&D : capacité d'innovation, innovation de produits, brevets, potentiels humains en R&D

D'autres éléments peuvent compléter l'analyse :

- ✓ La culture d'entreprise

« Niveau fondamental de croyances et de convictions partagées par les membres de l'organisation ».

Cf. les valeurs, les rites, les coutumes, les héros, les mythes, les règles partagées.

Instrument de la politique managériale car fait que le groupe social évolue vers les objectifs de l'organisation.

Ex : culture de la créativité et de l'entrepreneuriat chez l'Oréal.

Si une fusion est envisagée, la question de la culture est à étudier.

Il y a trois niveaux de culture :

- La culture de l'individu (l'habitus) Cf. Mauss, Durkheim.

Habitudes et attitudes socialement acquises qui orientent le choix des individus et ses représentations,

- La culture nationale du pays (Cf. Hofstède : masculinité/ Féminité, individualisme/ Collectivisme, distance hiérarchique...)
- La culture d'entreprise (Cf. Schein)
- Il peut y avoir en plus des sous cultures rattachées à des sous-groupes aux objectifs antagonistes : ouvriers, cadres, ingénieurs, commerciaux...

L'approche fonctionnelle

La direction :

En PME, le profil du dirigeant est à analyser : PIC ou CAP. Mais pas uniquement dans ce contexte.

Dans le GE, il y a des dirigeants charismatiques ou entrepreneur dont le profil explique les choix stratégiques.

Ex : A. Riboud (Danone)

Le réseau de relations :

Au delà des frontières de l'organisation, tenir compte des partenariats tissés par l'entreprise avec les fournisseurs, les clients, les centres de transfert de technologie, les banquiers, les sociétés de conseil.

Limites de l'approche fonctionnelle

L'analyse interne ne peut se faire indépendamment de l'analyse de l'environnement. Les points forts ou les faiblesses sont appréciés par rapport aux concurrents. Mais attention à ne pas trop coller aux exigences de l'environnement car conduit à négliger l'importance des compétences spécifiques.

Le diagnostic interne fondé sur l'approche fonctionnelle repose sur une démarche d'investigation systématique et détaillée mais longue et morcelée. Il y a un risque de dériver vers de multiples audits fonctionnels alors que la stratégie impose une démarche globale.

2. La chaîne de valeur

Outil présenté par Porter qui permet d'analyser le potentiel de l'organisation.

Connaissant les caractéristiques de l'environnement concurrentiel, la chaîne de valeur va permettre une analyse des atouts et des faiblesses de l'entreprise.

Elle permet de repérer les activités spécifiques qui créent de la valeur pour le client et qui fondent un AC.

Ces activités s'apprécient par rapport aux conditions de l'environnement concurrentiel.

Porter souligne le rôle des activités spécifiques qui fondent un AC. C'est la chaîne de valeur qui permet de diagnostiquer ou résider l'AC. (Avantage concurrentiel)

L'avantage concurrentiel provient des nombreuses activités qu'une firme «accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit» Porter

Chaque activité de la chaîne de valeur peut constituer une base de différenciation : un système de distribution peu coûteux, un processus d'assemblage robotisé, une force de vente performante..

La chaîne de valeur permet d'analyser toutes les activités et leurs interactions. On tente d'apprécier la capacité de chaque activité à créer de la valeur pour le client ou l'utilisateur.

Par différence entre le prix et les coûts, on met en évidence des marges. (Différence entre prix et coût)

On distingue les activités principales et les activités de soutien.

La chaîne de valeur de Porter



Les activités principales ou primaires : Activités engagées dans les flux de production, elles contribuent directement à la création de valeur.

La logistique interne : Ensemble des activités de réception, de stockage et d'affectation des moyens de production nécessaires au produit.

Manutention, entreposage, contrôle des stocks, organisation des transports, retours fournisseurs.

La production : Activités de transformation des matières premières en produits finis avec utilisation des moyens de production.

Fonctionnement des machines, assemblage, conditionnement, contrôle.

La logistique externe :

Collecte, stockage, transport des produits, manutention, entreposage, entretien du matériel de transport, traitement des commandes,

La commercialisation et la vente :

Publicité, promotion, force de vente, sélection des circuits de distribution, fixation des prix, négociation clients, administration des ventes.

Les services :

Fournitures de services, installation, réparation, formation, adaptation de produit

Les activités de soutien ou secondaires :

Elles renforcent les activités principales ou d'autres activités de soutien. Elles contribuent indirectement à la création de valeur.

Les approvisionnements :

Fonction achats de l'ensemble des moyens de production, matières premières, consommables, équipements.

Ex : procédures de négociation avec les fournisseurs.

L'amélioration du coût d'achat contribue à améliorer les coûts globaux et la qualité.

Le développement technologique:

Toutes les activités créatrices de valeur incorporent de la technologie.

Ex : technologie de transport, d'entreposage, de gestion de documents, de production etc.

Toutes les activités qui améliorent la technologie du produit, des processus de production et de gestion.

R/D, Améliorations des SIC (system d'information comptable), intranet...

Conditionne la capacité d'innovation de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines :

La GRH appuie les différentes activités principales et de soutien.

Recrutement, embauche, formation, développement personnel, rémunération, négociation collectives.

Rôle dans la détermination des compétences et des motivations des salariés.

L'infrastructure de la firme:

Direction générale, planification, finance, comptabilité, service juridique, gestion de la qualité, relations extérieures.

Elle sous-tend toute la chaîne de valeur et peut être source d'AC.

Ex : qualité des relations avec les organismes publics, normalisation ou certification

A travers l'analyse de la chaîne de valeur, il s'agit de repérer les activités pour lesquelles :

-la valeur perçue par le client est forte

-la valeur relative par rapport aux concurrents est forte

Les limites de la chaîne de valeur

- Difficultés comptables pour mesurer la valeur des activités

Cf : l'évolution des outils comptables avec la comptabilité par activité

- Dépasser le caractère statique de l'analyse pour une analyse plus dynamique : l'environnement concurrentiel évolue et les bases de compétitivité aussi.
- Nécessité d'intégrer les capacités d'apprentissage car les bases de compétitivité changent.

C'est un outil de diagnostic interne qui permet de décomposer les activités autrement que par les produits.

Elle permet de repérer les activités sources d'AC.

Elle permet d'identifier les relations entre les activités.

Elle permet d'identifier les activités à externaliser.

Conclusion sur la chaîne de valeur

Dans une industrie une seule entreprise prend rarement en charge l'intégralité des activités de création de valeur de la conception au SAC.

Il y a « un système de valeur » regroupant plusieurs chaînes de valeur. Chaque entreprise se spécialise pour exploiter son AC. Une partie de la valeur est créée en amont (fournisseurs), une autre en aval (clients) → d'où une nouvelle activité stratégique : l'activité relationnelle.

4. Les ressources et compétences stratégiques

Le diagnostic interne peut-être réalisé à partir des ressources et des compétences stratégiques.

→ Approche Resource Based

Le diagnostic interne est privilégié. Il vise à repérer les ressources et les compétences fondamentales à partir desquelles l'entreprise va fonder un AC.

Le diagnostic externe est réalisé ensuite pour apprécier les opportunités de développement.

C'est une démarche de diagnostic proactive (on s'appuie sur les ressources spécifiques de l'entreprise) et non plus adaptative (les ressources s'adaptent aux contraintes de l'environnement).

4.1. Les notions de ressources et compétences stratégiques

La notion de ressources n'est pas nouvelle. Cf. les travaux de Penrose sur les stratégies de diversification des firmes.

Elle émerge en gestion avec les travaux de Wernerfelt (84)

La firme est définie comme un portefeuille de ressources.

Quand elle se diversifie, elle contrôle de nouvelles ressources.

Quand elle fusionne, elle accède à de nouvelles ressources.

On cherche à identifier les ressources qui procurent un profit élevé.

Mais ce n'est qu'au début des années 90 avec les travaux de Hamel et Prahalad que la théorie va se développer.

Cette théorie remet en cause le paradigme concurrentiel de Porter en cherchant à expliquer les différences de performances entre les entreprises d'une même industrie.

Cf. les caractéristiques propres à chaque industrie

La firme est un ensemble de ressources et de compétences organisées en une structure

Les ressources : Ressources ≠ inputs traditionnels (MP, capital, travail)

Input = facteur de production, présent sur un marché standard, non spécifique à l'entreprise

Ressource stratégique : actif spécifique à l'entreprise qu'on ne peut se procurer facilement sur un marché

Ex de Ressource stratégique : un commercial formé à la spécificité des produits de l'entreprise

Actifs tangibles : une machine adaptée aux besoins

Actifs intangibles : un brevet, un savoir, une marque

Processus organisationnels : recherche de nouveaux clients

Est considéré comme une ressource tout ce qui peut constituer un AC et fonder une stratégie efficace

Typologie des ressources selon Barney (91) :

Ressources en capital physique : équipements, usines

Ressources en capital humain : formation, expérience, intelligence

Ressource en capital organisationnel : organisation flexible

Les notions de R et C stratégiques :

Parmi ces ressources, les savoir-faire occupent une place particulière. Ils produisent de I ; accumulation de savoirs.

On présente parfois le modèle ressources/compétences comme une théorie fondée sur les connaissances

Les **compétences** : « capacité à déployer, à combiner des ressources pour atteindre un objectif voulu, à les combiner en faisant appel à des processus organisationnels pour réaliser une tâche ou une activité »

Les compétences combinent des ressources

Les compétences résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, des processus organisationnels.

Ex : compétences en matière de gestion d'innovation

Une technologie innovante, un savoir-faire d'équipe.

Un processus collectif transversal, une organisation/projet.

Un mécanisme d'apprentissage

Ex : compétences en matière de gestion d'un réseau de magasins franchisés.

Technologie du franchising, savoir – vendre collectif, processus organisationnel d'intégration et de contrôle des franchisés.

Ex : compétences en matière de gestion des équipements flexibles.

Technologie robotique, savoir-faire dans la conduite des équipements flexibles, processus de contrôle de pilotage et de contrôle des équipements.

4.2. Les conditions

Les ressources et compétences sont stratégiques si elles fondent un AC CAD que l'entreprise

- Valorise des ressources rares que n'ont pas ses concurrents

- Valorise ces ressources rares mieux que ses concurrents

6 conditions sont identifiées par Barney.

- **Création de valeur :**

Les R et C stratégiques doivent créer de la valeur en :

- Exploitant une grande variété de marché
- Neutralisant une menace de l'environnement (pollution)
- Créant de la valeur pour le client final (qualité)
- Contrôlant simultanément deux ressources (système de distribution et qualité totale)

Rareté

Un nombre limité d'entreprises les possèdent. La rareté est renforcée par la transférabilité limitée : actifs difficilement échangeables sur un marché.

Mais ce n'est pas parce que le marché n'existe pas qu'une transaction ne peut être conclue sur cette ressource.

Ex : accès indirect à la notoriété par une alliance.

Non imitabilité

Les ressources sont inimitables ou difficilement. C'est le cas lorsque les ressources sont difficiles à identifier.

Ex : cas des savoir tacites

Ex : situation d'ambiguïté causale ou le lien cause/ effet est difficile à identifier.

Ex : s'il faut maîtriser plusieurs ressources (réseau de distribution et réseau de SAV)

Non substitution :

Pour conserver sa valeur la ressource doit être difficilement substituable

Ex : un réseau de VPC remis en cause par l'internet

Longévité

Elle dépend de la capacité de la ressource à maintenir pendant une certaine durée un AC

Elle dépend : de l'obsolescence de la ressource, du risque de nouveaux entrants

Remarque : une ressource s'enrichit et prend de la valeur lorsqu'on l'utilise

L'appropriation :

Les ressources et compétences stratégiques font l'objet d'une appropriation par la firme pour les exploiter durablement.

Ex : brevet

Le diagnostic interne va chercher à identifier les R et C stratégiques qui permettent de construire un développement stratégique fondé sur l'exploitation de ces actifs spécifiques.

Hamel et Prahalad soulignent l'importance des compétences fondamentales dans l'arbre de la compétence.

« L'entreprise comme un arbre pousse à partir de ses racines. Les produits de base sont alimentés par les compétences et engendrent les différentes unités de production ou filiales dont les fruits sont les produits finals. »

Racines : compétences clés qui nourrissent et stabilisent l'arbre, Elles résultent d'un apprentissage collectif.

Ex : Sony dans la miniaturisation

Honda : moteurs

Tronc : Produits de base, fondamentaux.

Ex : pour HONDA : les moteurs, pour Sony microprocesseurs.

Fruits : produits liés par une logique technologie souvent

Pour Honda : voitures, motos, tondeuses.

Pour Sony : Caméscope, agendas électroniques, téléphone mobile...

Chapitre 4 : les manœuvres stratégiques

Plan : Introduction : Panorama des différentes manœuvres stratégiques

Les choix stratégiques visent à résoudre un problème stratégique, un décalage entre objectif et prévision,

Les entreprises vont faire le choix de développer des activités dans un seul DAS (spécialisation) ou dans plusieurs (diversification).

Dans un DAS elles peuvent développer plusieurs stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation ou focalisation.

Elles peuvent se développer par croissance interne, externe ou partenariale.

Enfin, elles peuvent choisir de s'internationaliser ou pas.

