

Management stratégique



Plan de la formation

Le management de l'entreprise vue d'ensemble.

Analyse stratégique.

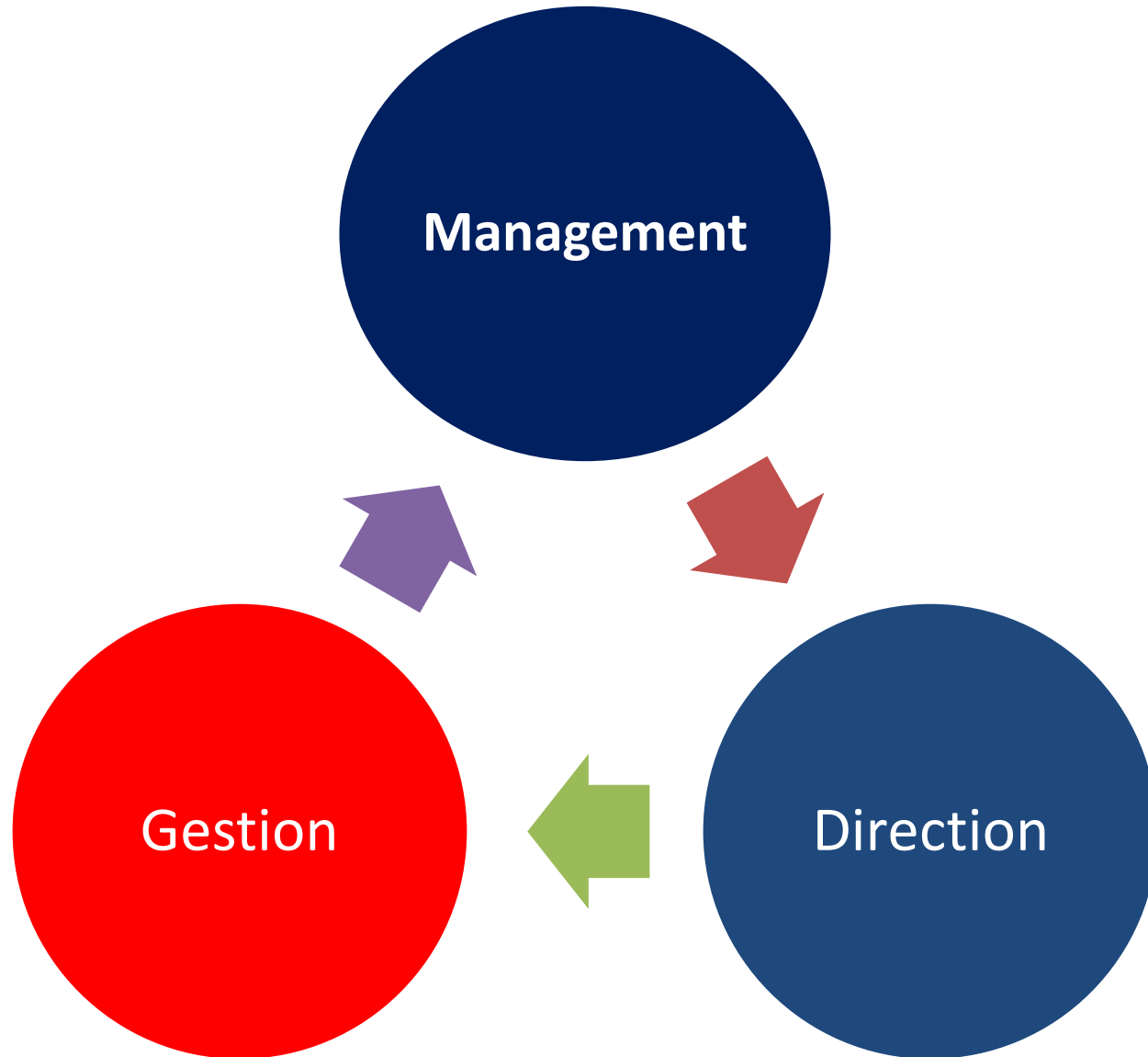
Choix stratégique.

Chapitre I : Le management de l'entreprise vue d'ensemble.



- 1. Notions de « Management-Gestion-direction »**
- 2. Processus de management**
- 3. Notion de stratégie**
- 4. Notion de décision**
- 5. Notion de management stratégique**

I- Notion de management



Gestion



« Gérer c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre. »

→ Tout se gère, les techniques de gestion dépendent de ce que l'on gère.

→ Le terme « **Gestion** » peut se décliner dans différents contextes : gestion des ressources humaines gestion de production

La « Gestion » signifie l'organisation et l'optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs, application de règles et de techniques.

Direction



Le mot « *direction* » évoque *la fixation d'un but et le maintien d'une trajectoire déterminée* .

En management il s'emploie pour désigner une fonction qui regroupe un ensemble de décision et d'actions : direction d'une organisation, d'une équipe.

Le terme « Direction » signifie la fixation des objectifs, mise en mouvement des hommes, prise de décision, développement de la valeur économique d'une entreprise en tenant compte des contraintes et des opportunités.

Management



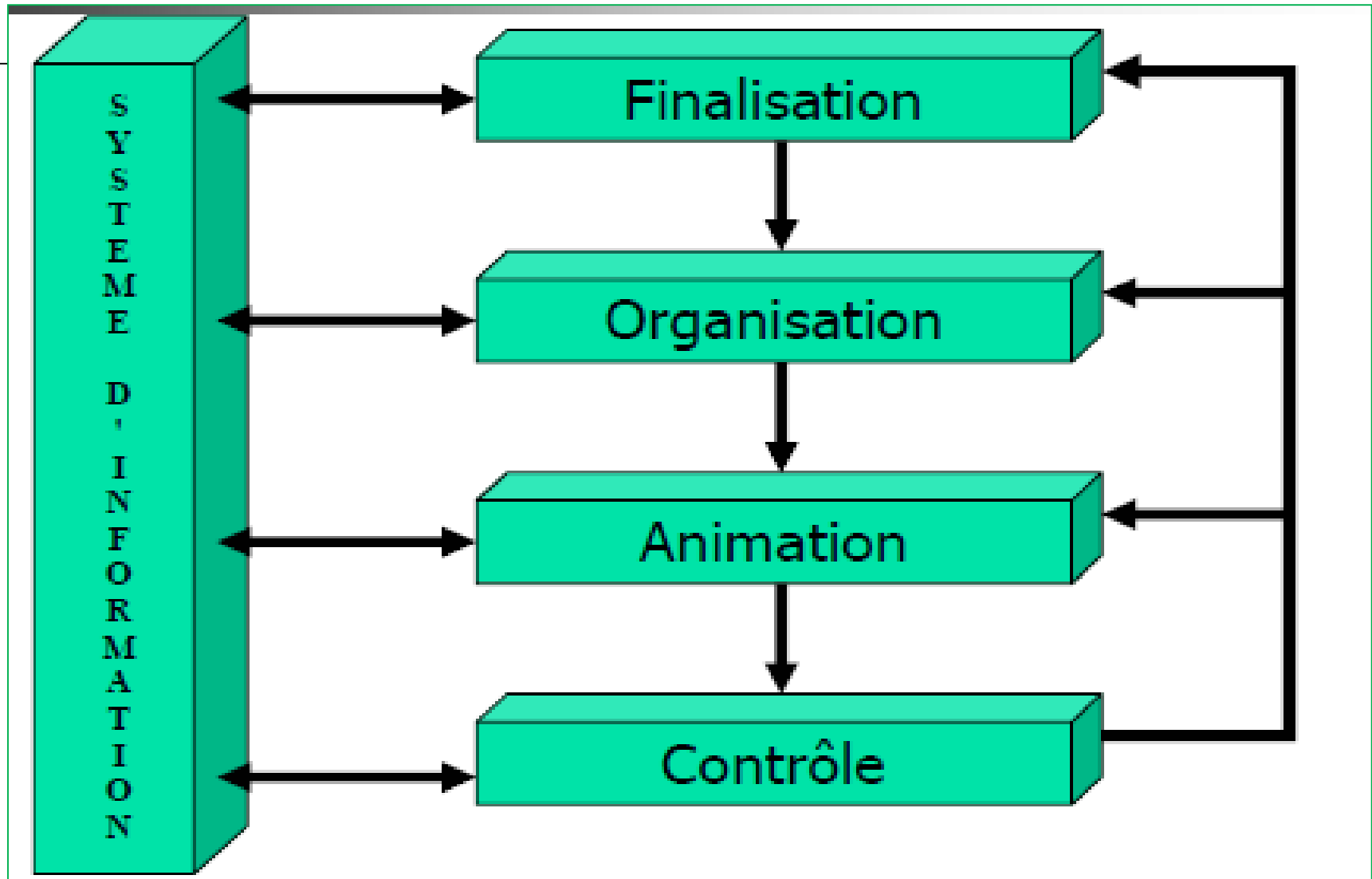
Le management est l'ensemble des méthodes employées pour diriger, gérer une organisation ou un projet en vue de la réalisation d'un objectif et en optimisant la mise en œuvre des ressources matérielles et humaines.

Deux dimensions fondamentales : *Gérer les moyens et Diriger les hommes*

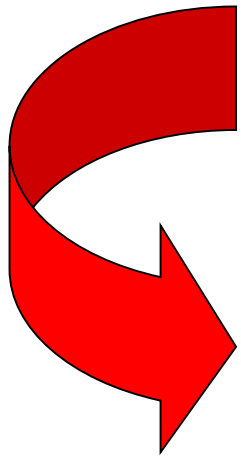
Le *management*, englobe donc **direction et gestion**

La notion de management est étroitement liée à celle de la décision et de contrôle

II- Le processus de management



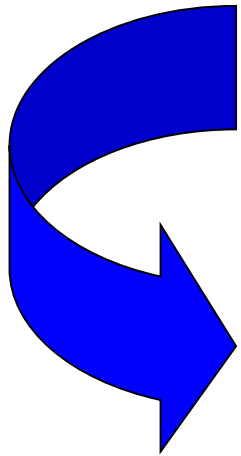
Finalisation



**Définition des différentes catégories de finalité de l'organisation:
vision, mission, stratégie, plan, budgets, etc**

→ Précise les orientations que l'organisation entend suivre.

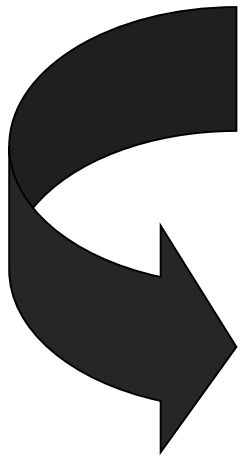
Organisation



Définition des **structures**, des **mécanismes de coordination**, des **organigrammes**, des **procédures**, des **mécanismes de gouvernance de l'organisation**, etc.

→ Constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'organisation

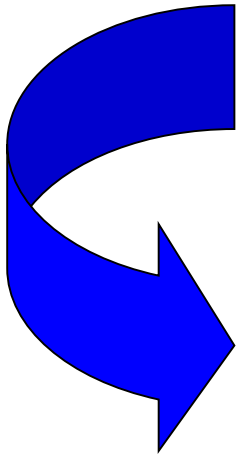
Animation des hommes



Définir les mécanismes de gestion des ressources humaines.

→ Suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de la structure

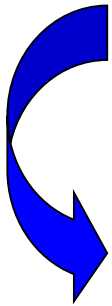
Contrôle



Vérifie à la fois la cohérence entre **les objectifs et les résultats**, le respect des principes d'organisation

→ Conduit aux mesures correctives et aux processus d'apprentissage organisationnels internes

Systeme d'information



**Finalisation organisation animation et contrôle
sont en interaction avec le système
d'information.**

S.I : Ensemble des moyens techniques et humains permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'organisation

2. ORGANISER

**ETABLIR DES STRUCTURES ET
DES RÉGIMES DE TRAVAIL**
*Distribuer les ressources selon
les objectifs*

1. PLANIFIER

FIXER DES OBJECTIFS
*Déterminer les actions adéquates
pour les atteindre*

3. DIRIGER

MOTIVER
*Canaliser les efforts
de chacun vers
un objectif commun*

**Les 4
fonctions du
manager**

4. CONTRÔLER

EVALUER LE RENDEMENT
*Prendre les mesures
correctives
qui s'imposent*

- 1. Notions de « Management-Gestion-direction »**
- 2. Processus de management**
- 3. Notion de stratégie**
- 4. Notion de décision**
- 5. Notion de management stratégique**

III – Notion de « stratégie »



Le terme stratégie trouve son origine dans les mots grecs
(*stratêgos*)

« **startos** » qui signifie « **armée** »

« **agos** » qui veut dire « **je conduis** ».

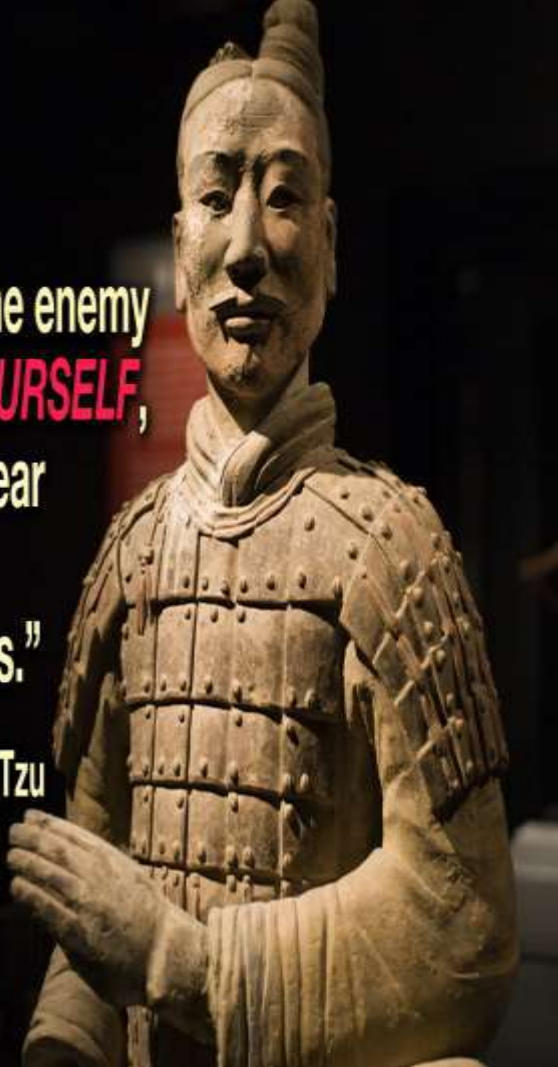
D'après son étymologie, ce mot signifie donc:

"l'art de conduire l'armée"

La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner.

La stratégie est l'art de celui qui mène les armées au combat

La stratégie militaire



“If you know the enemy
and **KNOW YOURSELF**,
you need not fear
the result of a
hundred battles.”

~ Sun Tzu

Le grand théoricien militaire chinois Sun Tzu , auteur de l'ouvrage de stratégie militaire le plus ancien connu : **L'Art de la guerre** a décrit les principes de la guerre 500 ans av. J.-C .

*SUN TZU. L'art de la guerre.
Flammarion, Paris, 1978*

La stratégie militaire

“Assess the advantages in taking advice, then structure your forces accordingly, to supplement extraordinary tactics. Forces are to be structured strategically, based on what is advantageous.”

- Sun Tzu



« L'art de la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans combat. »

« Une armée sans agents secrets est un homme sans yeux ni oreilles »

« La guerre est semblable au feu, lorsqu'elle se prolonge elle met en péril ceux qui l'ont provoquée. »

« Jamais guerre prolongée ne profita à aucun pays. »

« Ne laissez pas vos ennemis s'unir. »

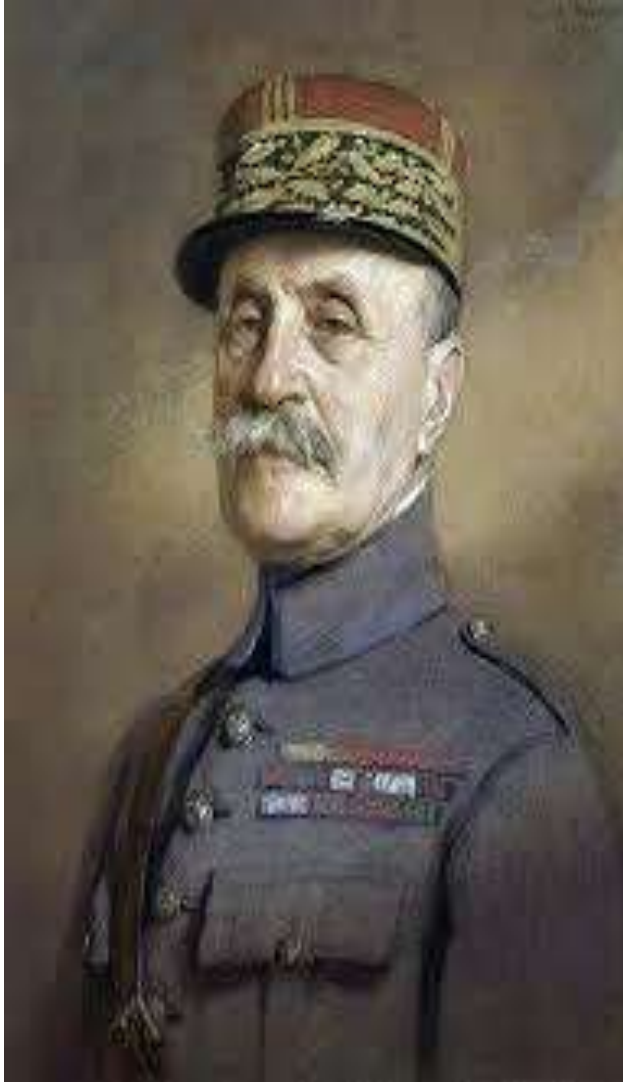
« En tuer un pour en terrifier un millier. »

La stratégie militaire



L'école de Carl von Clausewitz considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant l'adversaire. Il s'agit de détruire ses forces physiques et morales pour le contraindre à accepter les revendications. Le livre *De la guerre* du général prussien Carl von Clausewitz (1780-1831) est devenu un classique de la pensée sur la stratégie.

La stratégie militaire



Le Maréchal Foch a formulé les trois grands principes de la guerre :

Concentration des forces: met l'accent sur l'accumulation de moyens dans le temps et l'espace pour assurer une supériorité décisive.

Mobilité : la liberté d'action ou la capacité d'agir quelles que soient les circonstances.

Économie des moyens : est la mise œuvre dynamique des moyens dans le but de rendre l'action efficace

Dans les principes de la stratégie militaire, nous retrouvons tous les ingrédients de la stratégie d'entreprise :

- 1. Les atouts , les ressources et compétences sur lesquels les efforts vont idéalement s'appuyer (premier principe)**





2. L'adaptation au contexte concurrentiel, technologique, social et de marché à laquelle il est nécessaire de procéder si l'entreprise veut réussir (deuxième principe)



3. La mise en œuvre efficace des moyens, sans laquelle la stratégie demeurerait un vain exercice intellectuel (troisième principe)

Principes de la stratégie issue de l'art militaire :

- 1) Définir un objectif et s'y tenir.**
- 2) S'assurer de l'adhésion.**
- 3) Agir avec détermination.**
- 4) Utiliser la surprise.**
- 5) Concentrer ses forces.**
- 6) Assurer la sécurité de ses forces.**
- 7) Engager ses ressources de façons adapter.**
- 8) S'assurer des condition de la coordination.**
- 9) Être en mesure de s'adapter.**
- 10) Faire simple.**

IV. La décision dans l'organisation

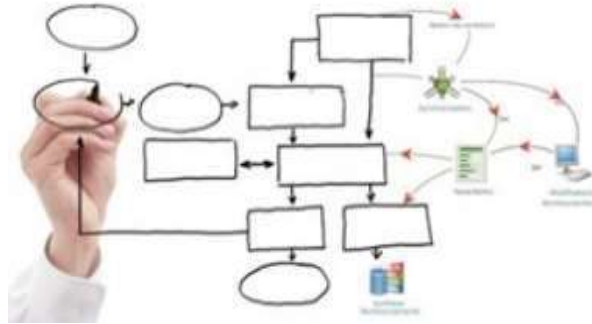


1. Définition de la décision :

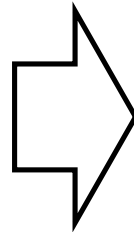
La décision résulte toujours **d'un processus**.

- **Un problème** déclenche la prise de décision.
- La décision nécessite **d'évaluer les choix possibles**
→ La décision impose **d'éliminer des possibilités**
(donc d'abandonner certaines perspectives).

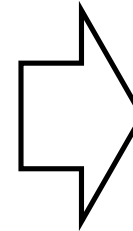
Prendre une décision, selon **Mintzberg**, c'est mettre en œuvre **un processus**, qui aboutira, in fine, **à un choix**.



INTELLIGENCE
DU
PROBLÈME
Recueil des
Informations
pertinentes



MODÉLISATION
Traitement des
informations
recueillies
Formulations des
voies possibles de
résolution du
problème



CHOIX
Optimal
Une meilleure
solution compte
tenu des
contraintes

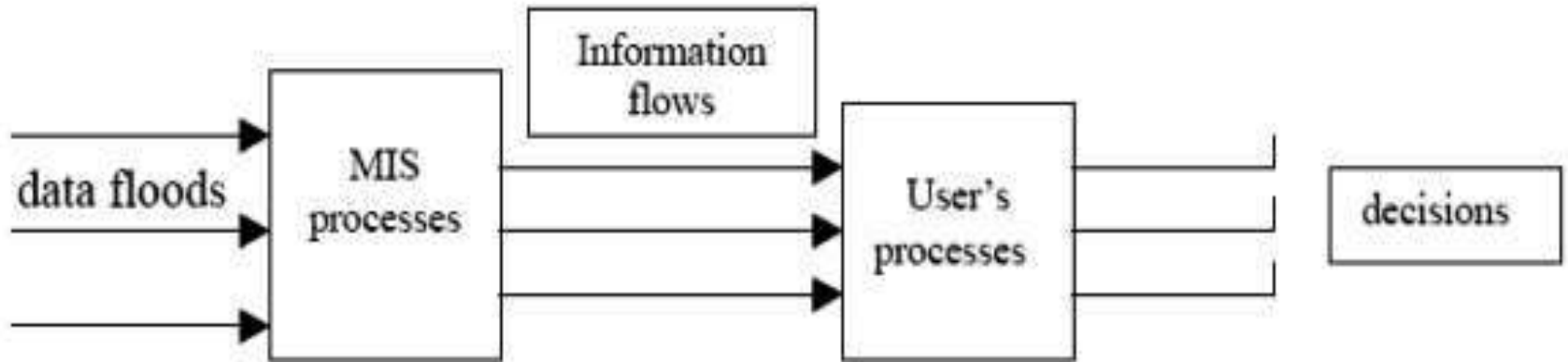
« Le modèle IMC »



2. Typologie des décisions

Selon Herbert Simon , 3 types de décisions sont prises dans les organisations:

- **Les décisions programmables.**
- **Les décisions semi programmées.**
- **Les décisions non programmables.**



1-Les décisions programmables

- Le problème à résoudre est bien délimité.
- Toutes les informations nécessaires sont disponibles.
- Identification aisée des relations de cause à effet.

Décisions répétitives, courantes , nécessitant des informations simples Comme la paie des salaires, la facturation des commandes.....

DECISION MAKING

alternatives

uncertainty

high-risk
consequences

interpersonal
issues

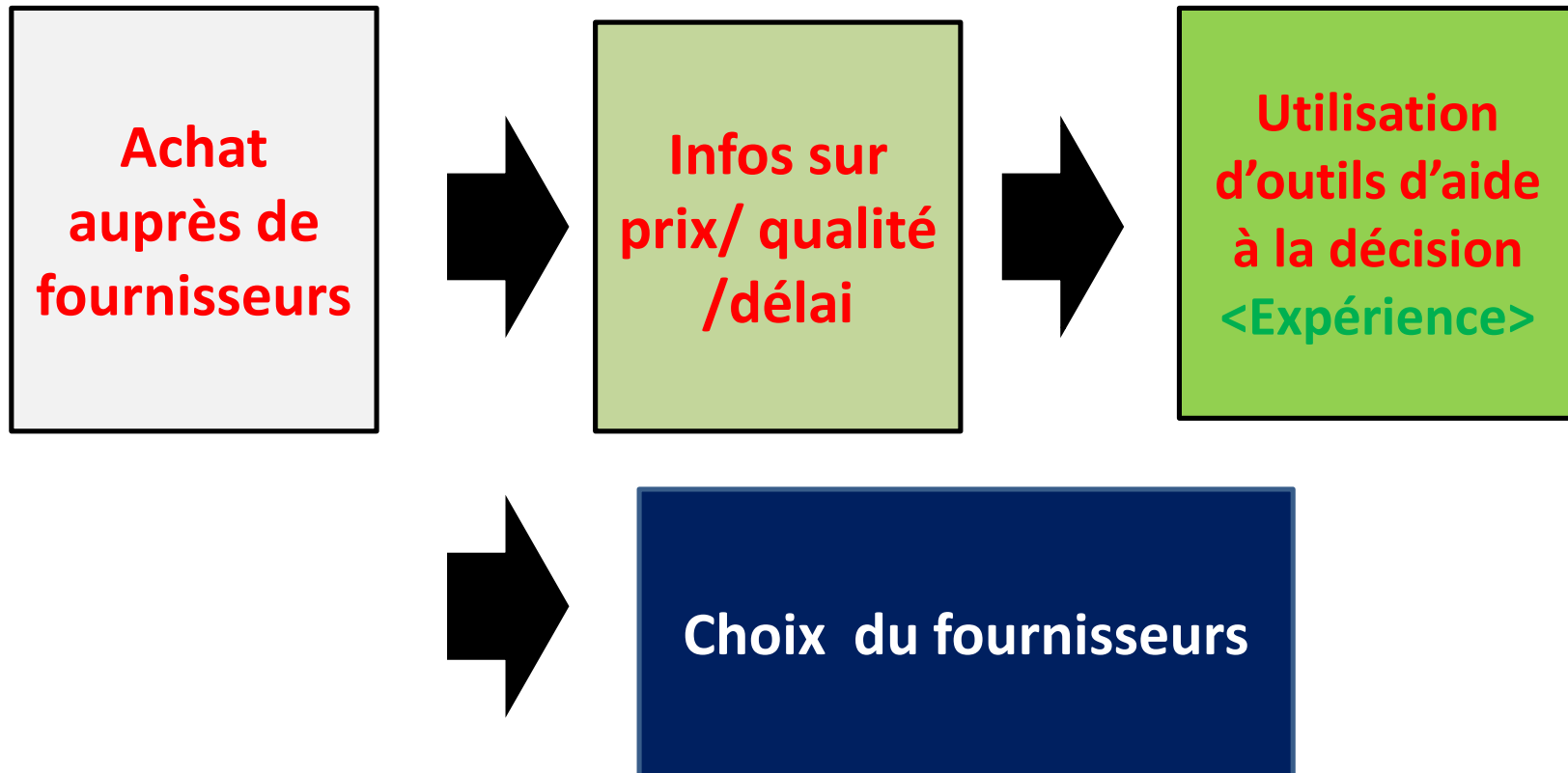
complexity

2-Les décisions semi programmées

➤ Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir.

Choix entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal.

Les décisions semi programmées : Exemple

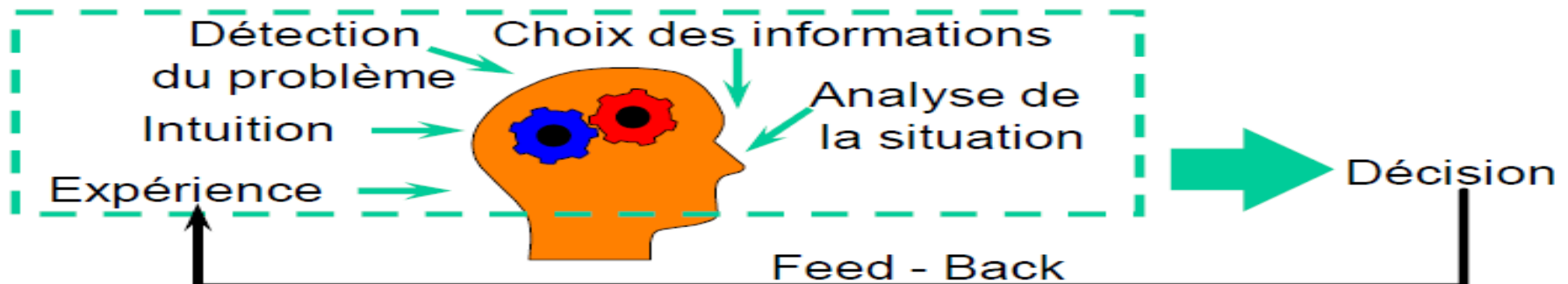




3-Les décisions non programmables

- Un grand degré d'incertitude.
- Les informations trop nombreuses, biaisées ou impossibles à obtenir.
- Décisions complexes, plusieurs variables entrent en jeu.

Ces décisions reposent sur le processus mental du décideur, l'intuition et l'apprentissage jouent un rôle majeur.



Igor ANSOFF distingue les décisions selon leur niveau d'importance : **stratégique, tactique, opérationnelle**

Décision :	Niveau stratégique	Niveau tactique ou administratif	Niveau opérationnel
Effet sur l'organisation	Large, agit sur le potentiel de l'organisation, orientations générales	Important mais dans le cadre de la stratégie : structures, gestion des ressources	Très limité Régulation
Horizon	Long terme	Moyen terme	Court terme, immédiat
Reproductibilité	Faible (pas de reproduction à l'identique)	Variable, souvent application de techniques éprouvées	Importante (routines ou procédures)
Incertitude, risque	Forts	Limités	Relativement faibles
Complexité	Elevée (nombreux paramètres)	Importante	Limitée (ou purement technique)
Réversibilité	Quasi inexistante	Parfois possible	Elevée
Origine	Direction générale	Fonctions (direction fonctionnelle, département, service)	Exécutants (service, équipe, employé)
Exemples	Diversification, recentrage, fusion, lancement d'une activité, ouverture d'une usine	Budgets, développement des RH, choix d'un équipement lourd, organisation d'un département	Réapprovisionnement, organisation d'un atelier, relance des clients, embauche d'un remplaçant

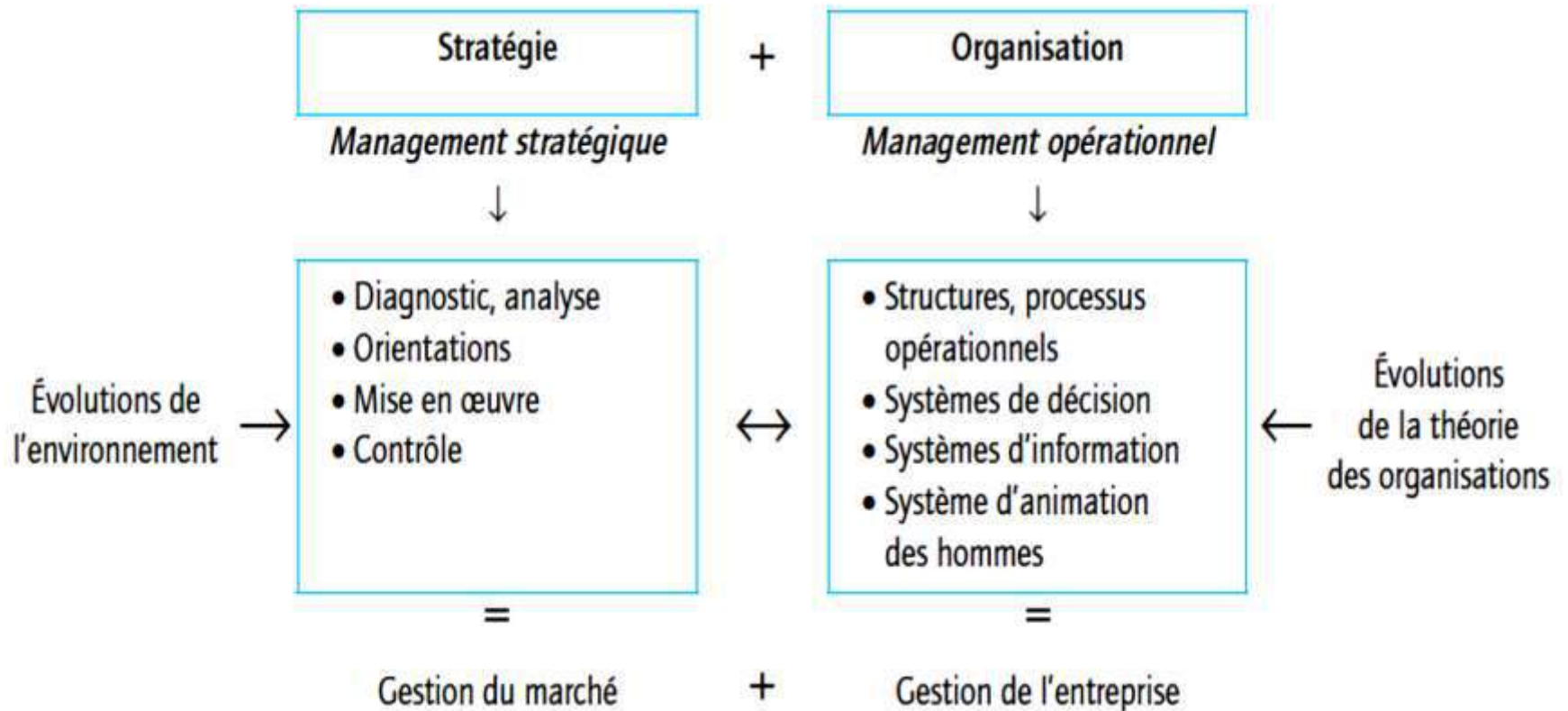
V- Les deux axes de management





La stratégie traduit la façon dont L'E/es s'adapte à son (ses) environnement(s) sur différents plans, celui de ses activités, de ses produits et services, de ses implantations, mais aussi de sa politique sociale

L'Organisation regroupe l'ensemble des mécanismes de division du travail et de coordination, c'est-à-dire, les structures, mais aussi les systèmes et les processus de gestion



Le management stratégique :

concerne la gestion du marché par la stratégie, formalise la vision à long terme détermine de façon durable la nature de l'entreprise et la nature de ses relations avec l'extérieur.



Download from Dreamstime.com

Le management opérationnel :

concerne la gestion des processus interne propres à l'entreprise, centrée sur l'organisation des décisions les plus courantes , et les tâches concourant à l'efficacité de l'organisation



Management stratégique

- **Ambigu/incertain**
- **Complexe**
- **Concerne l'ensemble de l'organisation**
- **Traite de problèmes fondamentaux**
- **Implications à long terme**

Management opérationnel

- **Routinier**
- **Spécifique à chaque fonction**
- **Implication à Court terme**

Le management stratégique : « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires ». (Koenig. 2004, p. 516).



Le management stratégique : est un management aux «exigences contradictoires ».



- Compétitivité: Capacité de l'entreprise à se développer par rapport aux concurrents
- Sécurité: Capacité de l'entreprise à assurer sa survie en confortant ses positions.
- Légitimité: Capacité de l'entreprise à faire accepter ses choix stratégiques par les parties prenantes.

(Joffre & Koenig, 1992 et Koenig, 1996)

Les composantes du management stratégique

Déterminer la position stratégique de l'entreprise

Volet planification

Analyse stratégique

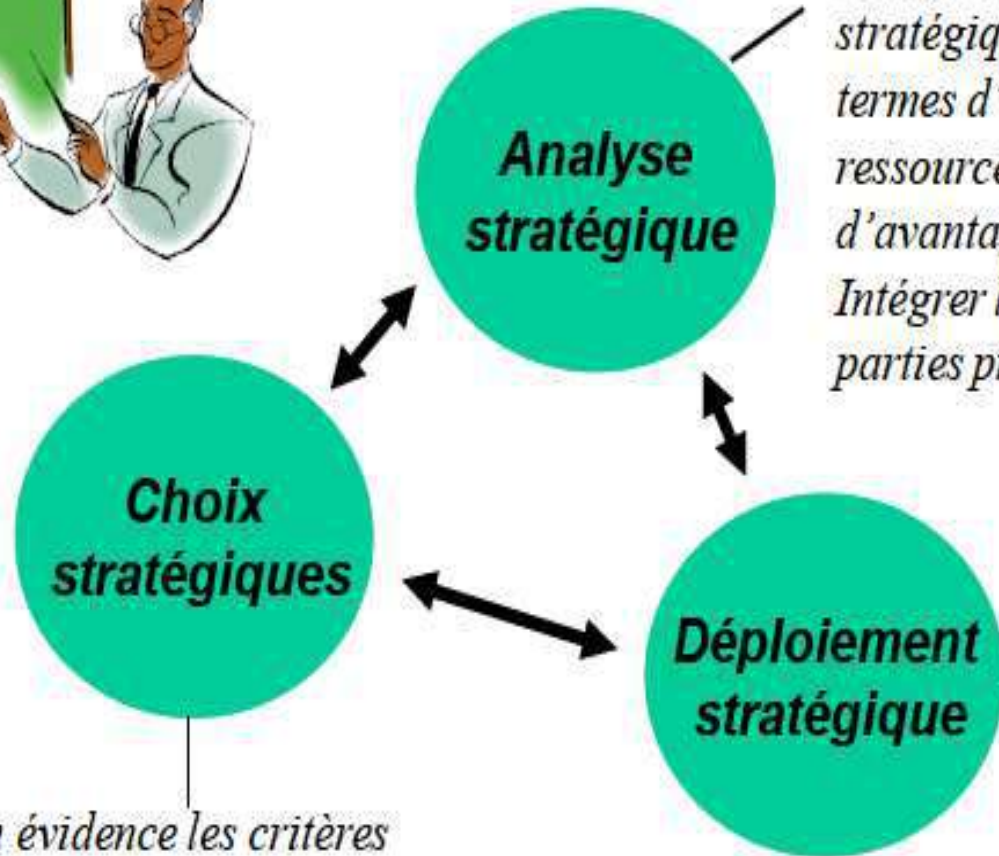
Volet mise en œuvre

Choix stratégiques

Déploiement stratégique

Formuler les options possibles et sélectionner l'une d'entre elles

Concerne la mise en œuvre de la stratégie retenue



Comprendre la situation stratégique de l'organisation en termes d'environnement, de ressources, de compétences, d'avantages concurrentiels... Intégrer les buts et attentes des parties prenantes.

Mettre en évidence les critères susceptibles de déterminer la stratégie future. Evaluer et sélectionner les options.

Traduire la stratégie en actions opérationnelles, gérer le changement et évaluer les résultats.

Source: Johnson Scholes & Fréry, 2000, p. 35-40.

I . De l'intention à l'action



La Vision



Il ne peut y avoir de vent favorable pour le navire qui ne sait pas où il va

**La vision stratégique de l'entreprise :
ce qu'est l'état futur souhaité de l'organisation.**

Vision 2020 « Inspirer le monde, créer le futur »



L'importance de la vision stratégique :

- Inspirer et guider sur le long terme le développement de l'entreprise.
- Favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement.
- Constitue un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise.

« Les meilleures stratégies sont des visions, pas des plans » H.Mintzberg

La Mission

OUR

MISSION

A decorative graphic of green leaves and vines is centered behind the text. The leaves are various shades of green, some with prominent veins, and the vines are thin and curvy, creating a natural, organic feel. The background is a soft, out-of-focus grey.

Mission de l'entreprise:

Le Pourquoi de l'activité de l'entreprise

→ Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes

→ **Sa finalité, L' objectif primaire ou ultime**

La mission ou vocation de l'entreprise c'est la façon dont l'entreprise répond à :

Que sommes nous?

Qu'est notre affaire?

Que voulons nous être?

Dans quelle activité nous situons nous?

Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous



Offrir une qualité de prestation inégalée, pour que BA soit toujours le premier choix des clients



Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »



Les Objectifs

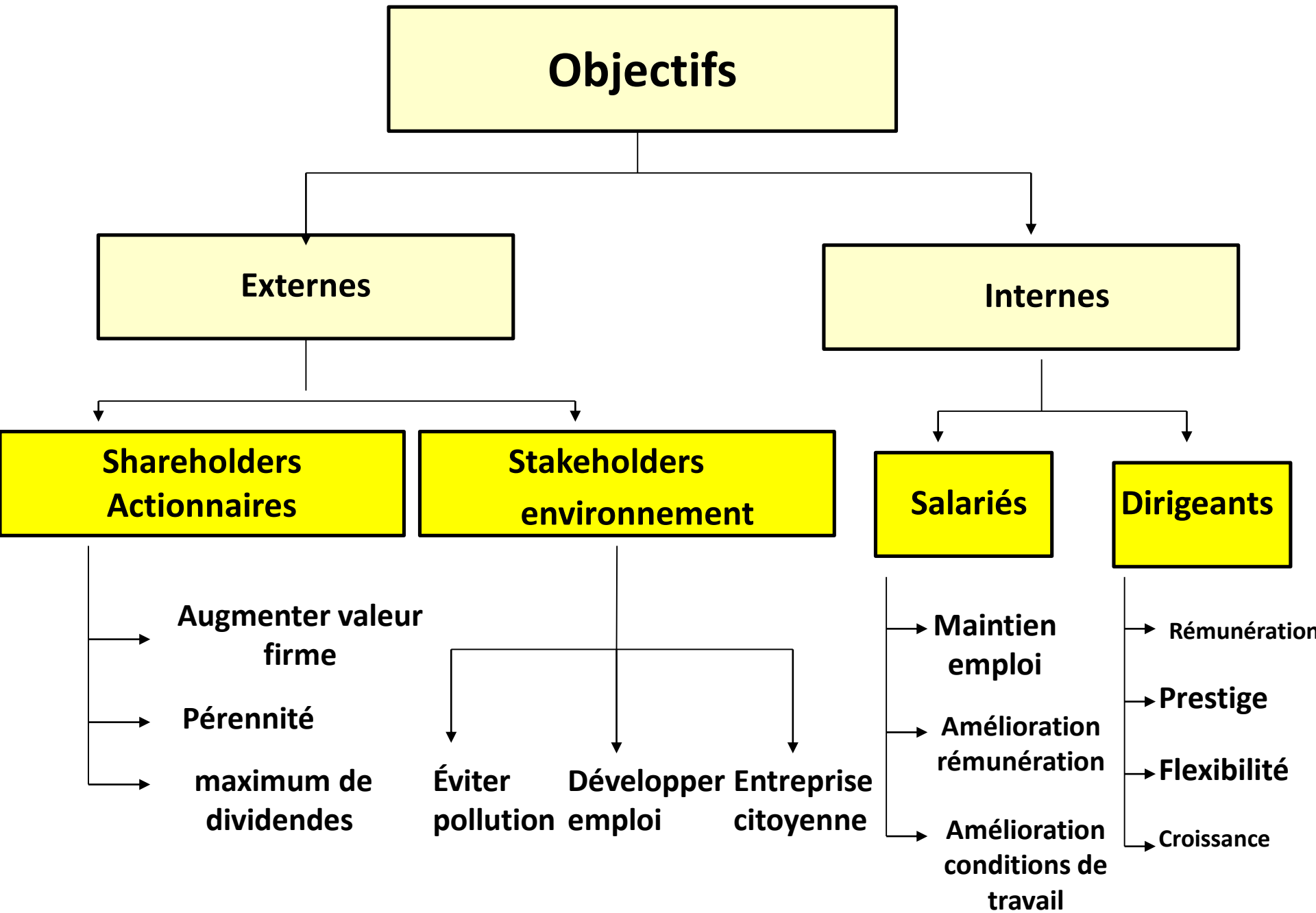


La phase de choix des objectifs dans une démarche de construction stratégique est très importante.

En effet, ce sont eux qui vont relier la réflexion et l'action.

Un objectif stratégique est fixé en fonction :

- **De la finalité de l'organisation.** Toutes les organisations n'ont pas la même finalité.
- **Des ressources de l'organisation.** Le manager doit connaître les ressources disponibles et le cas échéant les ressources à développer pour atteindre les objectifs stratégiques.
- **De l'environnement** dans lequel évolue l'organisation.



L'Analyse stratégique



Étape I

La segmentation stratégique

(Identification des différents Domaines d'Activité Stratégique(DAS)
sur lesquels est présente l'entreprise)



Étape II

Le diagnostic stratégique d'un segment stratégique

(Compréhension des déterminants de la concurrence, repérage des facteurs clés de succès, évaluation des compétences de l'entreprise...),



DIAGNOSTIC

Étape III

Le choix d'une stratégie générique (stratégie d'activité (*business strategy*))

- sur chacun de ses segments -

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différentiation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différentiation
	Front Etroit	Concentration	

Étape : IV

Le diagnostic du portefeuille des activités actuelles de l'entreprise

(Arbitrages d'allocation de ressources entre les différents DAS)
→ stratégie de groupe (*corporate strategy*)

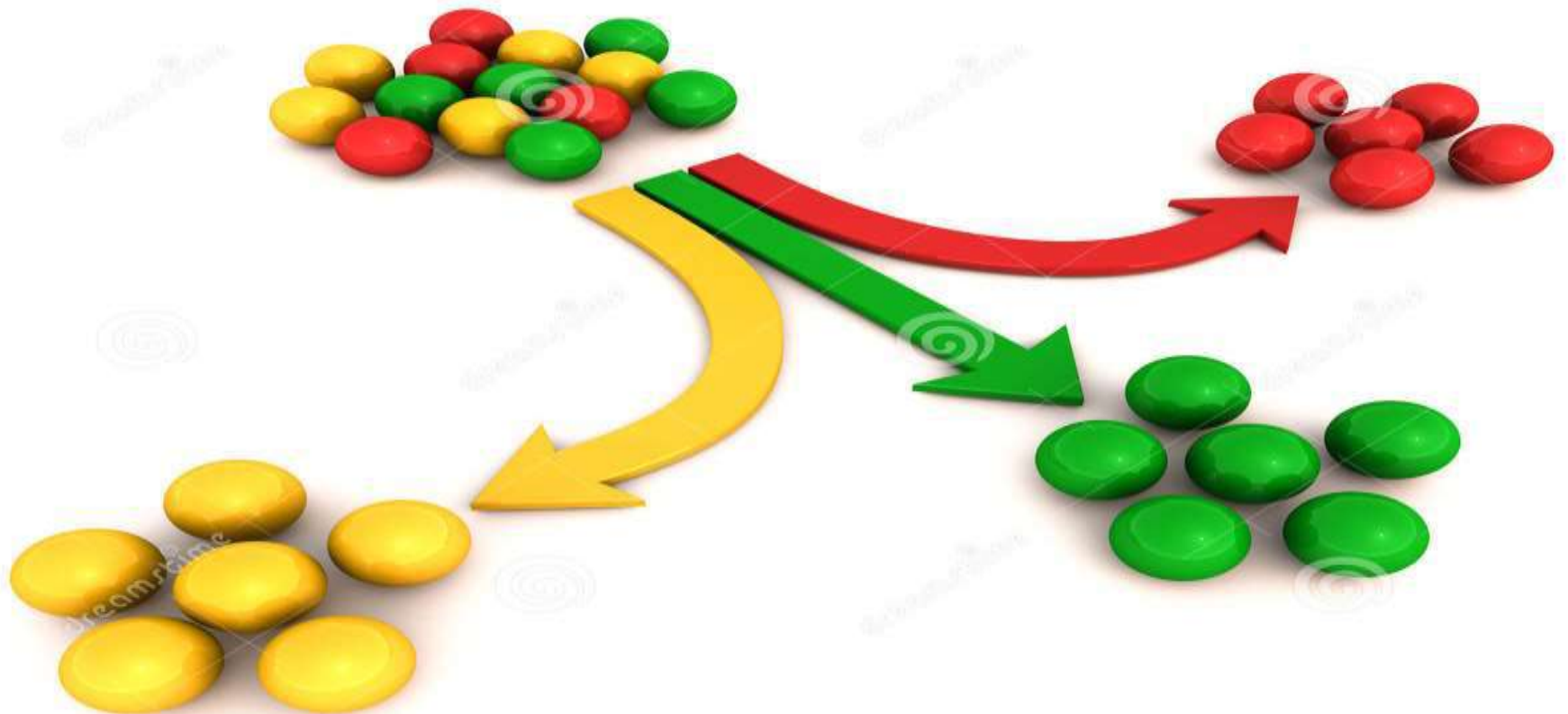


Étape : V

Le choix d'une voie de développement stratégique



I : La segmentation stratégique



Cette première étape vise **à identifier**, au sein de l'activité globale de l'entreprise qui se présente souvent comme un ensemble confus de produits, de marchés, de technologies, d'outils de production, etc., **les ensembles pertinents homogènes** du point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation des ressources, à partir desquelles on pourra construire la réflexion stratégique.

La segmentation stratégique est une pratique de **découpage/ou de regroupement** visant à faire émerger des groupes existant **d'activités homogènes**, dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur base des opportunités et menaces et en tenant compte de ces forces et faiblesses.

La nécessité de la segmentation naît de la forte **hétérogénéité** qui caractérise la plupart des entreprises ou des secteurs d'activités.

Exemple

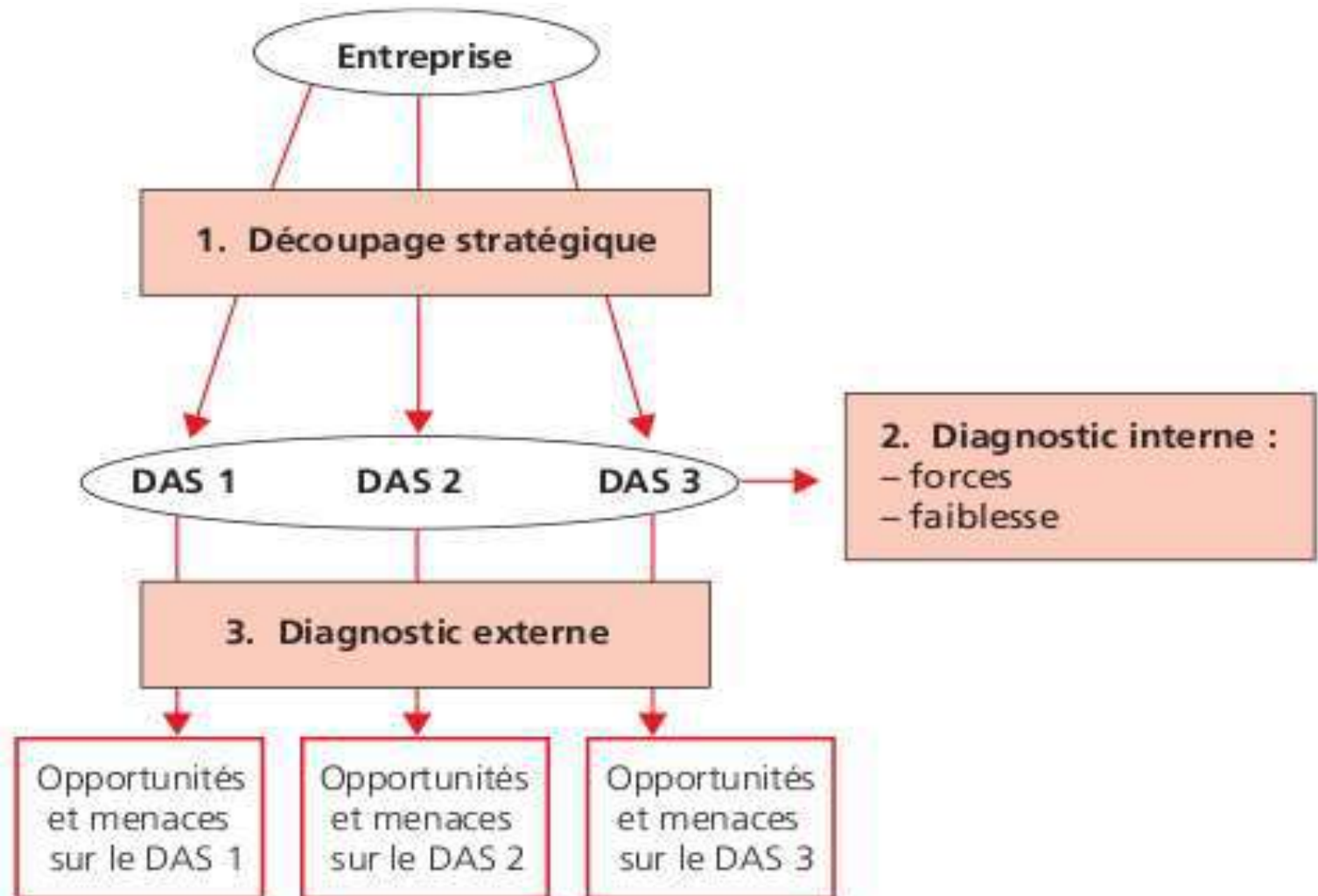
- Un groupe exerce des activités diverses :
 - La production de véhicules pour particuliers,
 - De machines agricoles,
 - De véhicules industriels,
 - De matériels d'armement,
 - De matériels de jardinage,
 - De véhicule de course
 - De financement,

Il n'est pas envisageable de procéder à un diagnostic simultané.

Les clients, les concurrents, les produits et les règles concurrentielles sont trop différents d'un secteur à l'autre.

Un découpage s'impose

La segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en unités homogènes tant sur le plan interne que sur le plan externe



1. Définition d'un DAS

Un domaine d'activité est un ensemble homogène de biens ou de services, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Un DAS regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès (FCS).

2. Définition des facteurs - clés de succès FCS

La notion de FCS renvoie à **une compétence, une ressource, un actif** qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents

Exemple

Dans l'industrie du luxe, les FCS sont la notoriété, la stylisme, le réseau de distribution

Date	D.A.S.	Commentaires	F.C.S.	Illustration
1998	Moteur de recherche	Achat d'autres moteurs de recherche tel que Outride	algorithme performant, capacité de ciblage des annonces publicitaires (Adsense)	
2001	Photos sur Internet	Rachat de Picasa	Service gratuit	
2001	Réseaux sociaux	Rachat de 'Déjà News' qui devient Google Groups, rachat de Blogger, création d'Opensocial pour concurrencer Facebook.	Un des principaux hébergeur de Blogs	
2004	Courrier électronique	Tenter de concurrence le marché très disputé des courriers électroniques	capacité de stockage, possibilité de chatter tout en consultant ses mails.	

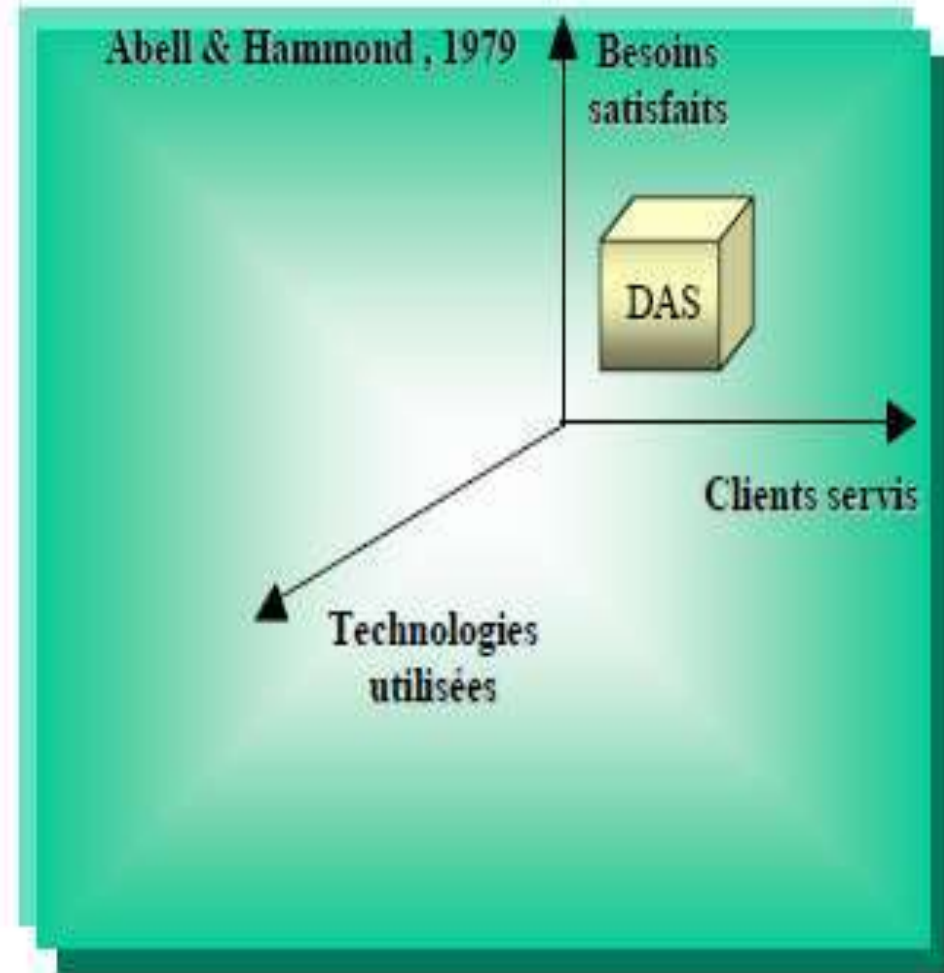
3. Critères de découpage

Partitionner des sous ensembles à partir de 3 critères :

→ Technologie utilisé
(savoir-faire)

→ Type de clients (cible)

→ Type de besoins satisfaits
chez le client (fonction –
utilité)



DAS de Bouygues

	Technologie	Clients servis	Besoins satisfaits
BTP	Béton, électricité	États, collectivités, entreprises	Construire des grands édifices, véhiculer une image (reconnaissance)
Immobilier	Promotion / vente	Individus, entreprises, institutions	Se loger, trouver un local professionnel, aménager
Construction et entretien des routes	Agrégats, enrobés, émulsions	Entreprises, collectivités	Disposer d'infrastructures de qualité
Médias	Technologies de production, d'édition et de diffusion de programme	Individus, producteurs, distributeurs	S'informer, se distraire, être produit, être distribué
Télécommunications	Technologies de communication mobile	Particuliers, entreprises	Communiquer

Rôle de la segmentation stratégique pour l'analyse et la prise de décision

- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à :
- **Des concurrents spécifiques.**
 - **Des évolutions technologiques spécifiques.**
 - **Des évolutions spécifiques des modes de consommation des clients concernés.**

Sur chaque DAS l'entreprise doit obtenir **la combinaison idéale de facteur clés de succès** afin de générer un **avantage concurrentiel.**

Chaque DAS peut faire l'objet d'une stratégie spécifique .

La Segmentation marketing ou la Segmentation stratégique ?



Tableau 3.1. La segmentation stratégique et la segmentation marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Découpage	Des activités de l'entreprise	Du marché
Décisions	Investir, désinvestir...	Prix, publicité, Internet...
Décideurs	Direction générale groupe	Division 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 aux besoins, aux modes d'achat et aux comportements différents

Le marché d'un produit est constitué de quatre groupes :

- 1. Les clients actuels de l'entreprise**
- 2. Les consommateurs actuels de la concurrence :**
- 3. Les non-consommateurs relatifs**
- 4. Les non-consommateurs absolus :**

1. Les clients actuels de l'entreprise

Il s'agit du marché de l'entreprise qui représente la base de son activité : **L'entreprise va chercher à les conserver par des actions de fidélisation.**

2. Les consommateurs actuels de la concurrence

Ce sont des prospects de l'entreprise : **L'entreprise va, par des actions marketing dirigées vers eux, essayer de les arracher à la concurrence et d'en faire de futurs clients.**

3. Les non-consommateurs relatifs

Il s'agit d'acheteurs potentiels qui ne consomment pas actuellement le produit de l'entreprise (ils ignorent qu'il existe, ils n'en ont pas les moyens...), mais qui sont susceptibles de le faire ultérieurement.

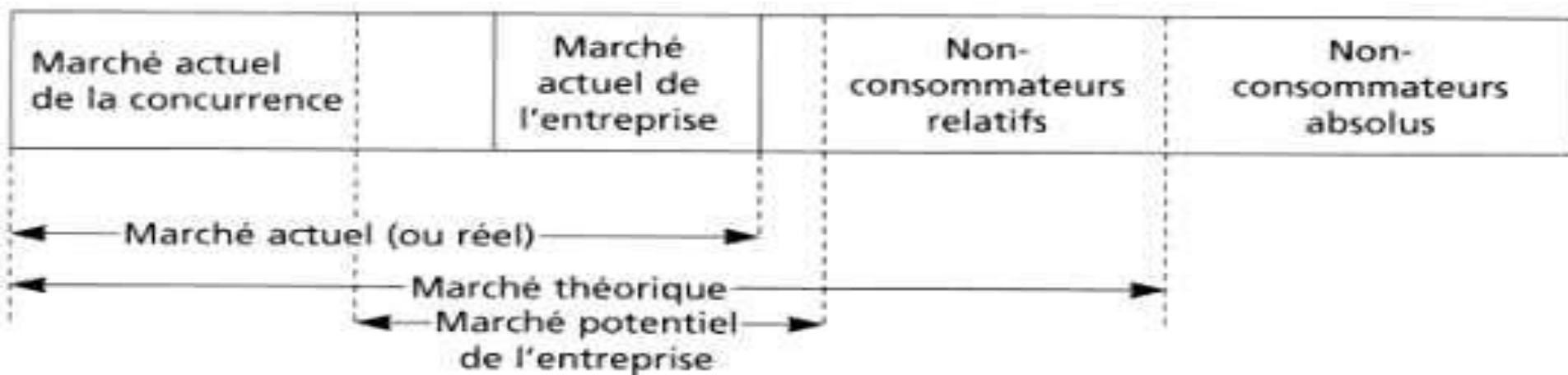
L'entreprise va mettre en œuvre des actions marketing pour susciter l'acte d'achat.

4. Les non-consommateurs absolus :

Ils ne seront jamais clients de l'entreprise pour des raisons éthiques (achat d'armes), religieuses (consommation de viande de porc), physiques (achat de voitures par des personnes très âgées), économiques...

A partir de ce découpage du marché en groupes différenciés de consommateurs, l'entreprise va déterminer son marché potentiel puis mettre en place sa politique ²

Le marché potentiel de l'entreprise est constitué de ses clients actuels, des non-consommateurs relatifs qui peuvent devenir des acheteurs effectifs de son produit et des consommateurs actuels de la concurrence qu'elle pense pouvoir lui prendre



Marketing mix

```
graph TD; MM[Marketing mix] --> P[Produit]; MM --> PR[Prix]; MM --> D[Distribution]; MM --> C[Communication]; P --- P1[nom]; P --- P2[marque]; P --- P3[caractéristiques]; P --- P4[emballage]; P --- P5[qualité]; PR --- PR1[image]; PR --- PR2[réglementation]; PR --- PR3[concurrence]; PR --- PR4[stratégie]; PR --- PR5[coûts]; D --- D1[canal]; D --- D2[réseau de vente]; D --- D3[lieu]; C --- C1[publicité]; C --- C2[promotion]; C --- C3[mécénat]; C --- C4[relations publiques];
```

Produit

nom
marque
caractéristiques
emballage
qualité

Prix

image
réglementation
concurrence
stratégie
coûts

Distribution

canal
réseau de vente
lieu

Communication

publicité
promotion
mécénat
relations publiques

Segmentation stratégique VS Segmentation marketing

	DOMAINE	MOYEN	OBJECTIF	TERME	exemple
SEGMENTATION STRATEGIQUE	Concerne l'ensemble d'activité de l'entreprise	Deviser les métiers en groupes homogènes	Choix de portefeuille d'activité. organisation	L.T	Véhicules de tourisme (utilitaire, compétition. .)
SEGMENTATION MARKETING	Concerne un secteur d'activité particulier	Deviser les clients en segments homogènes	Mettre un mix en face de chaque segment de clients	C.T	Diesel essence, breaks, cabriolet, 3 ou 5 portes...

Segmentation stratégique VS Segmentation marketing

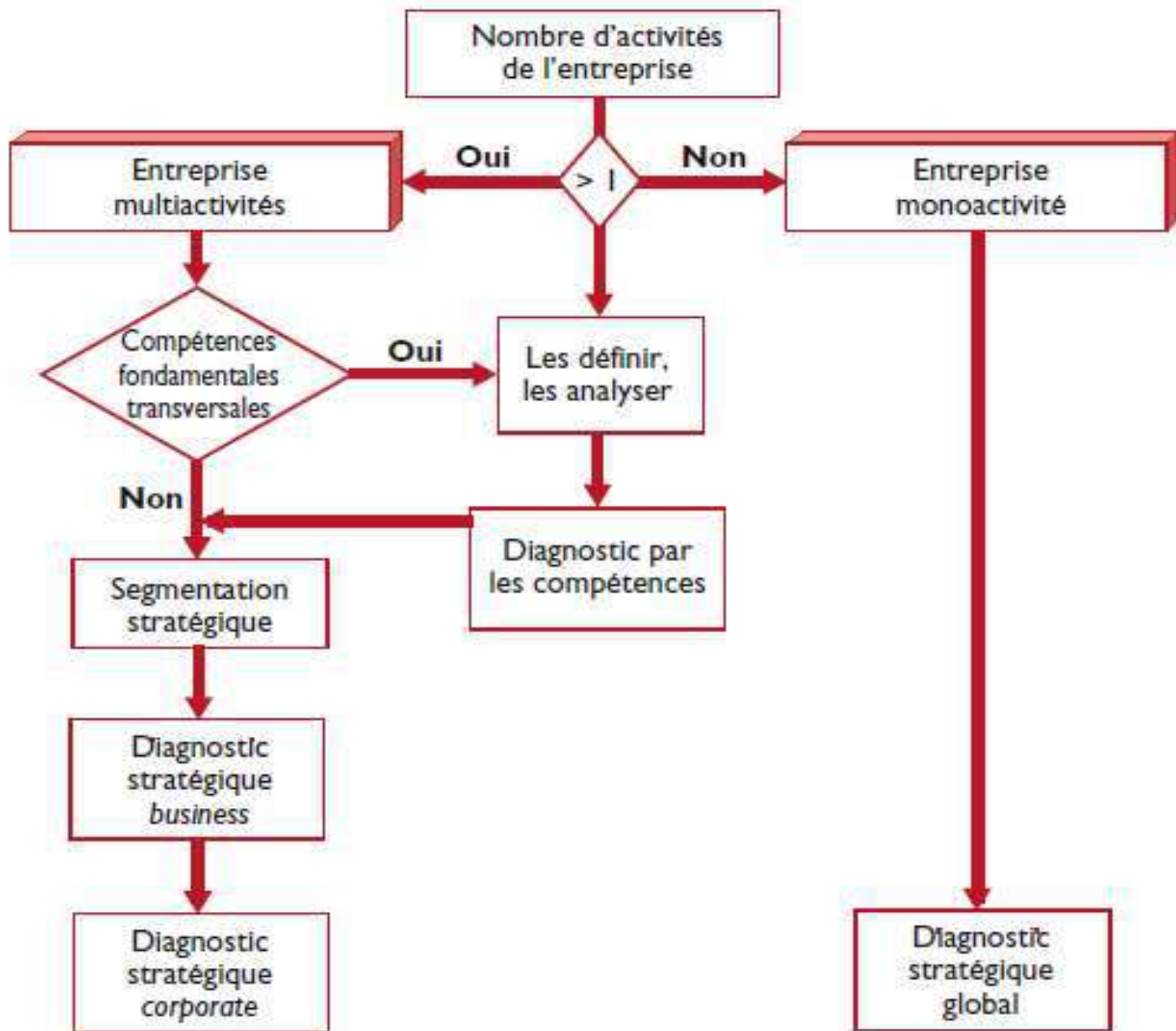
Segmentation stratégique

- Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble.
- Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent :
 - de la même technologie
 - des mêmes marchés
 - des mêmes concurrents
- Permet de révéler :
 - Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités
 - des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles.
- Provoque des changements à moyen et long terme

Segmentation marketing

- Concerne un secteur d'activité de l'entreprise
- Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.
- Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix.
- Provoque des changements à court et moyen terme.

III- L'analyse externe ou environnementale



Analyse externe



**C'est une vision de l'entreprise
reflétant les possibilités mais aussi
les risques**

L'analyse externe

Macroenvironnement

Industrie

Concurrents

L'organisation

Marchés

L'analyse externe

Buts:

- Déterminer **l'attractivité des DAS.**
- Repérer les **facteurs clé de succès** 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).

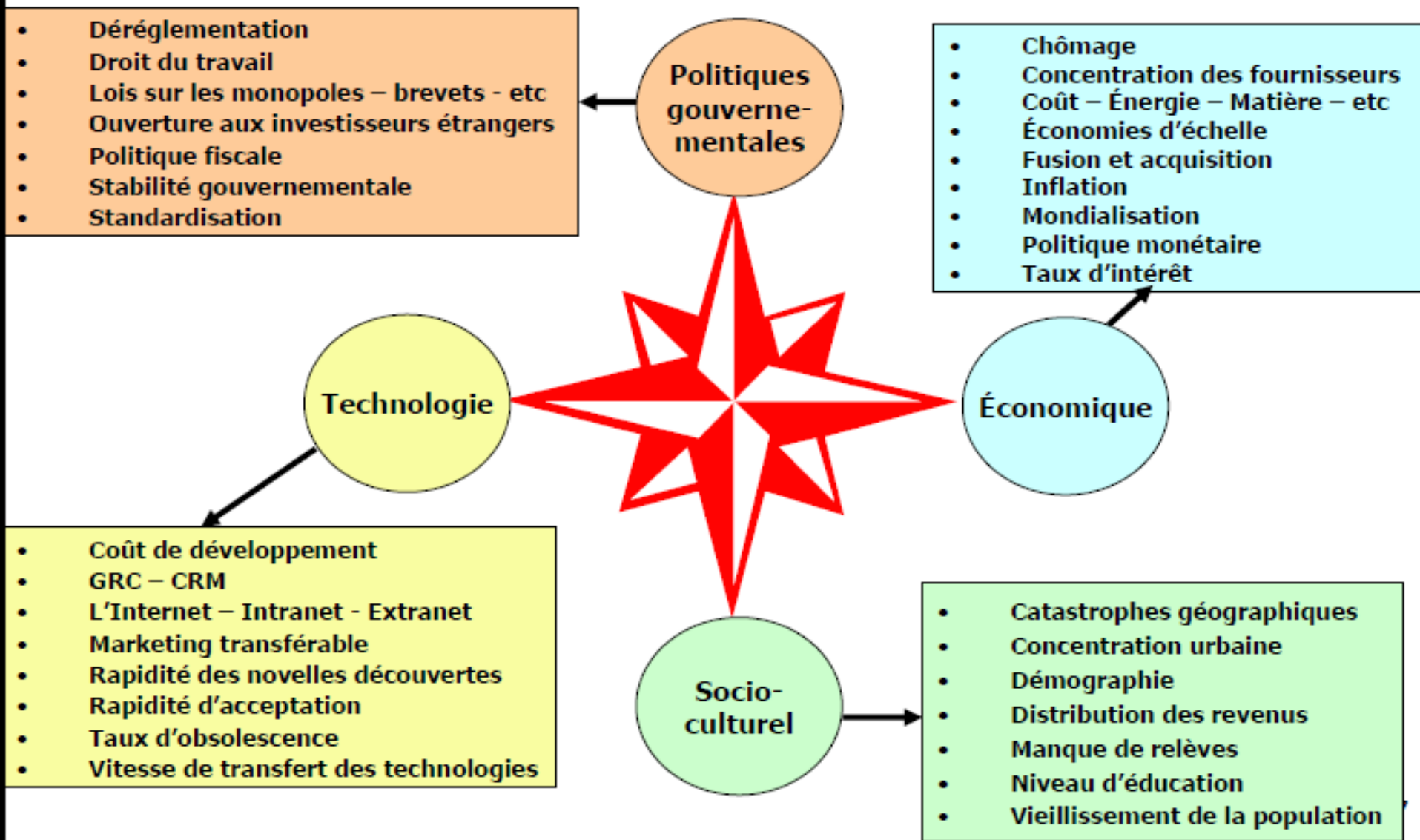
3.1 Analyse l'environnement général : méthode PEST

L'environnement de l'entreprise est composé de tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise et à son fonctionnement: La démographie , situation économique ,l'évolution technologique,la protection de l'environnement ,l'évolution réglementaire ,la situation sociale et culturelle

« Les éléments qui peu de près ou de loin peuvent influencer le positionnement et l'avenir d'un marché, d'une entreprise ou d'un produit »

Influences de l'environnement - Analyse PEST

Analyse de l'environnement



3.1 Analyse l'environnement général : méthode PEST

Politique

Économique

Socioculturel

Technologique

Autres facteurs à déterminer selon l'industrie, le secteur, le produits

Objectifs :

- **Comprendre l'environnement dans lequel se situe l'entreprise**
 - **Énumérer les facteurs environnementaux qui influencent l'entreprise**
 - **Détailler les éléments des facteurs environnementaux.**

N.B

La méthode PEST permet :

- ***Comprendre l'environnement dans lequel se situe l'entreprise***
- ***Dégager « les tendances structurelles actuelles et futures -***
 - ***Dégager les différents scénarios d'évolution de l'environnement et en déduire les scénarios de développement pour l'entreprise***

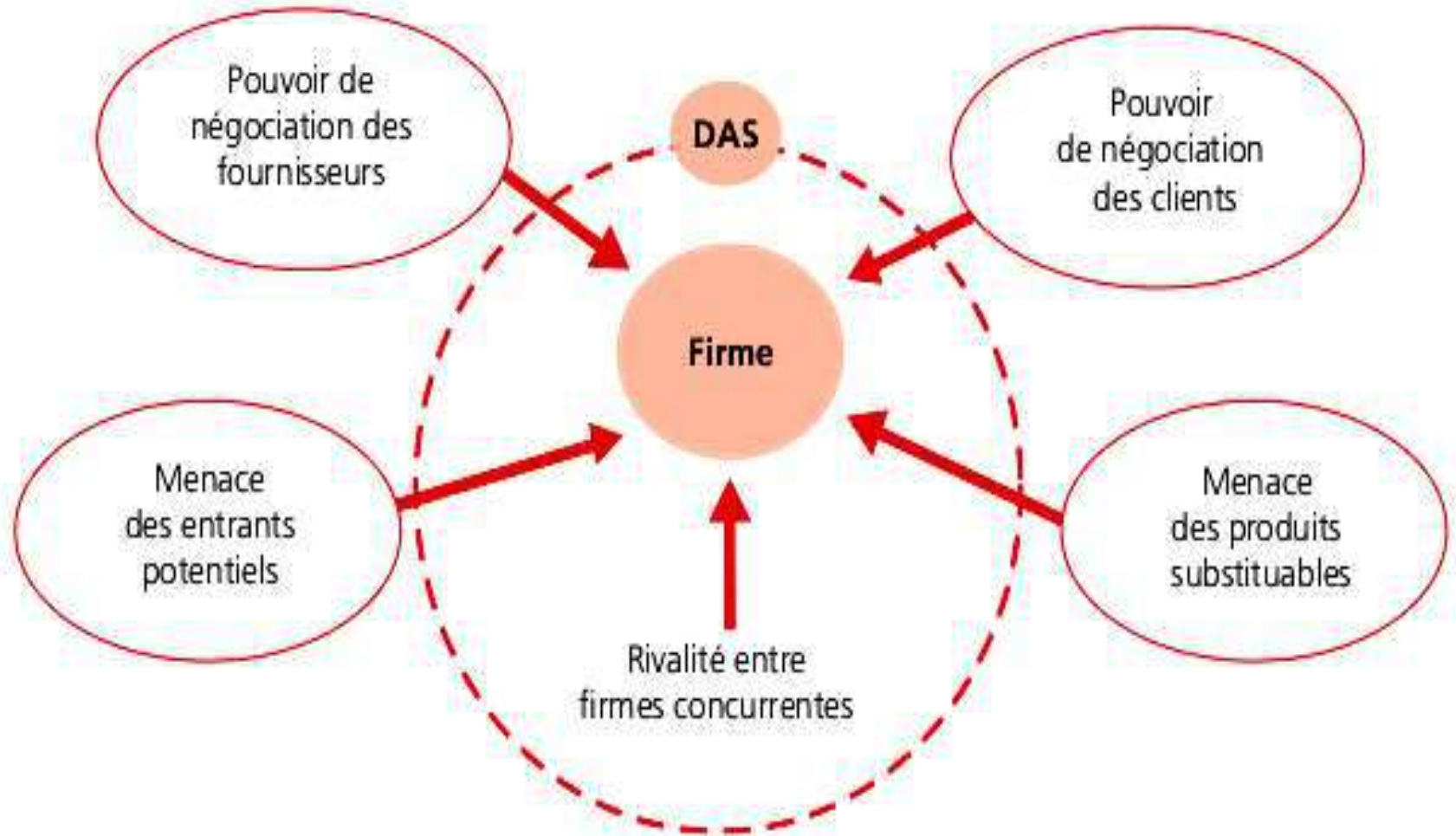
3.2 Analyse concurrentielle

La formulation d'une stratégie implique toujours **une analyse de la concurrence pour arriver à évaluer la situation de l'entreprise sur ses marchés et évaluer sa position concurrentielle face à ses concurrents.**

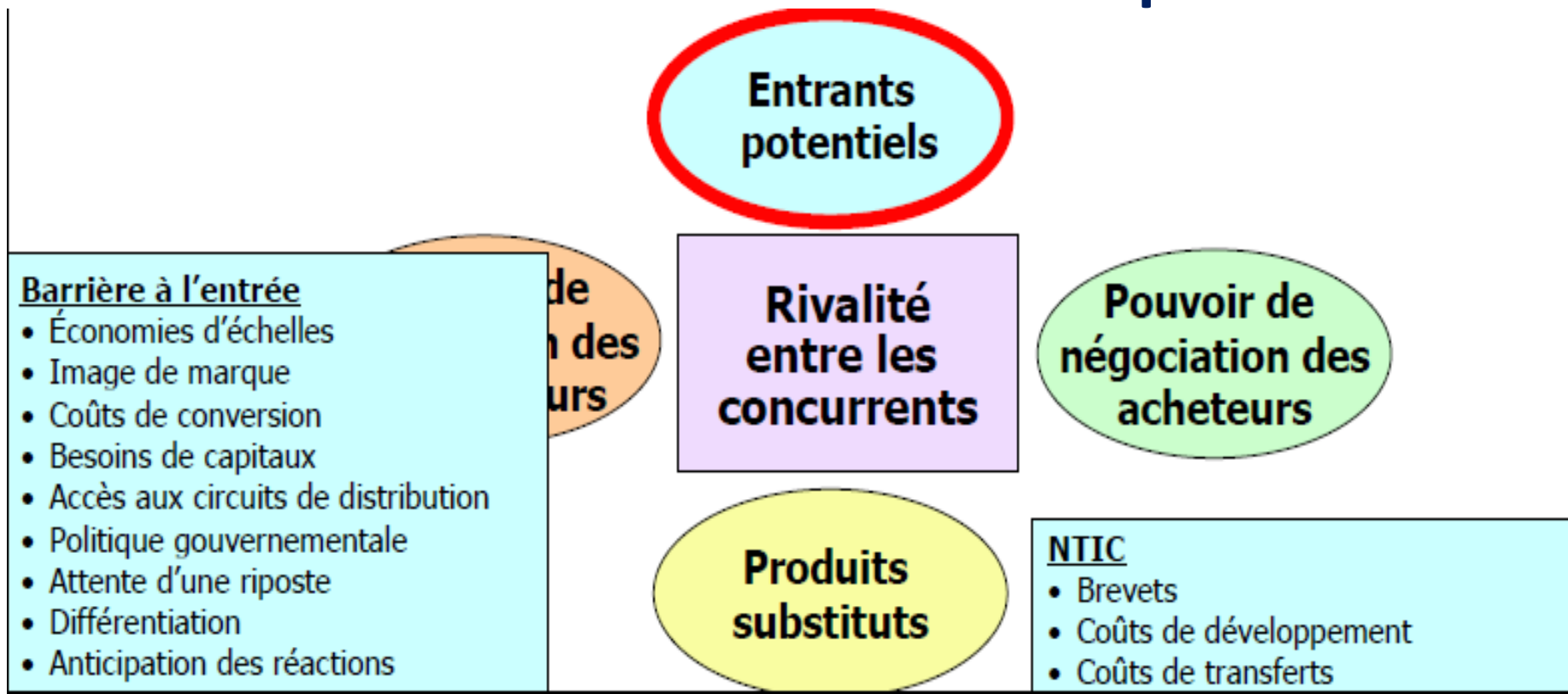
Cette analyse permet d'identifier les facteurs environnementaux qui influencent la capacité de l'entreprise à se procurer un avantage concurrentiel

a) Les 5 forces de la concurrence de Porter

Les 5 forces de Porter



Les 5 forces de Porter – Entrants potentiels

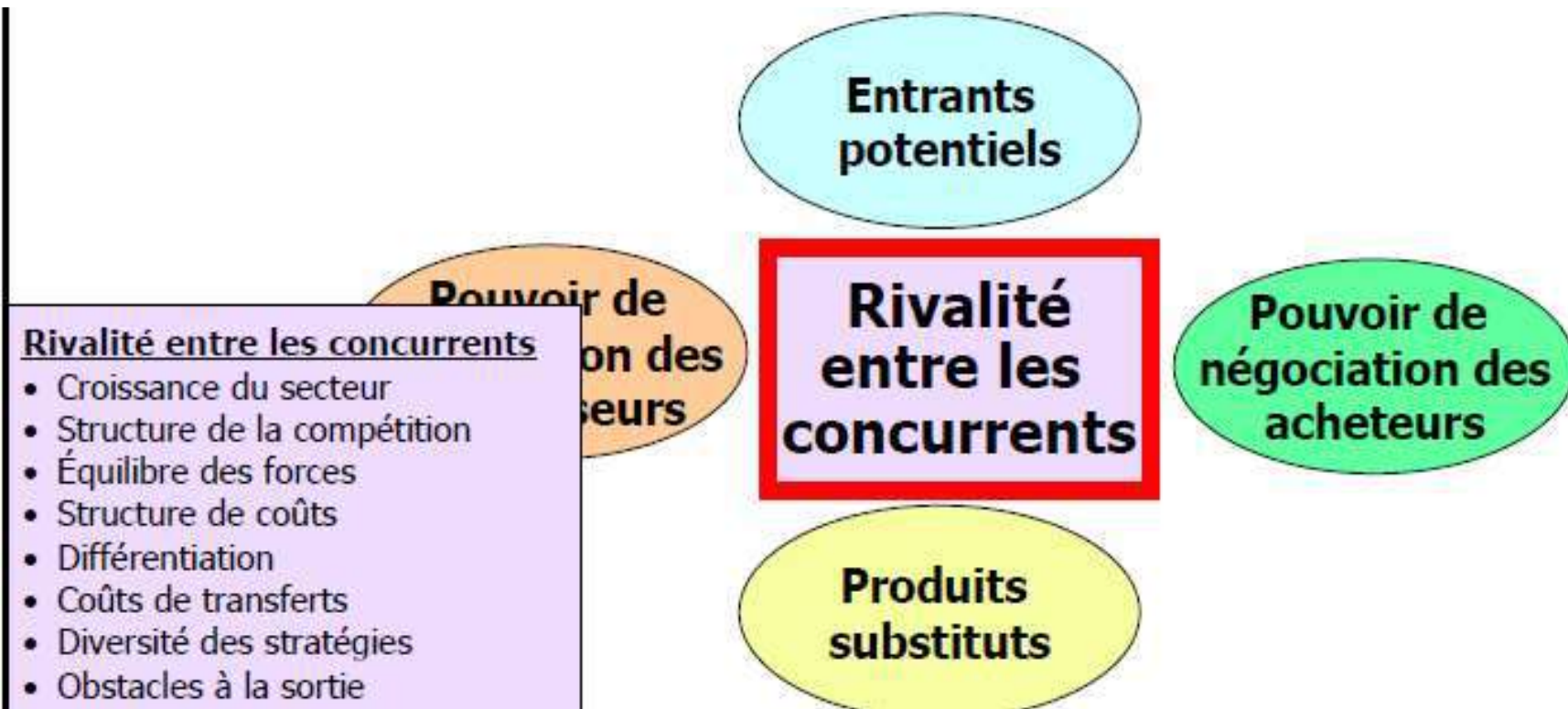


Possibilité ou non que d'autres E/es envahissent notre marché

Objectifs :

- Déterminer les barrières à l'entrée
- Connaître les entrants potentiels
- Ajuster notre stratégie (Acquisition – Fusion – Partenariat – Vente)

Les 5 forces de Porter – Rivalité entre les

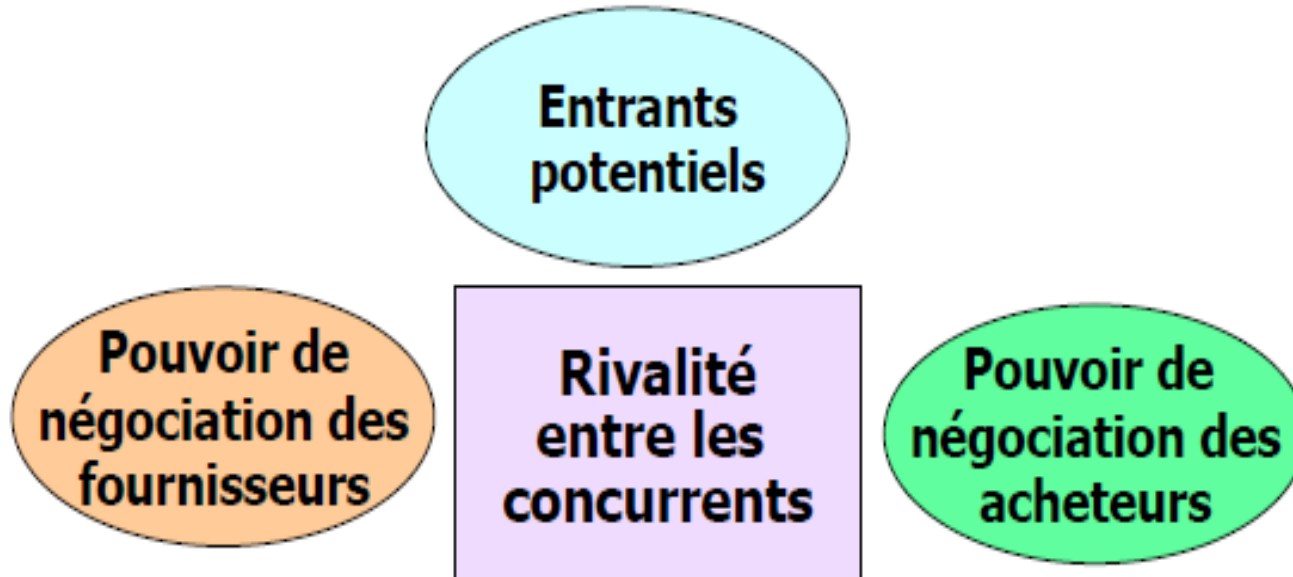


Pression exercée par les concurrents pour conquérir les parts de marché de
E/es

Objectifs :

- Déterminer l'intensité concurrentielle (croissance ou décroissance)
 - Découvrir de quoi elle est composée
 - Déterminer comment en tirer avantage

Les 5 forces de Porter - Produits substitués



Produits de substitués

- Disponibilité d'un substitut acceptable
- Mêmes fonctions
- Mêmes bénéfices
- Prix plus bas

NTIC

- Numérisation
- Ajout de valeur
- Temps – Distance – Rapidité – Disponibilité

La place et les forces que les fournisseurs ont sur le marché

Objectifs :

- Déterminer les produits de substitutions potentiels
 - Connaître les entrants potentiels
- Ajuster notre stratégie pour créer une barrière à l'entrée

Les 5 forces de Porter - Pouvoir de négociation des

NTIC

- Pouvoir de choisir
- Accès à l'information

**Entrants
potentiels**

**Pouvoir de
négociation des
fournisseurs**

**Rivalité
entre les
concurrents**

**Pouvoir de
négociation des
acheteurs**

Pouvoir de négociation

- Concentration des acheteurs
- Volumes d'achats
- Dépendance et excédents
- Coûts de transferts
- Menace intégration...
- Connaissance des coûts

**Produits
substituts**

Sensibilité au prix

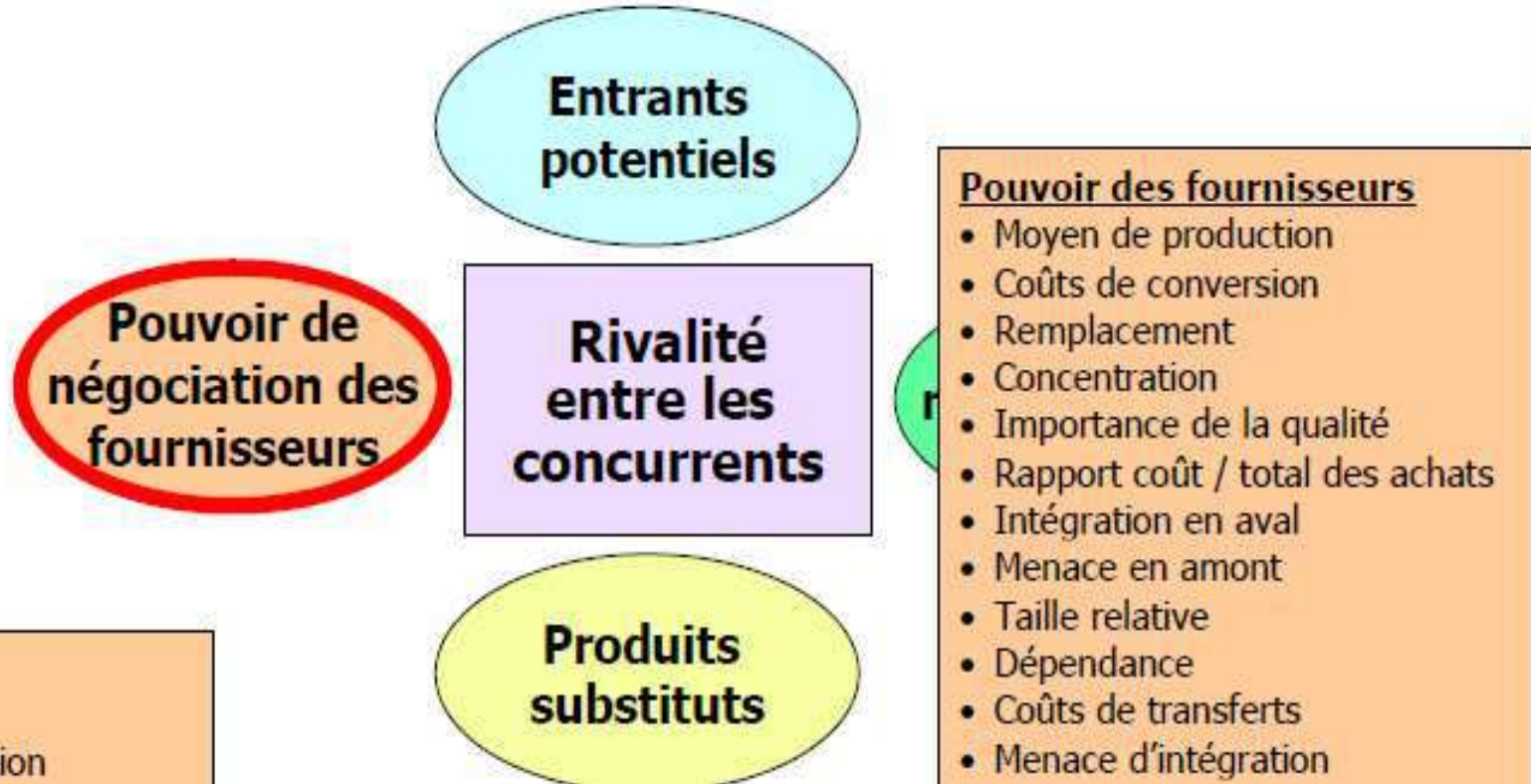
- Mesure de la sensibilité
- Produit vs performance
- Coûts vs produit final
- Marge de profit

La place et les forces que les acheteurs et distributeurs ont sur le marché

Objectifs :

- Déterminer le pouvoir de négociation
 - Identifier le pourquoi de ces forces
- Ajuster notre stratégie (Acquisition – Fusion – Partenariat – Vente)

Les 5 forces de Porter-Pouvoir de négociation des



La place et la force que les fournisseur ont sur le marché

Objectifs :

- Déterminer le pouvoir de négociation
 - Identifier le pourquoi de ces forces
- Ajuster notre stratégie (Étalement – Nouveaux fournisseurs – Partenariat)

Forces	Définitions	Éléments pour contrecarrer
Menace des entrants potentiels	Barrières à l'entrée : facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les E déjà en place dans une industrie (barrières financières, commerciales, de ressources et compétences).	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer niveau de prix non rentable pour entrants • Fidéliser la clientèle • Etablir coût de transfert • Protéger les technologies (brevets, secrets) • Contrôler ressources rares ou compétences distinctives
Menace des substituts	Substituts : peuvent réduire la demande pour une catégorie de produits ou services en captant les attentes de clients (autre approche).	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer rapport qualité/P • Fidéliser la clientèle (réputation, services, qualité) • Etablir coûts de transfert (technologie spécifique) • Créer une rupture technologique • Lancer campagne de déstabilisation du substitut • Proposer soi-même le substitut
Pouvoir de négociation des acheteurs	Acheteurs : clients directs d'une O mais pas nécessairement les clients finaux de son industrie.	<ul style="list-style-type: none"> • Fidéliser la clientèle (réputation, services) Créer une marque valorisée par le client final • Etablir coût de transfert • Multiplier des réseaux de distribution • Intégrer vers l'aval
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Fournisseurs : approvisionnent une O avec de dont elle a besoin pour produire ses propres biens et services.	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplier les sources d'approvisionnement • Utiliser technologies et composants génériques • Intégrer vers l'amont
Rôle des pouvoirs publics	Pouvoir de modifier les capacités des O à générer du profit et d'intervenir dans le jeu concurrentiel.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de lobbying
Intensité concurrentielle	Concurrents directs : O qui proposent des produits ou services semblables à de mêmes clients.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'innovation • Fidéliser la clientèle • Etablir coût de transfert • Protéger les technologies • Contrôler ress. rares, compétences distinctives • Réduction des coûts fixes

L'analyse des forces concurrentielles permet **de déterminer :**

- ***les FCS (capacité d'innovation, le degré de qualité,, la, l'image de marque...)***
 - **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 stratégique

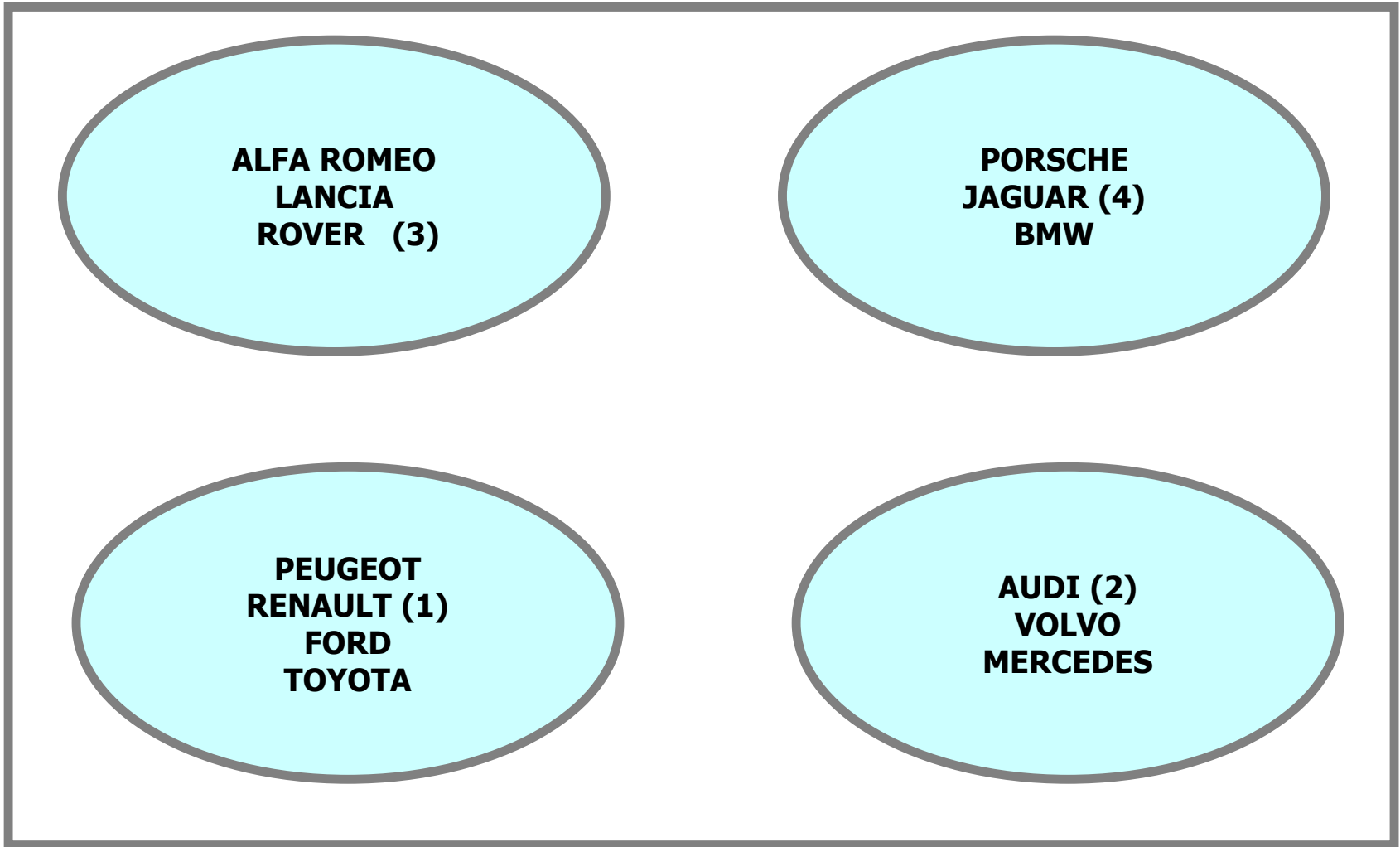
Le groupe stratégique correspond en fait, au sein d'un secteur donné, à l'ensemble des entreprises aux ***comportements stratégiques similaires***.

Un groupe stratégique est **formé d'entreprises** qui disposent:

→ ***Des ressources identifiables similaires*** (technologiques le plus souvent mais aussi commerciales notamment)

→ ***Et qui ciblent les mêmes clients*** (célibataires, couples ou familles par exemple dans l'industrie agroalimentaire)

On obtient, au terme de l'analyse des groupes stratégique la carte stratégique du secteur considéré



(1): Pas trop cher, qualité et sécurité (2): Plutôt cher, qualité et sécurité

(3): Pas trop cher, plaisir

(4): Plutôt cher, plaisir

POURQUOI ?

L'analyse de la carte stratégique permettra :

- *de mieux **caractériser** les principaux groupes constitués*
- *de déterminer **les stratégies possibles**.*
- *de se **positionner** par rapport à ses concurrents*
- *d'identifier ceux qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche, c'est-à-dire **les concurrents directs**.*

Chapitre 4 : L'analyse interne

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*
- *Les ressources l'entreprise*
- *Les compétences de l'entreprise*

FORCES

- Que faites-vous **mieux** que d'autres ?
- Qu'est-ce qui **différencie** votre entreprise / marque / produit ?
- Avez-vous des **avantages concurrentiels** solides ?
- Votre réputation est-elle solide ?
- Avez-vous suffisamment d'**expérience** ?
- Avez-vous un **brevet** déposé, une **technologie innovante** ?

FAIBLESSES

- Que faites-vous **moins bien** que vos concurrents ?
- Manquez-vous de **ressources** ?
- Vos **moyens financiers / logistiques / humains** sont-ils suffisants ?
- Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ?
- **La taille de votre force de vente** est-elle suffisante ?
- Votre **communication** est-elle suffisante pour générer la demande ?

4.1 L'analyse de la chaîne de la valeur : sources d'avantage concurrentiel

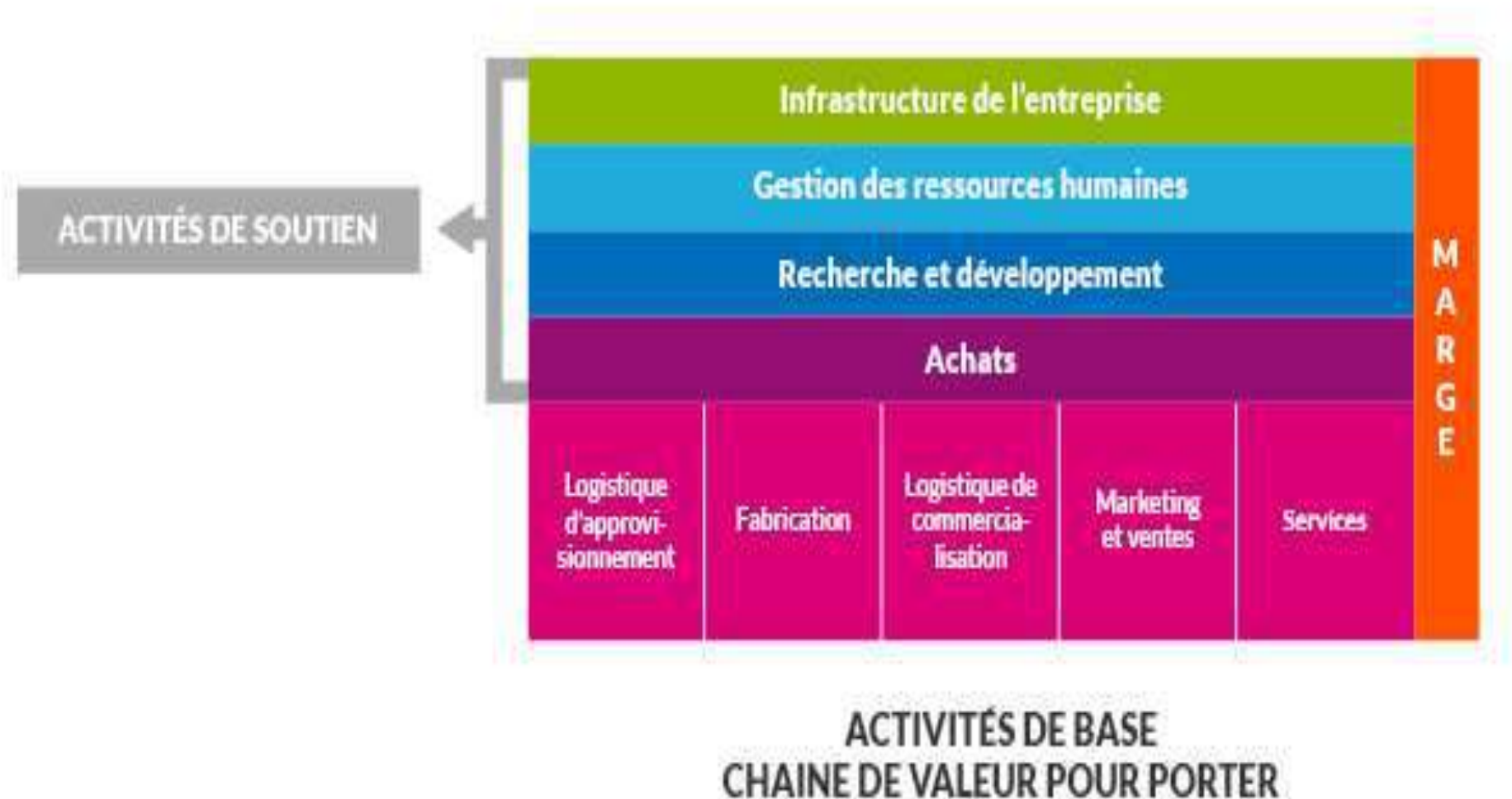
Michael Porter (1986) considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale.

On distingue deux types d'activités (ou de fonctions):

Activités de base, opérationnelles ou principales liées directement à l'exploitation de l'entreprise (cœur du métier)

Activités de soutien (ou d'appui) qui augmentent l'efficacité et l'efficience des activités principales afin de créer de la valeur

La chaîne de valeur peut se définir comme « L'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. »





CRÉATION

R&D à la pointe et très innovante

Design singulier

Co -développement

FABRICATION

Maîtrise parfaite de la qualité de fabrication

Sous-traitance importante

DISTRIBUTION

Nombreuses agences mondiales

Distribution multicanal :
www.apple.com, iTunes,
Apple Stores

Personnels qualifiés

MARKETING

Produits 100% compatibles :
informatique, musique,
téléphonie...

SAV de qualité

Stratégie de
communication unique

Notoriété et image de
marque

Les activités de la chaîne de valeur

Infrastructure	Ensemble des services nécessaires à une entreprise (administration, finances, contrôle de la qualité, planification...).
Gestion des ressources humaines	Ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel, en anticipant les besoins qu'elle en aura (rémunération, recrutement, mobilité, formation professionnelle...).
Développement technologique	Ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle.
Système d'information	Ensemble des ressources humaines et matérielles permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise.
Logistique amont	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks...).
Production	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines...).
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
Commercialisation	Ensemble des tâches orientées vers l'achat du client (prix, produit, communication, distribution...).
Services	Activités visant à accroître ou maintenir la valeur du produit (installation, réparation, formation...).

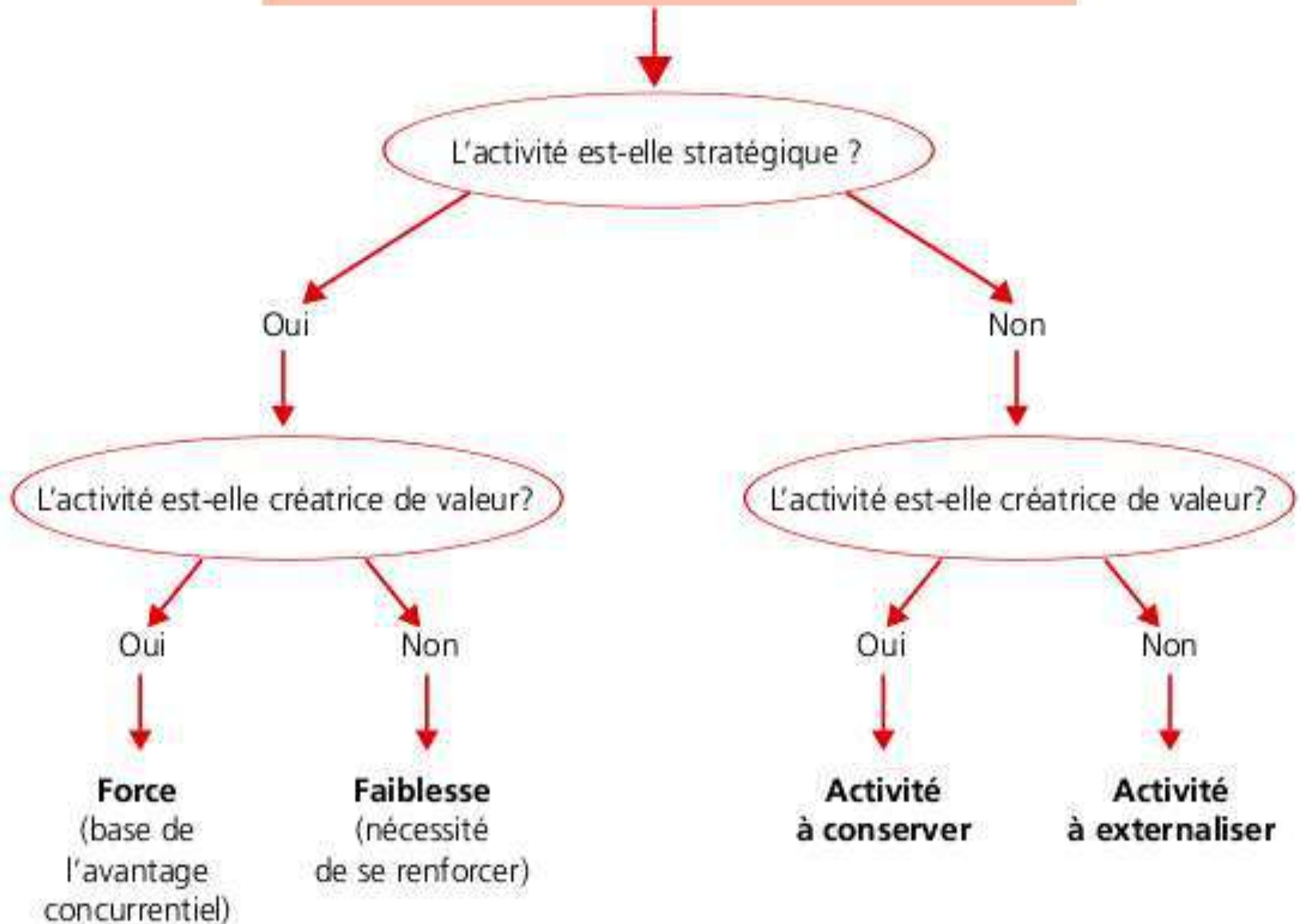
L'analyse de la chaîne de valeur met en évidence **les sources internes de valeur permettant de satisfaire les clients.**

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- De mieux **comprendre** le comportement des coûts au sein de l'organisation.
 - **D'optimiser** à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité

L'objectif de l'analyse d'offrir une valeur maximum à un coût minimum

Analyse de chaque activité de la chaîne de valeur



4.2 Diagnostic des ressources de l'entreprise

Ressources : « richesses détenues par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. »

Pour Édith Penrose (1959) dans « la théorie des ressources ».

→ **La performance est liée à l'agencement des ressources plus qu'à leur volume**

→ **Ce qui est important, en termes de valeur, c'est l'utilisation et l'agencement que l'on fait d'un bien et non la quantité disponible de ce bien.**

On distingue les 6 catégories suivantes:

1. **Ressources financières** (CAF, taux d'endettement, volume de TR...)
2. **Ressources humaines** (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, intelligence...)
3. **Ressources physiques** (sites de production et leur localisation géographique, terrains, stocks...)
4. **Ressources organisationnelles** (systèmes d'information, normes ISO, procédures, mécanismes de coordination...)
5. **Ressources technologiques** (savoir-faire, brevets...)
6. **Ressources mercatiques** (marques, notoriété...)

Les ressources tangibles : sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise :

Les ressources physiques, les équipements

Les ressources financières

Les ressources humaines

Les ressources intangibles sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur **caractère immatériel** :

Les ressources technologiques « brevets »

Les ressources organisationnelles

Les ressources mercatiques

Les ressources stratégiques sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

Deux critères d'identification de ces ressources :

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

4.3 Diagnostic des compétences

« La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné ».

Les compétences sont exploitées dans des **actions intentionnelles et finalisées** où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage

Pour une entreprise,
Un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus

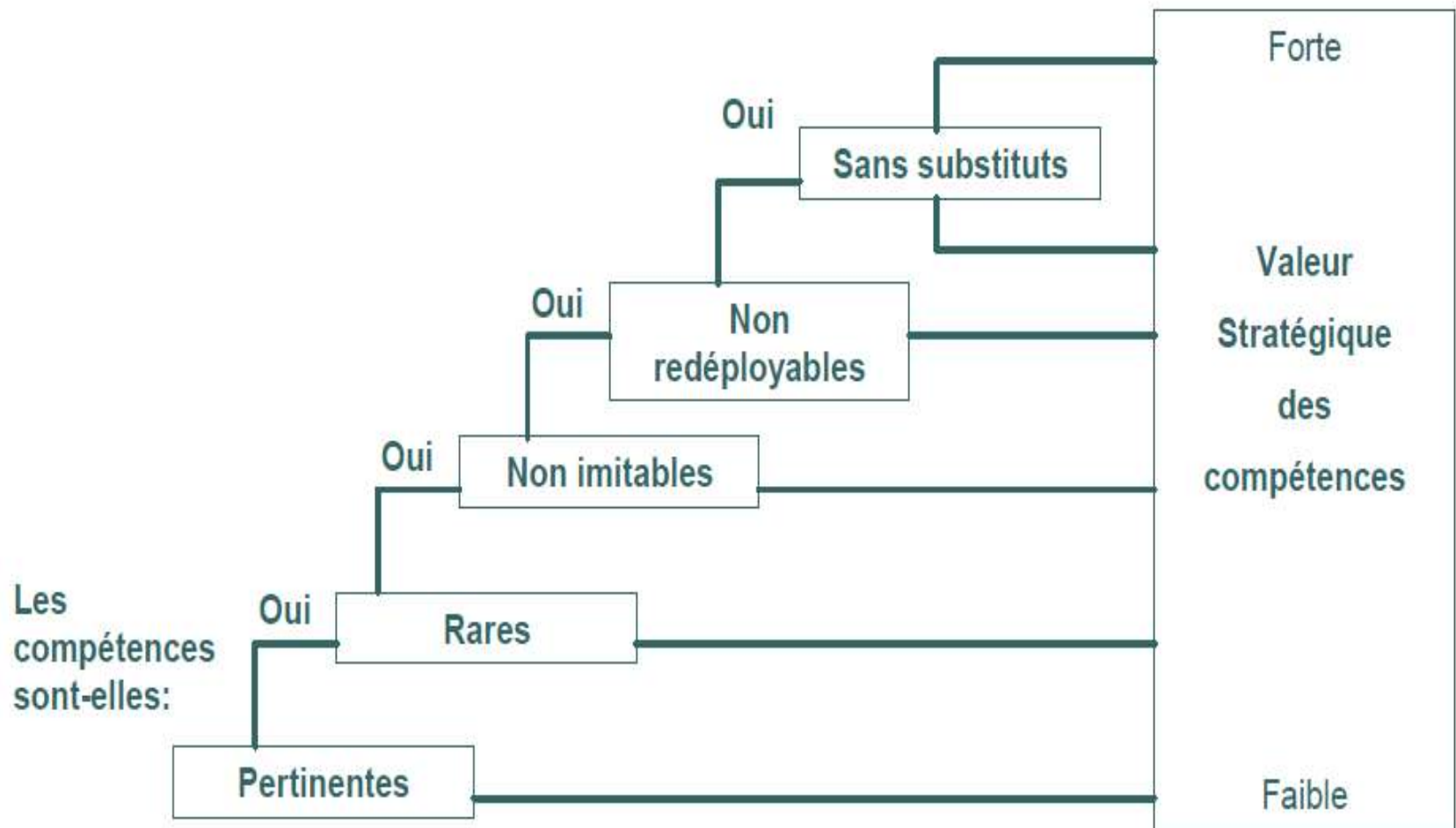
On distingue quatre catégories de compétences

Les compétences **générales** (pilotage de l'entreprise, animation des hommes, etc.)

Les compétences **spécifiques au métier de l'entreprise** (production, distribution, etc.)

Les compétences **transversales intra-entreprises** (par exemple, gestion de la qualité)

Les compétences **transversales interentreprises** (par exemple, alliance avec des fournisseurs ou des sous-traitants).



Source: Puthod D. et Thévenard C. 1999 In Torrès 2000, p.229

Les 5 tests d'évaluation de la valeur stratégique des compétences

La redéployabilité signifie que les mêmes ressources vont servir à d'autres usages.

Pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale , La compétence doit :

- ✓ Permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou d'échapper à une menace.**
- ✓ Permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client.**
- ✓ Être difficilement imitable et non détenue par les concurrents actuels ou potentiels.**

Domaines	Ex. de compétences distinctives	Ex. d'entreprises
Ressources humaines	- savoir-faire en formation et en développement des RH rares	IBM
R&D	- Capacité de développer des produits entièrement nouveaux	Sony
Conception	- Originalité du design et esthétique industrielle	Apple
Logistique	- Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement	Carrefour
Fabrication	- Flexibilité de l'outil et rapidité de réponse - Production de masse pour un service de masse	Benetton Mc Donald
Vente et distribution	Maîtrise d'un réseau de détaillants en propre	Louis Vuitton
Marketing	Création et gestion des marques	L'Oréal
Service	- Service complet accompagnant le produit, de l'étude jusqu'à l'entretien - service après vente	Decaux Darty



L'analyse Du « Portefeuille D'activités »

Rappel

Les entreprises multi-activités regroupent plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS).

Un DAS réunit les activités partageant les mêmes technologies, les mêmes marchés et les mêmes concurrents.

- **Quels sont les DAS à Développer ?**
- **Quels sont les DAS à maintenir ?**
- **Quels sont les DAS à abandonner ?**



Les matrices de portefeuille d'activités sont des outils d'aide à la décision permettant d'analyser le portefeuille de l'entreprise.

Une méthodologie permettant de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise

Objectifs

1- Évaluer le caractère équilibré du portefeuille d'activités

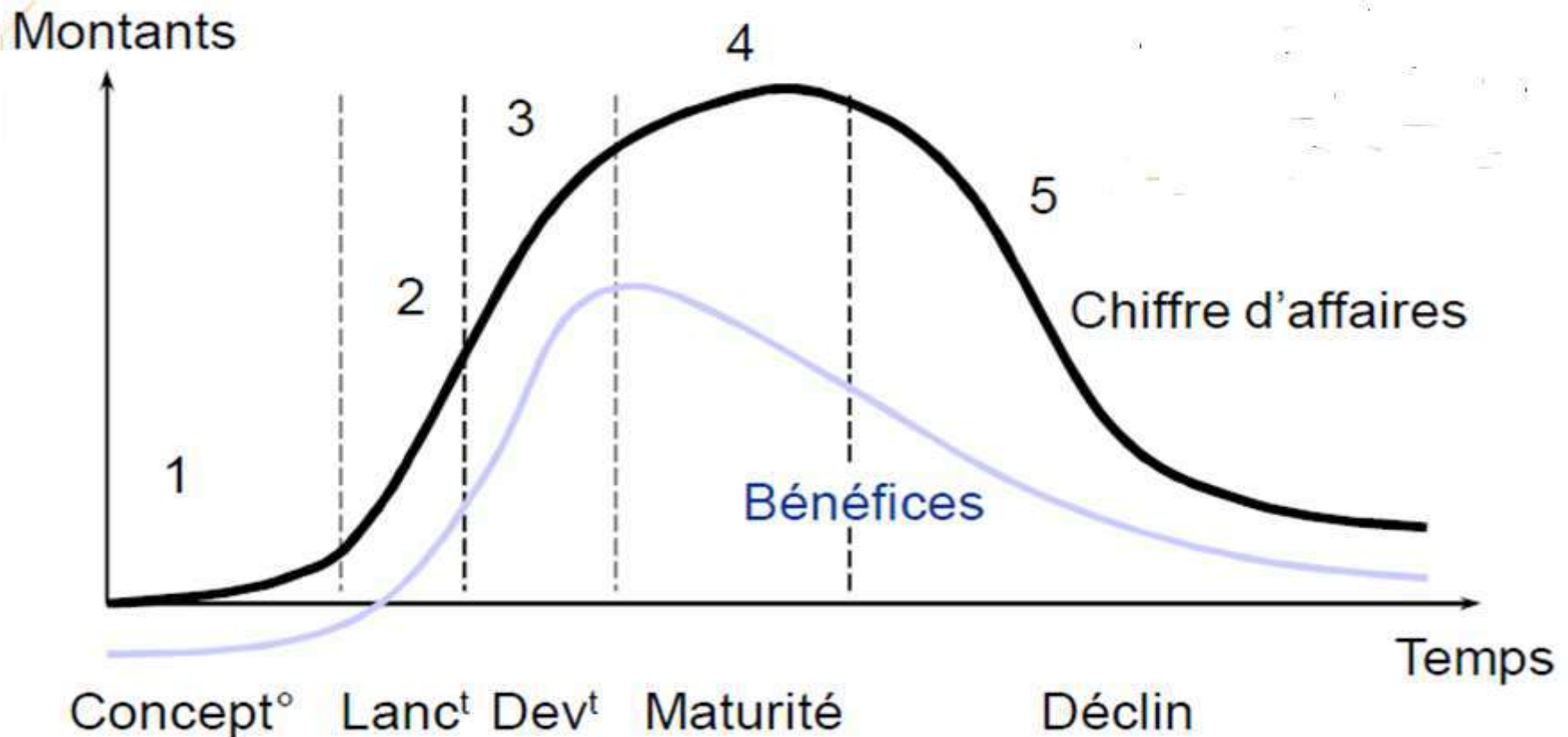
2. Guider les choix d'allocation de ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels

Principe

Les matrices utilisent 2 variables :

- 1. L'une liée à l'attrait de chacun de ces DAS
(analyse externe),**
- 2. L'autre à leur position concurrentielle
(analyse interne).**

1. L'analyse en terme de cycle de vie des produits / domaines d'activités



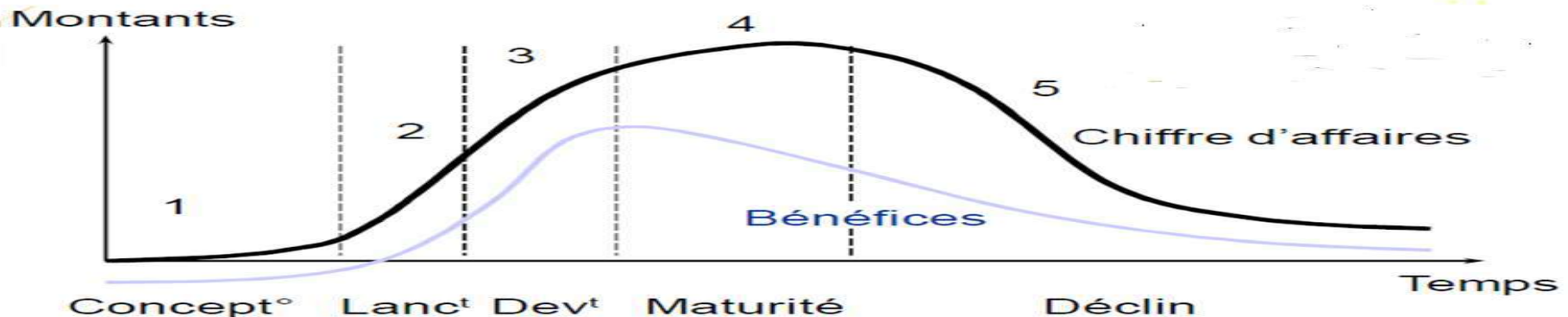
1. La phase d'études ou de conception

Processus de conception



Caractéristiques

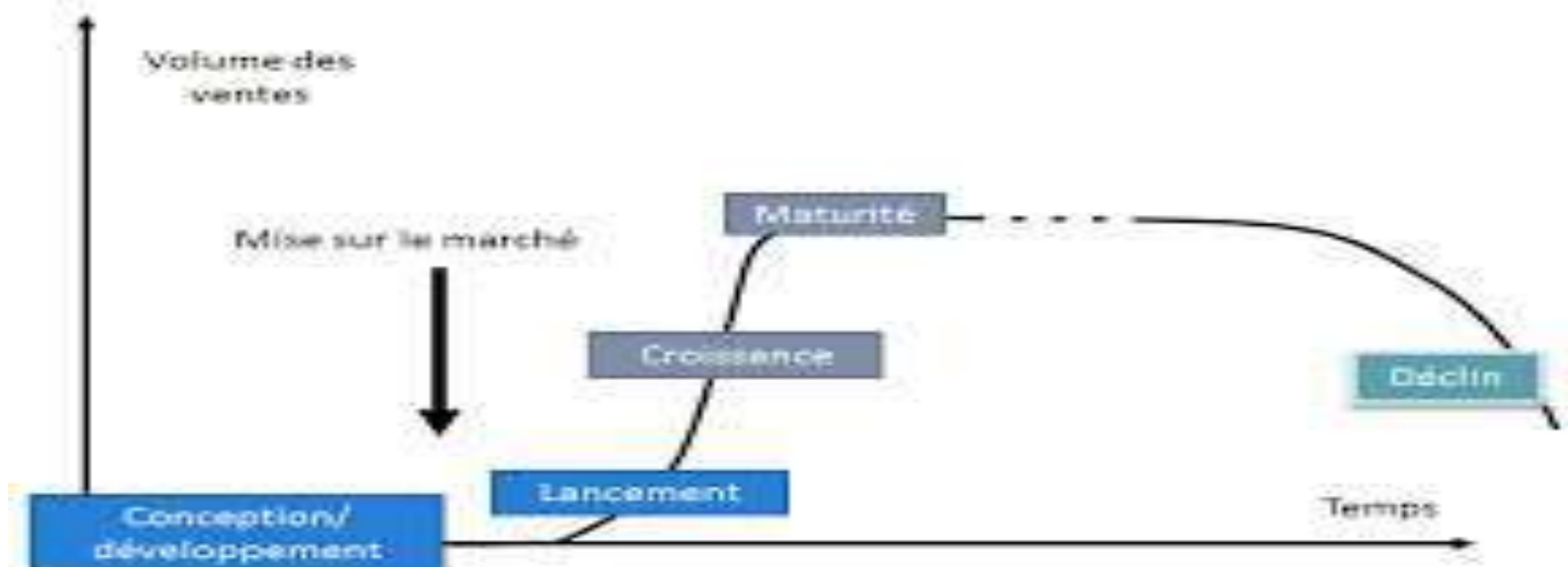
1. Des investissements très importants en R&D
2. Une concurrence nulle ou quasiment nulle.



2 .La phase d'introduction (le lancement)

Caractéristiques

1. Une concurrence faible(un nouveau produit).
2. Une croissance faible.
3. Un niveau de profit nul ou négatif (en raison des coûts de lancement).
4. Une distribution limitée.



3. La phase de croissance : phase de conquête du marché

Caractéristiques

1. La demande croît.
2. Le produit commence à se faire connaître.
3. Les ventes augmentent rapidement.
4. L'entreprise peut commencer à réaliser des bénéfices qui attirent les concurrents

Le cycle de vie d'un produit

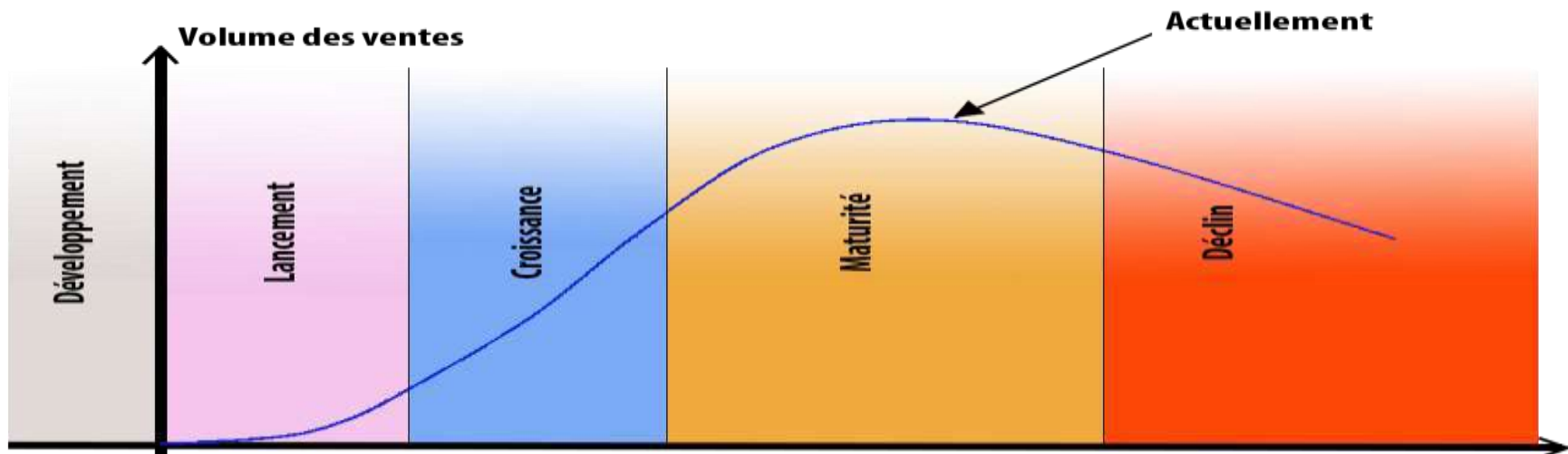


4. La phase de maturité

Caractéristiques

1. Le taux de progression des ventes ralentit.
2. La rentabilité du produit est à son maximum (amortissement des investissements de lancement).
3. La concurrence devient très vive
4. Le marché est saturé.

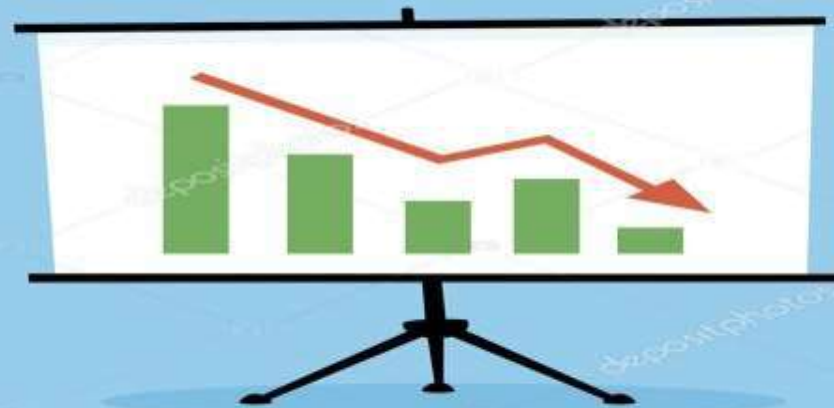
Cycle de vie d'un produit (smartphone)



5. La phase de déclin

Caractéristiques

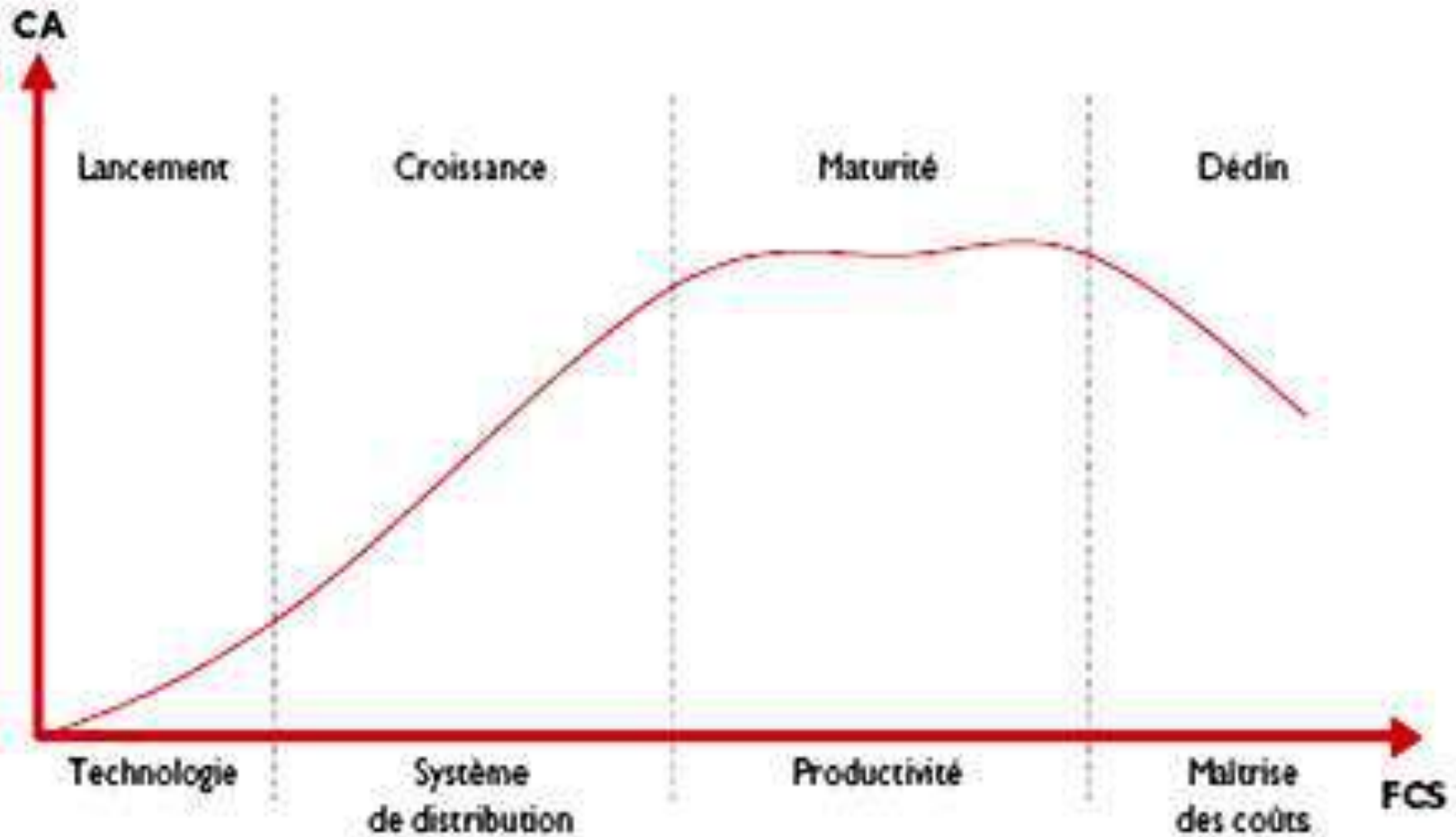
1. Les ventes diminuent.
2. Apparition de nouveaux produits plus adaptés aux besoins des consommateurs.
3. La rentabilité du produit devient très faible et peut même devenir une charge pour l'entreprise



Phase du cycle de vie		Concurrence
Conception/ développement	L'entreprise investit sans retour immédiat. Elle supporte les coûts de développement.	La concurrence n'existe pas encore ou ne se manifeste pas
Lancement	Produit au point et les premiers exemplaires sont commercialisés. Il peut encore connaître des changements (retour d'expérience)	La concurrence est limitée, l'entreprise est en situation de quasi-monopole
Croissance	La demande s'accroît, la cadence de production augmente	Des concurrents de plus en plus nombreux. (Nouveaux entrants)
Maturité	Demande importante et régulière. Economies d'échelle et baisse des coûts de production	La concurrence s'intensifie (concurrence prix)
Déclin	Les commandes ralentissent. Le produit devient obsolète, et des produits plus performants apparaissent	La concurrence diminue.

Les FCS et le CVP

Figure 3.20. Le cycle de vie et les FCS



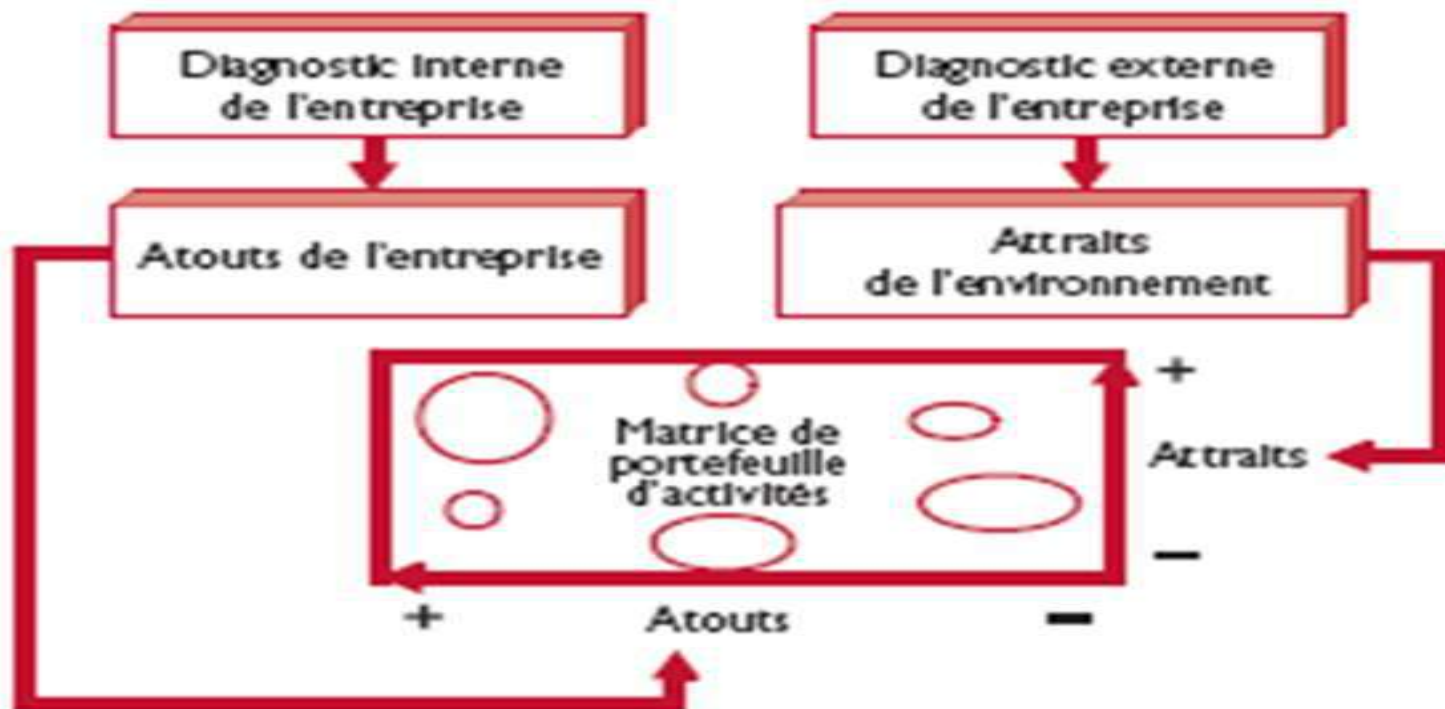
La Matrice BCG



Rappel

Les matrices utilisent 2 variables :

1. L'une liée à l'attrait de chacun de ces DAS (analyse externe),
2. L'autre à leur position concurrentielle (analyse interne).



Principe

La méthode BCG se base sur le cycle de vie du produit ou du domaine d'activité.

Indicateurs

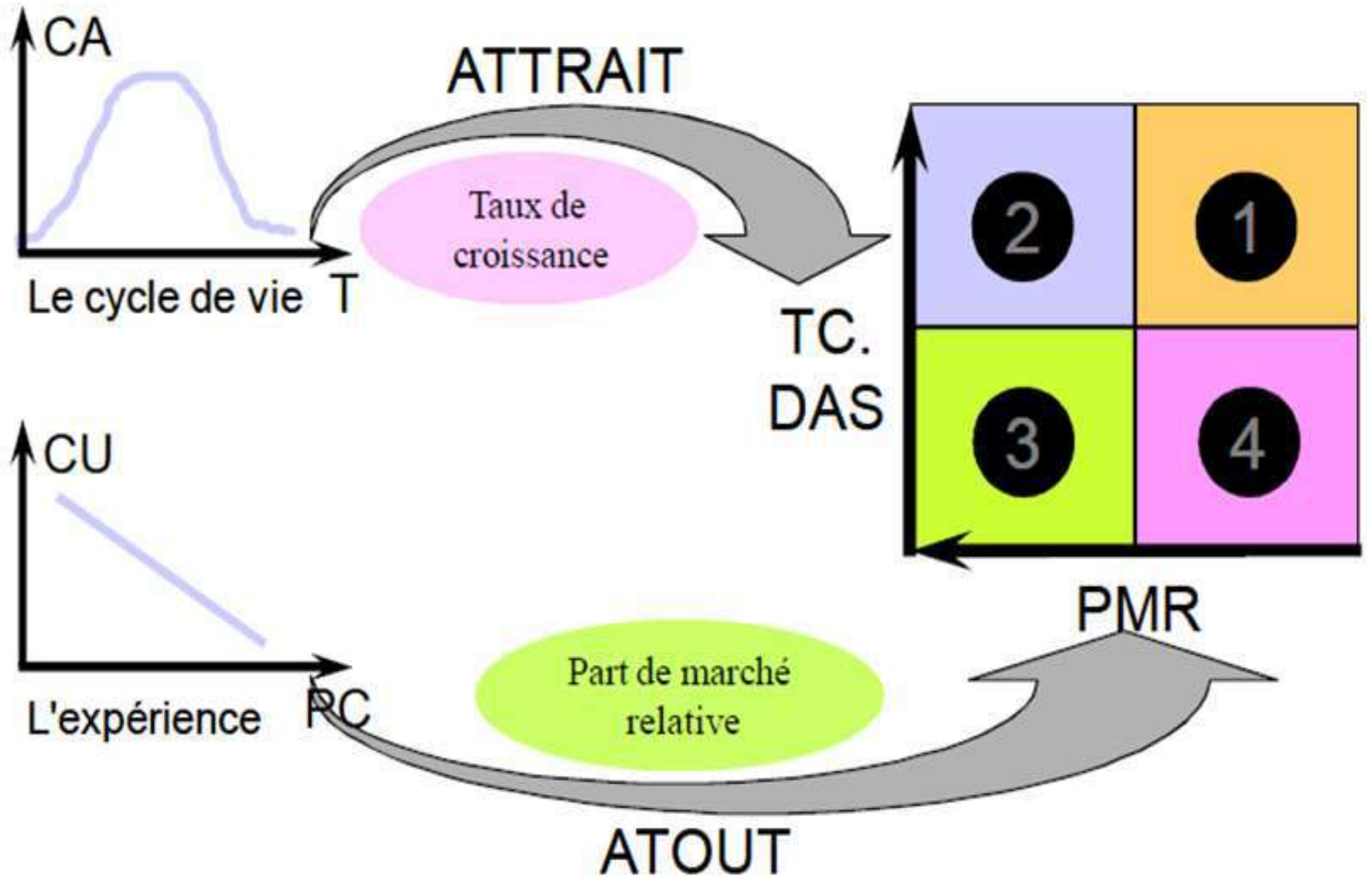
La croissance du marché

Mesure les besoins de liquidité générés par les différents produits.
(marché à forte croissance, et marché à faible croissance.)

La part de marché relative de l'entreprise

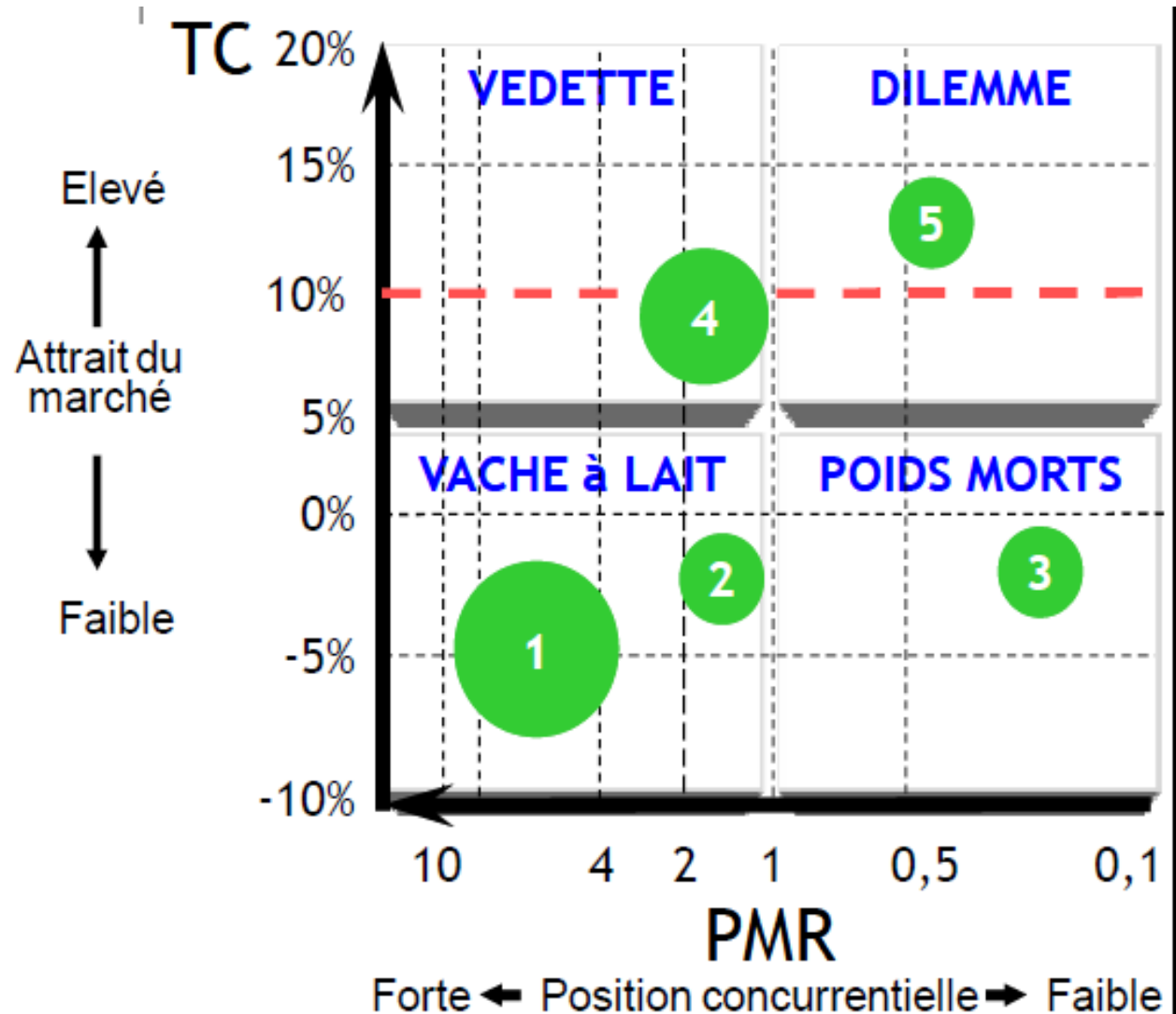
Mesure la rentabilité dégagée par chacun des produits. (la position qu'occupe le produit de l'entreprise par rapport au plus important concurrent sur le marché.)

Part de Marché Relative



Construction de la matrice BCG

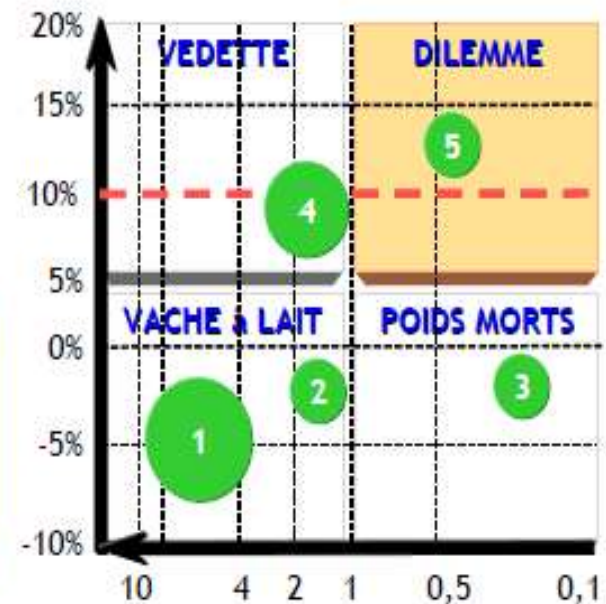
- Chaque DAS figure sur la matrice sous la forme d'un cercle.
- Le diamètre du cercle doit être proportionnel au pourcentage du CA réalisé par chacun des DAS par rapport au CA total de l'entreprise...



Les DAS «dilemmes»



Croissance du marché FORTE
PdM relative FAIBLE

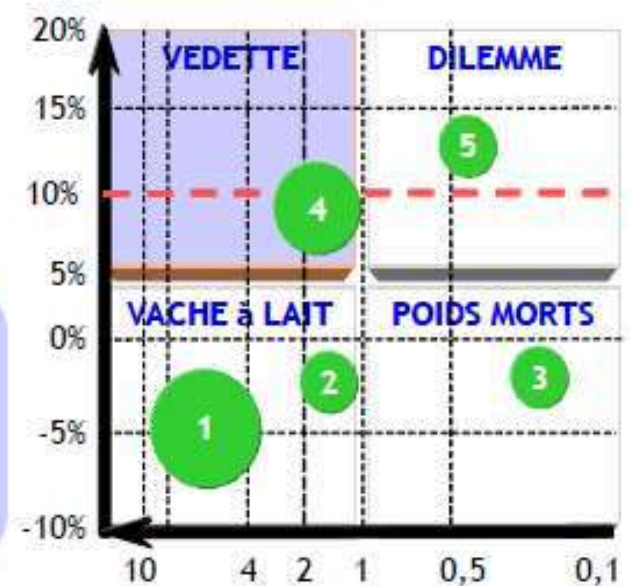


- Le marché semble prometteur mais ... l'entreprise est mal placée par rapport à ses concurrents.
- Le dilemme : doit-elle continuer ou abandonner ce produit ?

Les DAS «vedettes»

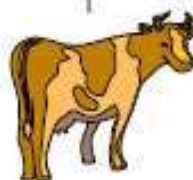


Croissance du marché FORTE
PdM relative FORTE

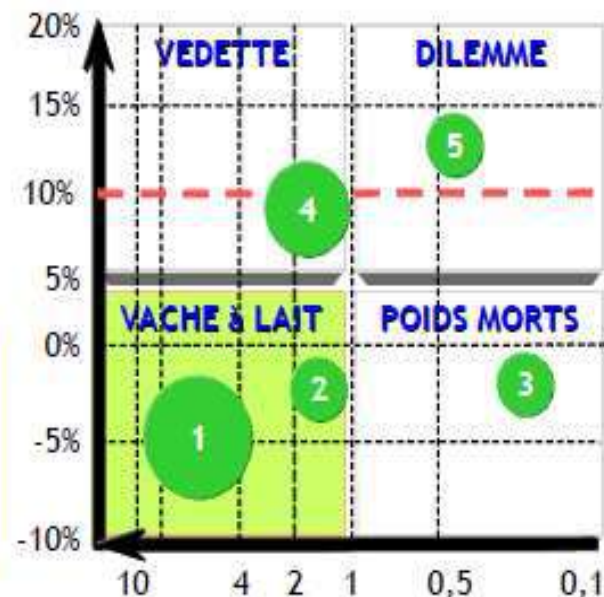


- Ces activités coûtent cher (Investissements élevés). Elles sont globalement consommatrices de liquidités.
- A court terme, ces activités coûtent de l'argent mais ce sont les activités d'avenir.

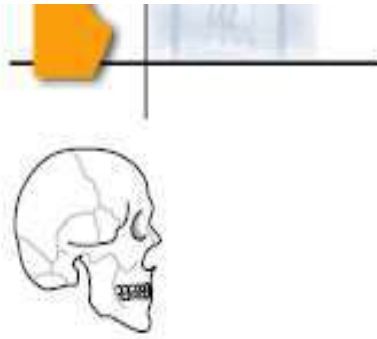
Les DAS «vaches à lait»



Croissance du marché FAIBLE
PdM relative FORTE

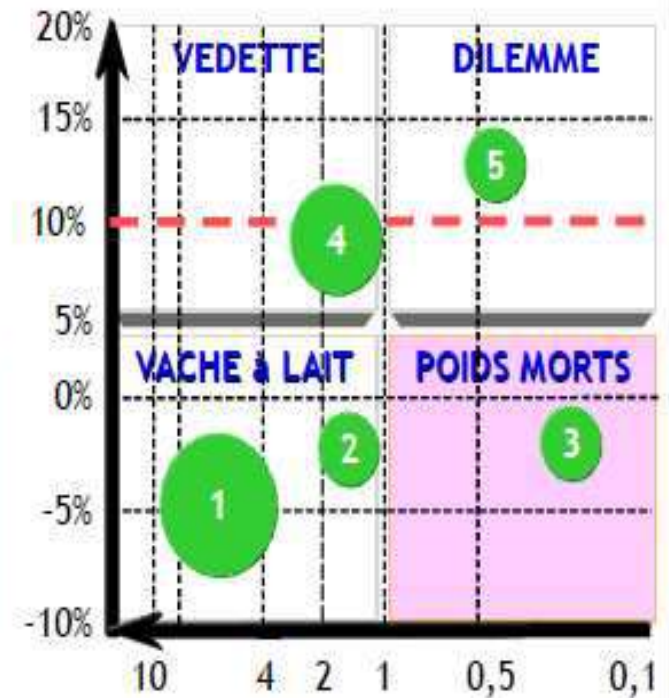


- Ces activités, déjà anciennes, sont en régime de croisière. Elles bénéficient des Investissements antérieurs et de l'effet d'expérience. L'entreprise peut donc travailler avec des coûts bas.
- Génératrices de liquidités, ces activités financent le développement de l'entreprise.
- L'entreprise adopte souvent dans ces activités une stratégie "de volume".



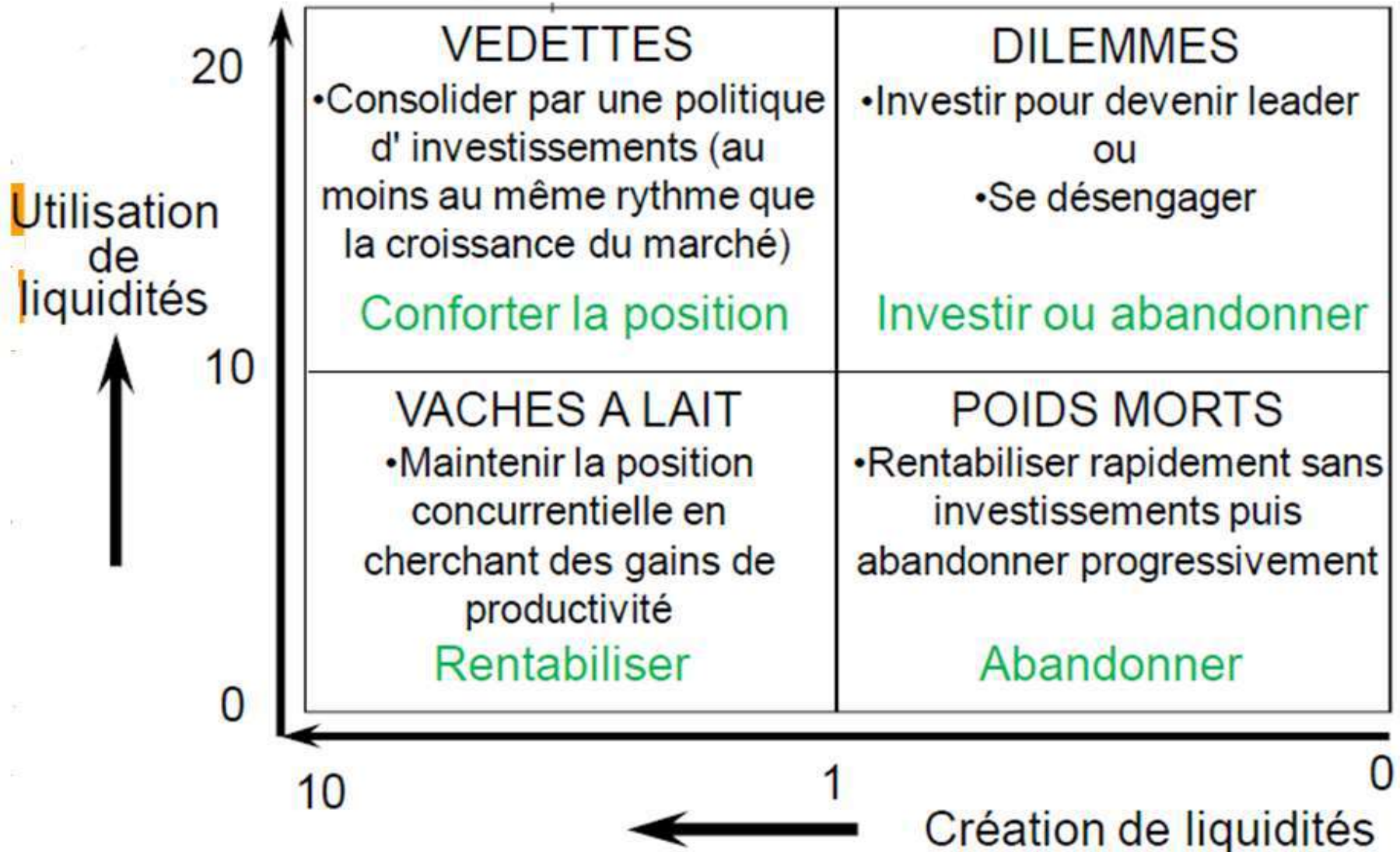
Croissance du marché
PdM relative

FAIBLE
FAIBLE



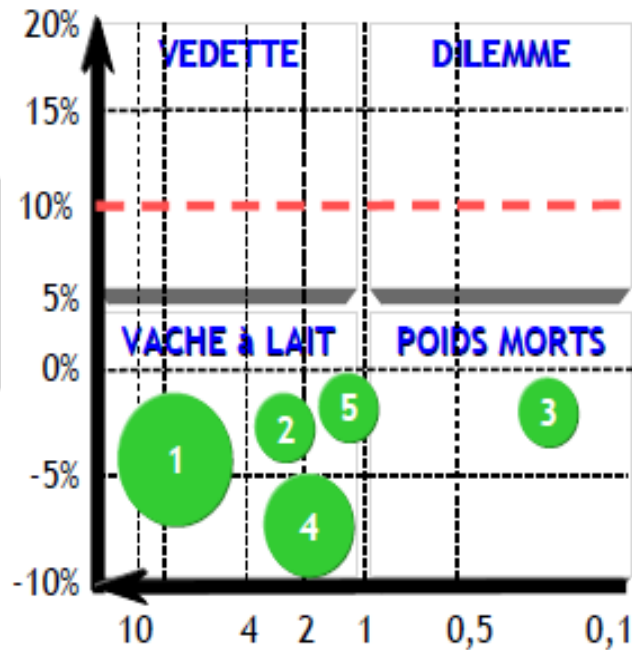
- Ces activités sont anciennes. Elles ne génèrent pas (ou peu) de liquidités.
- En principe, elles doivent quitter le Portefeuille de l'entreprise.

Prescriptions stratégiques de la matrice BCG



Un portefeuille déséquilibré

Attention !
D'un point de vue
comptable et financier,
cette entreprise est sans
doute en excellente
santé

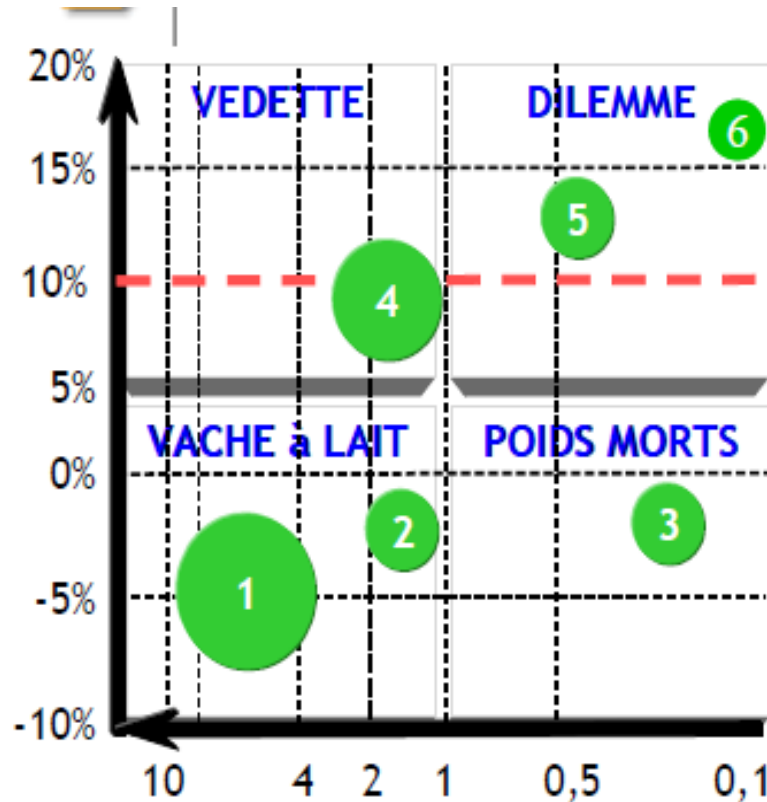


Part de l'activité
dans le CA
total

- L'entreprise génère des profits grâce à ses "Vaches à Lait" ...

... mais elle ne dispose pas d'activités innovantes susceptibles de renouveler ses "Vaches à Lait"

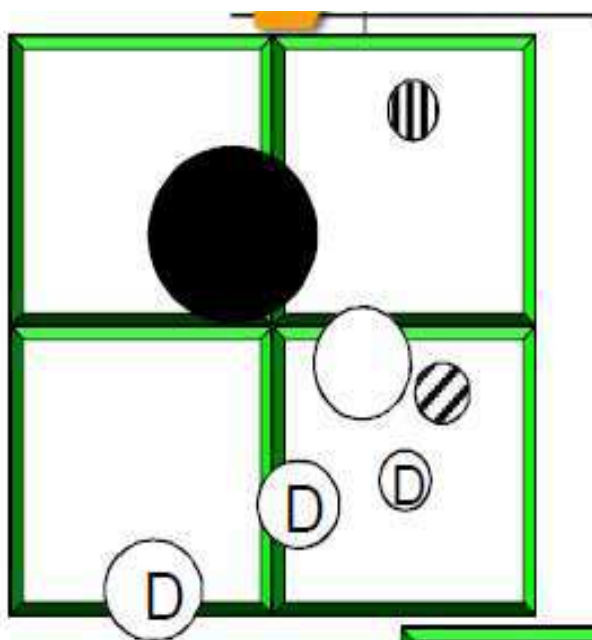
Un portefeuille équilibré



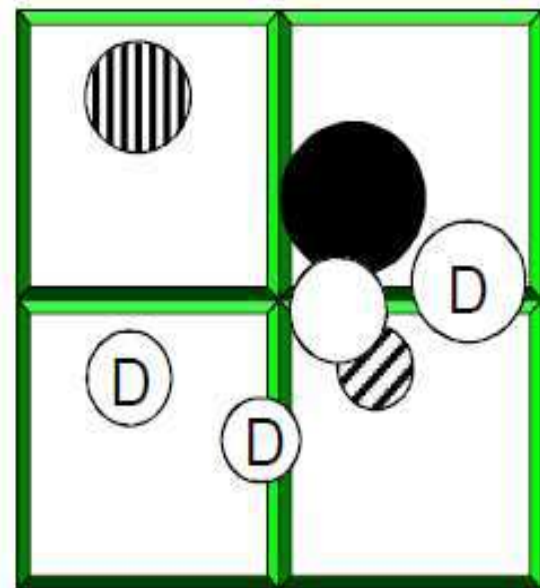
- Les "Vaches à Lait" financent les "Dilemmes" et assurent l'équilibre financier de l'entreprise
- Les "Vedettes" sont prêtes à prendre la relève des "Vaches à Lait"

Trois portefeuilles d'activités du secteur de la chimie (1979-1980)

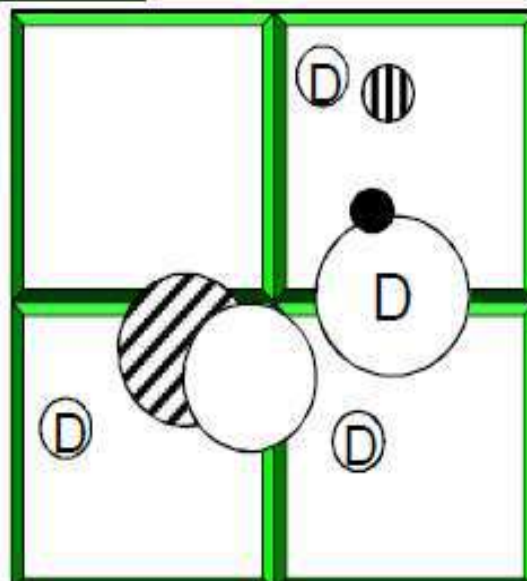
HOESCHT



BAYER



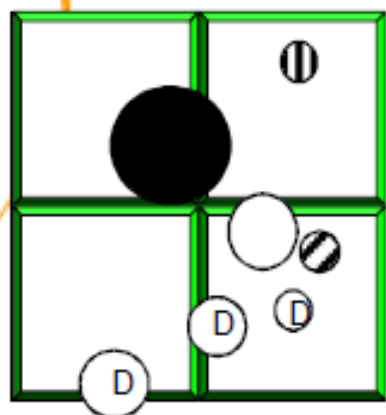
BASF



- Pharmacie
- ◌ Chimie orga.
- ◌ Phytopharma.
- Matières plastiques
- Ⓛ Autres DAS

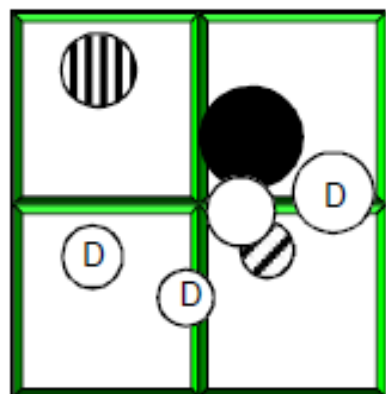


Le commentaire des portefeuilles

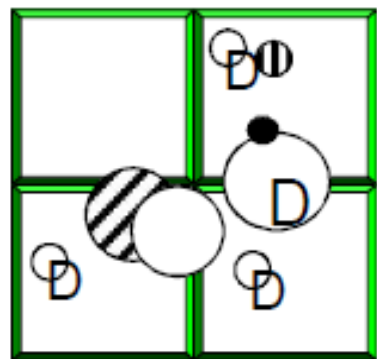


HOESCHT ne dispose pas véritablement de "Vache à Lait".

- Le groupe connaît des problèmes de liquidité qui limitent ses investissements dans son "Dilemme". De plus, il est encombré de nombreux "Pds Morts".
- Sa seule chance : un inv^t massif dans la pharmacie.



BAYER dispose de "Vaches à Lait" qui financent la "Vedette" et surtout les "Dilemmes" d'avenir.



BASF constitue un cas tout à fait original dans la mesure où elle ne dispose pas de "Vedettes". Les "Dilemmes" vont donc faire l'objet d'invest^{ts} élevés financés par les "Vaches à Lait".