



# CHAPITRE 1 : INTRODUCTION A LA STRATEGIE

---

## Stratégie :

- La détermination des buts et objectifs d'une entreprise, l'adoption des moyens d'actions et l'allocation des ressources (humaines, financière,..) nécessaire pour atteindre ses buts. (CHANDLER)
- La recherche d'un avantage concurrentiel (PORTER)
- Stratégie émergente ou délibérée (MINZBERG)

L'orientation stratégique : Elle suit à long terme une trajectoire, elle cherche à concilier **l'audience et l'influence** -> PROFIT

Les décisions stratégiques : Obtention d'un avantage concurrentiel et il faut que celui-ci soit **durable dans le temps** (Pérennité). Création **d'un surcroît de valeur** (il doit être difficilement imitable) indispensable pour le profit.

Une allocation de ressource : Financière, humaine, physique, technologique, commercial et relationnelle. Ceux-ci déterminent le **périmètre d'activité**

## MODELE VIP : VALEUR, IMITATION, PERIMETRE

- ➔ Sur qu'elle modèle de création de valeur la performance se base ?
- ➔ Comment éviter l'imitation de la création de valeur ?
- ➔ Sur qu'elle périmètre orienter se modèle de création ?

## Les trois niveaux stratégiques :

- ❖ **La stratégie d'entreprise** (périmètre) : géographie, diversité de l'offre, la manière d'allouer les ressources
- ❖ **La stratégie par DAS** (domaine d'activité stratégique) : (positionnement) identifié comment les activités incluses dans la stratégie doivent se comporter sur leurs marchés
- ❖ **Les décisions opérationnelles** : (déploiement) ressources, processus et savoir faire des individus

## Le vocabulaire stratégique :

- ➔ Mission : expression d'un but
- ➔ Vision : Etat future
- ➔ Objectif : niveau de rentabilité
- ➔ Périmètre d'activité : client et marché
- ➔ L'avantage : la manière d'atteindre les objectifs



## LE MODELE STRATEGIQUE

- **DIAGNOSTIC :**
  - Environnement externe : PESTEL, SWOT (menaces opportunités)
  - Capacités : Ressources et compétences, SWOT (forces faiblesses)
  - Intention : vision, mission et objectifs
  - Culture : changement et influence
- **CHOIX :** Le DAS, la diversification, l'internationalisation, l'innovation et l'entreprenariat
- **DEPLOIEMENT :** Evaluation de la stratégie, processus de développement, l'organisation, le changement, les pratiques de la stratégie

### L'étude de la stratégie

Elle résulte de plusieurs influencent tel que l'économie, la sociologie et la psychologie. Elle a 3 branches principales : le contexte, le contenu et le processus

### L'INFLUENCE ET LES PRISMES

- ❖ PME : Attention à l'environnement car il est vulnérable au changement.
- ❖ E. Multinationale : Le marché doit être très bien analysé, offre et style de management distinct
- ❖ Secteur publics : Pas d'objectifs claire comme le profit mais ceux-ci sont ambiguë

(Prisme de la méthode, prisme de l'expérience, prisme de la complexité, prisme du discours)



# CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT

Le macro-environnement constitue la stratégie environnementale : PESTEL. Elle a pour objectif d'identifier les **variables pivots**.

Les concurrents et les marchés constituent la strate environnementale :

- Groupe stratégique (établir la cartographie des organisations répartis selon leurs similarités et leurs divergences)

Les variables pivots (cad les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie) :

- Les méga tendances : changement PESTEL
- Les points d'inflexions : Les tendances sont changeantes de direction
- Les signaux faibles : permet d'anticiper les points d'inflexions

## LA CONSTRUCTION D'UN SCENARIO

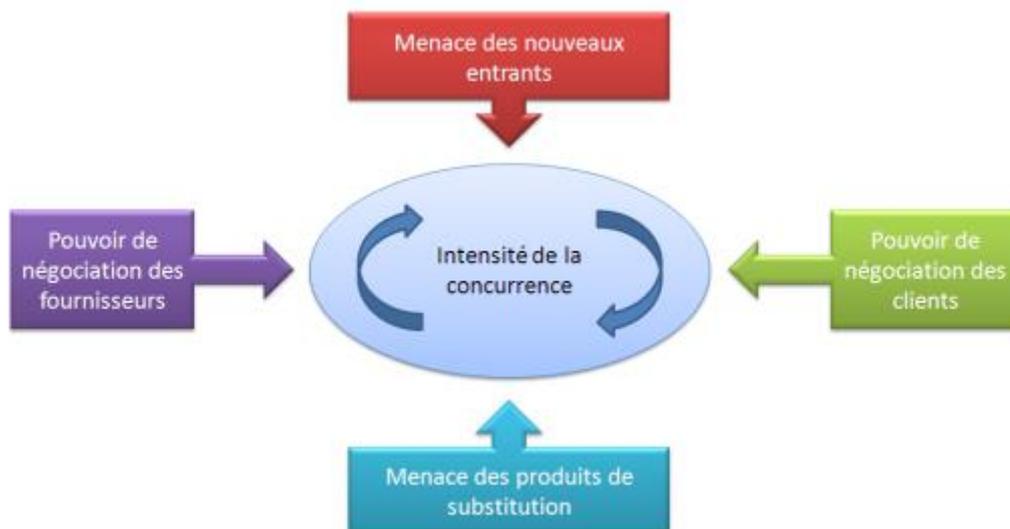
Il permet d'envisager plusieurs possibilités, une représentation plausible. L'objectif n'est pas de prévoir mais de pousser les managers à rester attentifs.

1. Ils ont un impact potentiel le + élevé
2. Ceux dont l'évolution est incertaine

**L'INDUSTRIE** : Groupe d'entreprise proposant des offres étroitement substituables

**MARCHE** : Un groupe de client homogène pour une offre spécifique

## LES 5 FORCES DE PORTER (Environnement interne)





## I. Les barrières financières

- Les économies d'échelle : réduction du coût unitaire liées à l'augmentation du nombre d'unité produites
- L'intensité capitalistique : C'est le capital qu'il est nécessaire d'investir pour pénétrer dans une industrie
- Les coûts de transfert : Les clients supportent des coûts élevés lorsque l'entreprise change de fournisseurs

## II. Les barrières commerciales

- L'accès aux réseaux de distribution
- La réputation

## III. Les barrières de ressources et de compétences

- La technologie
- Les ressources rares
- L'expérience
- La différenciation
- La réputation d'agressivité

## IV. Les menaces des substituts

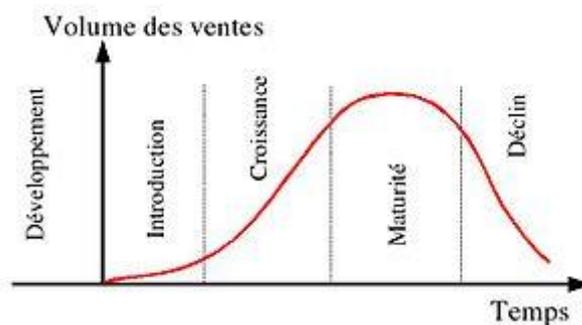
## V. Le pouvoir de négociation

## VI. Le rôle du pouvoir public

## VII. L'intensité concurrentielle

- Les industries monopolistiques : intensité concurrentielle nulle
- Les industries oligopolistiques : que très peu de concurrent
- Les industries hyper compétitives : la fréquence et l'amplitude des concurrents crée un déséquilibre
- Les industries parfaitement concurrentielle : la concurrence parfaite existe que s'il y a des barrières à l'entré

## La croissance d'un produit





❖ Groupe stratégique

Grâce au périmètre d'activité et d'autre part les critères d'allocation de ressources (notoriété de la marque, compétence technologique,..)

<b>PERIMETRE D'ACTIVITE</b>
Etendu de la gamme de produit Extension géographique Nombre de segment de marché couvert Niveau d'intégration verticale Réseau de distribution
<b>ALLOCATION DES RESSOURCES</b>
Nombre de marques détenues Effort marketing Niveau de qualité des produits Leadership technologique

❖ Quelques critères de segmentation

Type de critère	Marché de grande conso	Marché industriel
Caractéristique des clients	Age, sexe, origine, revenu, nombre de personne, lieu d'habitation, style de vie,...	Secteur industriel, localisation, taille, technologie utilisé, rentabilité, dirigeants
Achat, utilisation	Volume d'achat, fidélité, type d'utilisation, comportement d'achat, critères	Type d'utilisation, volume d'achat, fréquence, procédure, critères, canal
Besoin des utilisateurs, caractéristique recherché	Prix, marque, similarité, caractéristique, qualité	Exigence, besoin de service, marque, caractéristique, qualité

L'approche **ocean bleu** encore les manager à créer ou trouver des marché encore vierge

**Les facteurs clés de succès** : c'est ce que doit maîtriser l'entreprise afin de surpasser la concurrence



# CHAPITRE 3 : LA CAPACITE STRATEGIQUE

## 1. REPERER LA CAPACITE STRATEGIQUE

- Qu'est-ce que la capacité stratégique
- Comment la capacité stratégique contribue-t-elle à l'obtention de l'avantage concurrentiel et la performance ?
- Comment diagnostiquer la capacité stratégique ?
- Comment développer la capacité stratégique ?

## 2. LES FONDEMENTS DE LA CAPACITE STRATEGIQUE

Les **ressources** : sont les actifs qu'une organisation détient

Les **compétences** : sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources

Ressources : ce que nous avons		Compétences : ce que nous faisons
Machines, bâtiment,	<b>PHYSIQUE</b>	Compétences industrielles, efficacité
Actifs, trésorerie,	<b>FINANCIERE</b>	Gérer les flux de trésorerie, capacité à lever des fonds
Managers, employés,	<b>HUMAINES</b>	Comment les individus acquièrent l'expérience, la connaissance.

Les **capacités dynamiques** : sont l'aptitude d'une organisation à renouveler et recréer sa capacité stratégique.

Selon **TEECE** 3 sortes de capacités dynamiques :

- **REPERER** : Recherche des opportunités sur les marchés
- **SAISIR** : Développement de nouvelles offres
- **RECONFIGURER** : Renouvellement des capacités

Les capacités stratégiques incluent à la fois les **capacités opérationnelles** et les **capacités dynamiques**

## 3. Le VRIO d'une capacité stratégique

### Capacité distinctive -> Avantage concurrentiel

Les connaissances organisationnelles : résultent de l'intelligence collective accumulée au travers des systèmes formels et des routines informelles.



#### 4. LE DIAGNOSTIC DE LA CAPACITE STRATEGIQUE

- L'étalonnage (benchmarking) : consiste à comparer la capacité stratégique d'une organisation avec différente pratique de référence

L'étalonnage peut être : historique, interne, avec les concurrents, avec les meilleurs pratiquent.

- La chaîne de valeur : les étapes permettant une offre valorisée par ses clients



#### 5. LE MANAGEMENT DE LA CAPACITE STRATEGIQUE

Il est généralement difficile de discerner d'où proviens l'avantage concurrentiel

- Le développement des capacités internes (savoir-faire entrepreneurial)
- Le développement des capacités externes (acquisition ou alliance)
- La suppression d'activités
- Le suivi des résultats

**L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement.**



# CHAPITRE 6 : LES STRATEGIES PAR DAS

## Les différentes stratégies par domaines d'activités

- Générique : prix, différenciation, focalisation, horloge stratégique
- Interaction stratégique : hyper compétition, coopération, théorie des jeux

### I- LA SEGMENTATION STRATEGIQUE : L'IDENTIFICATION DES DAS

(Consiste à subdiviser l'organisation en DAS)

La segmentation :

- ❖ Critères externes : clientèle, géographie, distribution, concurrence
- ❖ Facteurs clés de succès
- ❖ Critères internes : compétences, technologie, synergie, structure de cout
- ❖ Chaîne de valeur



Ne pas faire un découpage trop fin ou trop large sinon certains DAS peuvent se voir attribuer et retirer des ressources

### II- LES STRATEGIES GENERIQUES

#### → La stratégie de prix

- Coût d'approvisionnement (localisation des sites de production,...)
- Economie d'échelle (repartir les frais fixes sur un volume de production plus élevé)
- L'expérience (Le coût unitaire baisse de 95% chaque fois que le volume de production double)
- Les innovations de produits (En améliorant la productivité de leur main d'œuvre, le rendement de leurs actifs et l'utilisation de la capacité de production)



Il y a un risque de baisse de valeur dans les esprits des consommateurs.

#### → Les stratégies de différenciation

Elle peut être : sophistication (vers le haut) ou d'épuration (vers le bas)

- Il est nécessaire : d'identifier les clients
- D'identifier les concurrents
- D'identifier les sources de la différenciation

**La détention d'une capacité stratégique permet d'établir un avantage concurrentiel difficilement imitable**

#### → La stratégie de focalisation

(Consiste à se positionner sur un segment de marché très précis)



- Les besoins : Marché à taille réduite
- La cible doit être spécifique
- Etre une niche

Porter conseille de choisir une stratégie générique et de s'y tenir rigoureusement (coincé au milieu)

→ L'horloge stratégique (met l'accent sur les prix)

- Zone de sophistication ; accroître le prix et la valeur
- Zone d'épuration ; Gagner des parts de marché en réduisant le prix mais pas la valeur
- Zone de stratégie hybride ; prix plus bas que sophistication, valeur plus haute que l'épuration
- Zone économiquement non viable ; Prix inférieur à la valeur ce qui engendre un refus des clients
- L'offre de référence
  - Le verrouillage du marché (Rendre ses clients dépendant de l'offre)
- Contrôler des produits ou services complémentaires au produits, ex : lorsque l'on achète un rasoir il est obligatoire d'acheter les lames qui correspondent
- Crée un standard de l'industrie

### III- LES INTERACTIONS STRATEGIQUES

→ Interaction de prix et de valeur

- Evaluer la menace
- Renforcer la différenciation
- Réduire les couts

→ Interaction stratégique de l'hyper compétition

- Accepter la cannibalisation
- Avancer a petit pas
- Etre imprévisible

→ Stratégie de coopération

- Fournisseurs
- Acheteurs
- Concurrents
- Entrants potentiel
- Substituts
- Pouvoir publics

→ La théorie des jeux (mieux analyser les interactions stratégiques)

- Perdre le point de vue des concurrents
- Penser le futur pour en déduire le présent

Le dilemme du prisonnier :

		Joueur B	
		Stratégie B1	Stratégie B2
Joueur A	Stratégie A1	-5 / 5	-7 / 7
	Stratégie A2	8 / -8	1 / -1

Figure 0-1: Exemple de jeu à somme nulle



Démarche pour passer d'une compétition délétère à une coopération bénéfique :

- La répétitivité
- La visibilité
- La dissuasion
- L'engagement
- La rationalité



# CHAPITRE 7 : LA DIVERSIFICATION ET LA GESTION D'UN PORTEFEUILLE

## I- LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La matrice d'Ansoff

	Produit	Existant	Nouveau
Marché			
Existant		Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau		Développement de marché	Diversification

- La pénétration de marché : consiste à augmenter la diffusion de l'offre sur le marché actuel

Le risque : la riposte des concurrents, les contraintes légales

- Le développement de produit : consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants

Le risque : Implique de nouvelle capacité stratégique, échec de la gestion du projet

- Le développement de marché : Consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés

→ L'extension vers de nouveaux usagers

→ L'extension géographique

⇒ La diversification conglomérale : correspond au développement d'activités qui ne présente aucun point commun avec les activités existantes

⇒ La diversification liée : consiste à profiter des synergies entre les DAS



## II- LES FACTEURS DE DIVERSIFICATION

Les managers sont attirés par la diversification car elle leur permet d'étendre leur périmètre de responsabilité sur de nouvelles activités. Elle contribue à la performance pour :

- Les économies de champs : accroître l'efficacité d'une organisation en appliquant ses ressources et compétences à de nouveaux marchés ou de nouvelles offres
- La logique dominante : la diversification permet de mobiliser la capacité managériale sur de nouveaux marchés ou de nouvelles offres
- Les marchés internes : S'incrémenter dans les marchés ou les pays qui ne sont pas matures
- Le pouvoir de marché : vis-à-vis des concurrents
  - Maîtriser un portefeuille d'activités peut dissuader les concurrents des manœuvres agressives
  - La gestion d'un large portefeuille d'activités peut permettre de subventionner certains DAS
- Réagi au déclin du marché
- Répartir les risques
- Les ambitions des dirigeants

## III- La diversification et la performance

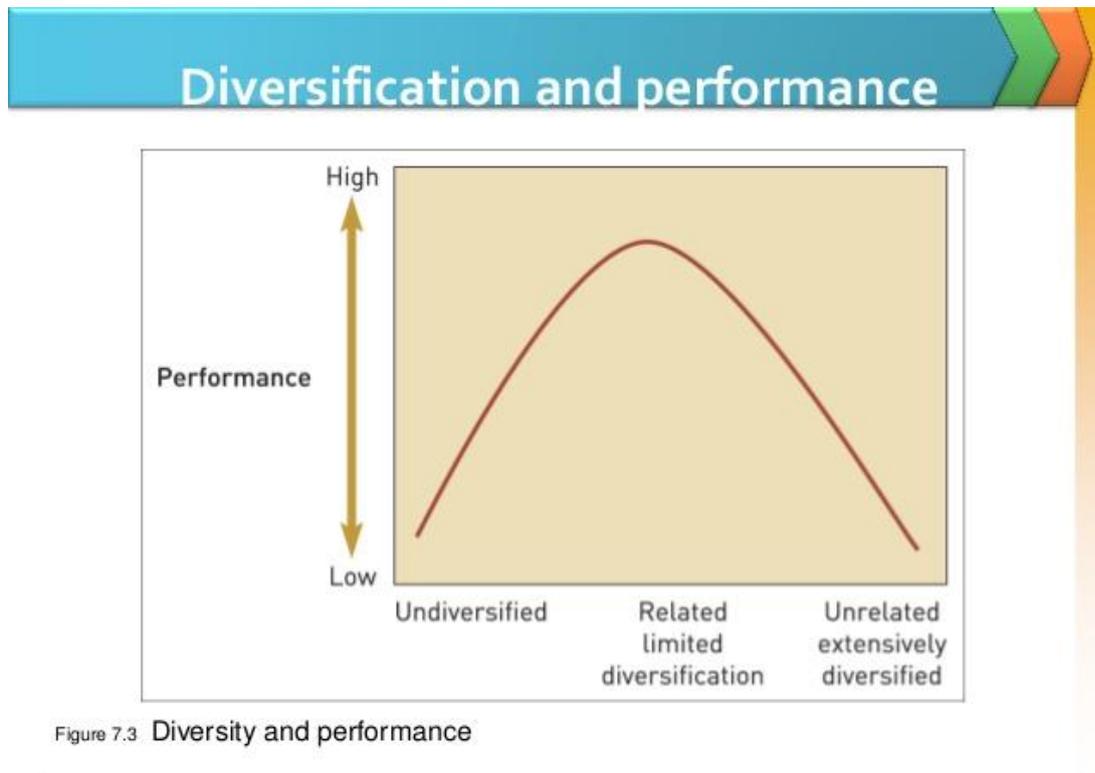


Figure 7.3 Diversity and performance



#### IV- L'INTEGRATION VERTICALE

Désigne l'extension de l'organisation vers des activités adjacentes de sa filière

- Intégration vers l'amont : niveau des fournisseurs
- Intégration vers l'aval : niveau de distribution SAV
- L'externalisation : confier à des prestataires externes des activités de l'entreprise
- L'intégration : intégrer des activités

#### V- LA PERFORMANCE PARENTALE

(La performance des activités principale de l'entreprise grâce à l'équipe managériales de l'entreprise)

1. Les activités génératrices de performance
  - La cohérence
  - Faciliter les synergies
  - L'accompagnement
  - La mise a disposition de services centraux et ressources
  - L'intervention
2. Les activités destructrices de performance
  - L'augmentation de couts
  - La complexité bureaucratique
  - La manue de visibilité de performance

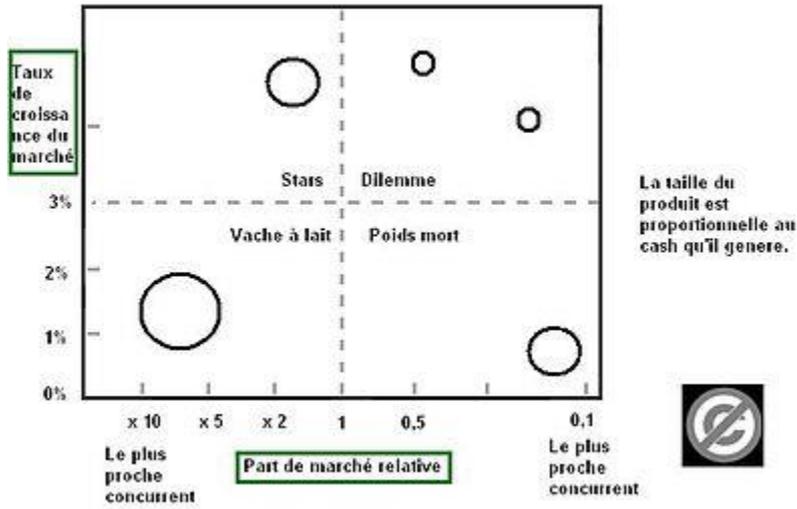
#### TROIS LOGIQUES PARENTALES

- Le gestionnaire de portefeuilles :
  - ➔ Il cherche à maintenir les couts du siège à un niveau modeste, il limite la taille des services centraux et laisse une forte autonomie aux responsables des DAS
- Le gestionnaire de synergie :
  - ➔ Construire une vision commune
  - ➔ Faciliter la coopération entre DAS
  - ➔ Fournir des ressources et des services centraux
- Le développeur :
  - ➔ Utiliser les ressources et compétences centrales afin de développer le potentiel des DAS
  - ➔ La focalisation
  - ➔ Le syndrome de la poule aux œufs d'or : excellent niveau de performance indépendamment des compétences centrales



VI- LES MATRICES DE GESTION DE PORTEFEUILLES

Matrice BCG



Matrice Mac Kinsey

		Position concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Elevé	Maintenir sa position	Investir pour croître	Investir sélectivement
	Moyen	Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner