

MASTER SPECIALISÉ: MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET GESTION DE PROJETS
Année universitaire : 2023 / 2024

Module: Management Stratégique



Enseignant chargé du cours:
M. Driss Mafamane

Votre évaluation

- Participation active au dispositif interactif de formation ;
- Evolution de votre **capacité de vous intégrer dans le groupe** ;
- **Repérer ses aptitudes et compétences;**
- **Faire le point sur ses besoins en formation.**

Votre évaluation

- **Thèmes à présenter : 30 % ;**
- **Participation, sérieux, assiduité : 20 % ;**
- **Examen final: 50 %.**

DEVICES



" La différence entre une personne qui réussit et les autres, ce n'est pas un manque de force, ni de connaissance, c'est plutôt un manque de volonté. " *Earl Joseph Wilson*

" Celui qui veut réussir trouve un moyen. Celui qui ne veut rien faire trouve une excuse." *Pierre Bellemar*

" Tenez-vous à l'écart des gens qui freinent vos ambitions. Les petits esprits font toujours cela. Les plus grands esprits seuls vous font sentir que vous aussi, vous pouvez devenir grand. " *Léon Trotsky*

" La persévérance, c'est ce qui rend l'impossible possible et le possible réalisé. " *Mark Twain*

Pensée positive

✓ «On ne va jamais si loin que
lorsque l'on ne sait pas où l'on va »
A.De Rivarol Ecrivain français (1753-1801)

Finalité du management stratégique

- **Finalité de ce cours (formation) :**

La formation au management stratégiques s'adresse aux dirigeants d'entreprise, aux consultants, aux directeurs des ressources humaines et aux managers ou entrepreneurs vecteurs des changements qui souhaitent acquérir les compétences pour permettre à leur organisation de réussir leurs projets stratégiques.

Objectif du cours

❖ Notre objectif sera donc :

- Acquérir une approche globale du management stratégique dans une entreprise et enrichir ses compétences par l'appropriation de méthodes et d'outils pertinents pour conduire les actions stratégiques en toute visibilité, qui réduiront les risques et les incertitudes de l'environnement qui pèsent sur l'entreprise, en les transformant en opportunités de développement,
- S'entraîner à la maîtrise des principaux outils d'analyse et à l'élaboration de management stratégique qui tiennent compte de tous les facteurs pertinents de votre entreprise.
- Découvrir les grands principes du management stratégique, les plus avancés de l'art de la stratégie de l'entreprise

AXES DU COURS

INTRODUCTION

Émergence et élaboration de la stratégie :
les concepts de base

Diagnostic Stratégique: Analyse SWOT

Les options stratégiques:

- la stratégie concurrentielle (**business strategy**)

- La stratégie de groupe, de croissance (**corporate strategy**)-

AXES DU COURS

L'analyse concurrentielle

Veille stratégique: **concepts et démarche**

PLAN DU COURS

Chapitre introductif: Historique et émergence de la stratégie

1/Segmentation
stratégique
2/Outils du
diagnostic
stratégique
3/Analyse du porte
feuille

Chapitre 1: Diagnostic stratégique

1/Segmentation
stratégique
2/Outils du
diagnostic
stratégique
3/Analyse du
porte feuille

Chapitre 2: Les stratégies « business »

1/ Stratégie de
domination par les
coûts
2/Stratégie de
différenciation
3/Stratégie de
focalisation

Chapitre 3: Les stratégies « corporate »

1/Spécialisation
2/Diversification
3/Intégration
4/Externalisation
5/Internationalisation

CH introductif: Historique et émergence de la stratégie

ETYMOLOGIE ET ORIGINE DU TERME STRATEGIE :

➤ 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 : « l'art de conduire l'armée »

La stratégie militaire:

Le grand théoricien militaire chinois Sun Tzu est à l'origine de la stratégie militaire , 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 .

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

CH introductif: Historique et émergence de la stratégie

ETYMOLOGIE ET ORIGINE DU TERME STRATEGIE :

- L'idée principale de l'œuvre de Sun Tzu « L'art de la guerre » est que **l'objectif** de la guerre est de: Contraindre l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la tromperie, l'espionnage et une grande mobilité à s'adapter à la stratégie de l'adversaire pour s'assurer la victoire à moindre coût.
- Une des premières applications au monde des affaires revient à Neuman qui a développé la théorie des jeux. Dans un ouvrage datant de 1947, l'auteur étudie les stratégies en terme d'interactions décisionnelles de joueurs qui s'affrontent ou coopèrent entre eux.

CH introductif: Historique et émergence de la stratégie

ETYMOLOGIE ET ORIGINE DU TERME STRATEGIE :

- D'origine militaire, **la stratégie** est l'art de conduire une armée pour remporter la victoire, ce qui impose de tenir compte des actions adverses.
- La stratégie peut être **réactive** (action décidée face à une menace de l'environnement) ou **proactive** (initiation d'une action autonome).
- La stratégie d'entreprise est apparue pour déterminer les objectifs de développement **(60)**, puis elle a intégré la concurrence **(70)** et les parties prenantes **(80)**.

CH introductif: Historique et émergence de la stratégie

ETYMOLOGIE ET ORIGINE DU TERME STRATEGIE :

- La stratégie a pour but :
 - De faire face à **la concurrence**, de rechercher un avantage concurrentiel durable.
 - De définir un **périmètre d'activité** (produits, zone géographique).
 - De réagir aux évolutions de **l'environnement** et d'assurer la **survie** ou la **croissance** de l'entreprise.
- Le concept de stratégie est transposable à toutes les organisations (avec nuance en cas d'absence de concurrence).

Définition du management stratégique

« Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles. Le management repose plus que jamais sur deux composantes indissociables et interdépendantes: La stratégie et l'organisation. La première est plutôt externe et tournée vers l'environnement; la seconde davantage associée à une vision interne ». (Helfer, Kalika, Orsoni, 2016).

Définition de la stratégie

La stratégie est l'ensemble des **décisions et actions** de l'entreprise relatives au choix des **moyens et des ressources** en vue d'atteindre un **objectif** sur **le long terme**. Elle reflète également un **métier**. Une stratégie nécessite absolument un **diagnostic interne et externe**. Ce même diagnostic permet à l'entreprise de découvrir **l'avantage concurrentiel**. Il importe de mentionner que **le client** est au cœur de la stratégie. La stratégie consiste également de **créer de la valeur** pour l'ensemble de **ces parties prenantes** (client, actionnaire, les fournisseurs, les pouvoirs publics).



Les fonctions de la stratégie

Les 5 fonctions de la stratégie selon Mintzberg (1987)(5 P for strategy) :

Plan	Ploy	Pattern	Position	Perspective
Fonction de plannificat° : Préparer l'E/se à LT	Fonction de stratagème : influencer l'environne ment sans pour autant prendre des décisions précises Ex: 2 ^{ème} guerre	Fonction de modèles : La stratégie ne peut être toujours planifiée, elle émerge des besoins des clients ou s'adapte aux concurrents EX : iPhone	Fonction de positionne ment): La stratégie a pour but de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents. Ex: océan rouge et bleu	Fonction de perspective : L'E/se doit se positionner sur une vision. conserver ses racines (Ikea) ou construire une vision (Google

CH introductif : Exemple de iPhone

IPHONE: 1 TO X

A look at the evolution of the Apple gadget across key specs

WEIGHT (in gm)



Les spécificités de la décision stratégique

Prise au sommet de
la **hiérarchie**

Décisions **rares**

Décision **intégrée**

Décision à
long terme

Exemple: Acquisition de nouveaux avions pour une compagnie aérienne. Cette décision entraîne automatiquement:

- Recruter des pilotes adaptés, intégrer de nouvelles destinations pour rentabiliser, nouvelle campagne de publicité pour booster les ventes, nouvelle maintenance

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

- La notion de stratégie est d'origine militaire (**stratos signifie armée**) et **ageîn** qui signifie conduire: l'art de coordonner l'ensemble des forces de la nation pour conduire une guerre.
- Au niveau économique, La stratégie dans l'entreprise est la fixation de ses objectifs et de ses buts fondamentaux à moyen ou à long terme et le choix des modes d'action et les ressources qui permettront de les atteindre.

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

ETYMOLOGIE ET ORIGINE DU TERME STRATEGIE :

- Cette notion a été extrapolée à l'entreprise:
 - Définir les actions à mener
 - Procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre **les objectifs fixés.**

Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

Terminologie militaire	Terminologie d'entreprise
Economie de moyens	Allocation <i>optimale</i> des ressources
Rapidité	Agilité, Adaptabilité , innovation
Disponibilité des moyens	Liquidités (recherche des moyens de financement via marché des capitaux),
Motivation des troupes	Mobilisation des RH
Stratégie totale : détermination des moyens globaux	<i>Corporate strategy</i> : Allocation des ressources entre activités
Stratégie opérationnelle : répartition des moyens entre les zones	<i>Business strategy</i> : répartition des moyens à l'intérieur des activités
Stratégie fonctionnelle : répartition des moyens entre les acteurs	Allocation des ressources entre les différentes fonctions
Tactique militaire	Gestion courante

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

➤ Définition de STRATEGOR :

« Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

➤ Définition de STRATEGOR :

« Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

- La stratégie dans l'entreprise consiste à :
 - déterminer son avenir ;
 - déterminer (ou modifier) la position qu'elle veut occuper dans son environnement ;
 - définir ses objectifs ;
 - l'allocation de ses ressources d'une façon optimale ;
 - faire face à la concurrence

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

La finalité est la raison de l'existence de l'entreprise, elle traduit un but **général abstrait** ; l'objectif est un but **concret** et vise la réalisation d'une finalité.

2 On distingue deux types de finalités : **économiques** (la croissance, le rachat d'entreprises) et **non économiques** (le prestige, la sécurité, le pouvoir).

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

➤ Lien entre finalité et objectif

Les finalités sont des buts **plus durables** que les objectifs. Les objectifs traduisent **les finalités** de l'entreprise.

Par exemple, pour atteindre la finalité de maximisation du profit, l'entreprise peut se fixer comme objectifs : augmenter le chiffre d'affaires par 8 % par an ; réduire les coûts de 5% par an; doubler la productivité du travail dans 3 ans.

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

➤ Objectifs économiques:

- Objectifs pour assurer la rentabilité

L'entreprise va se fixer comme objectifs d'accroître ses résultats et de minimiser ses coûts.

- Objectifs pour assurer la survie

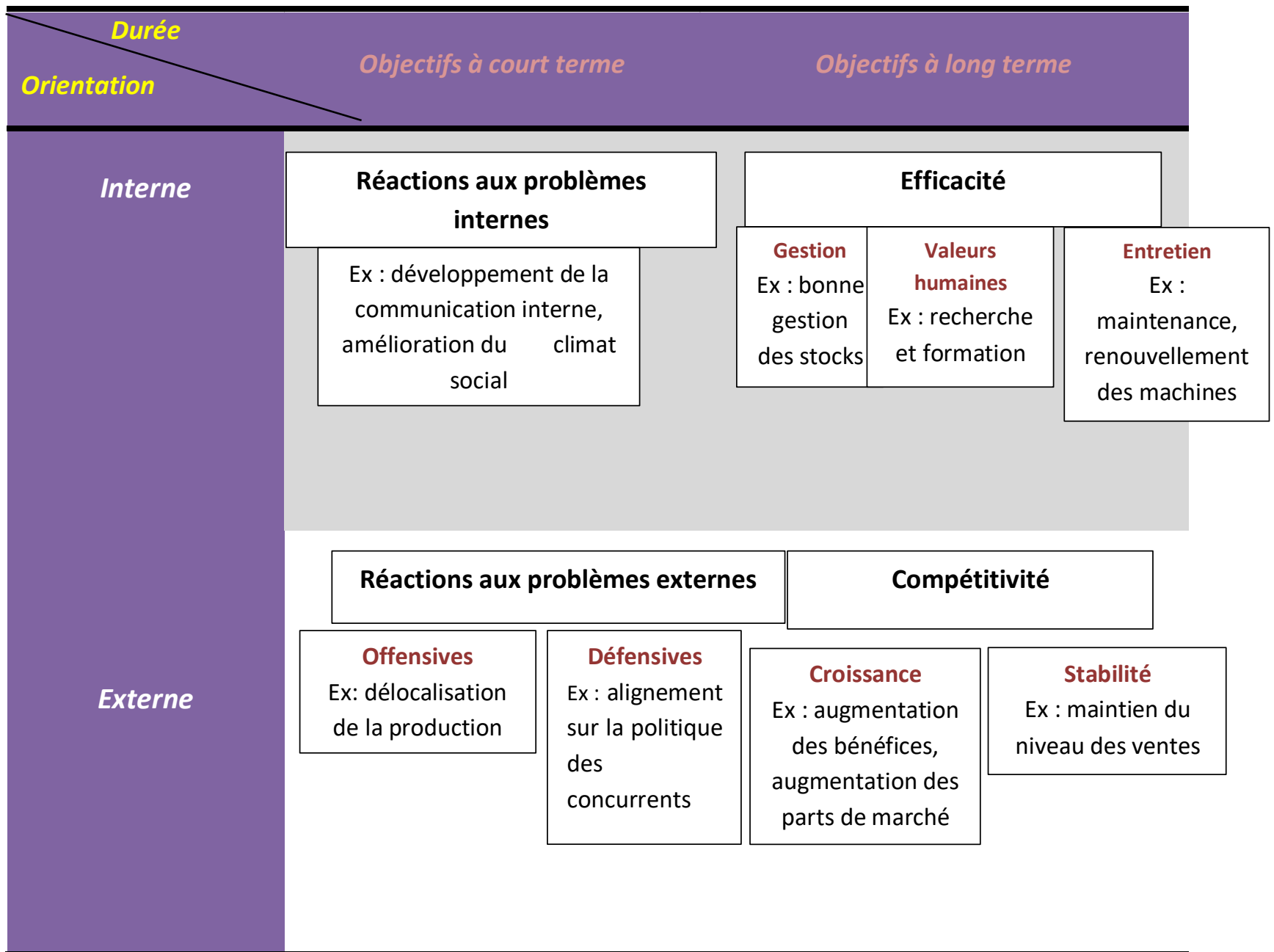
L'entreprise va se fixer comme objectifs de développer sa solvabilité et son autonomie financière.

Axe 1 : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie et l'art de la guerre

➤ Objectifs non économiques

L'entreprise peut avoir également des objectifs non économiques comme : la notoriété, la motivation des salariés où encore le service public (mécénat par exemple)...



CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

- Cette définition permet d'identifier deux types de stratégie :
- La stratégie de groupe, de croissance **(corporate strategy)** et la stratégie concurrentielle **(business strategy)**

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

➤ La stratégie de groupe, de croissance (corporate strategy) :

- Elle concerne l'ensemble de l'entreprise: choix du **OU** **des domaines d'activité de l'entreprise**
- Chaque entreprise a des **choix stratégiques** à **réaliser à 3 niveaux:**

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

➤ La stratégie de groupe, de croissance (corporatestrategy) :

- **Économique** : l'entreprise doit décider si elle exerce un seul métier (stratégie de spécialisation) ou plusieurs métiers (stratégie de domaine).

L'entreprise doit tout décider si elle fait toute elle-même (intégration– **croissance verticale**) ou si elle fait faire une partie de son activité à l'extérieur (**stratégie d'externalisation**).

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

- La stratégie de groupe, de croissance (corporate strategy) :
 - **Juridique** : l'entreprise doit décider si elle se développe de façon autonome (**croissance interne**) ou au contraire si elle s'agrandit en rachetant des entreprises (**croissance externe**).

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

➤ La stratégie de groupe, de croissance (corporatestrategy) :

Géographique : l'entreprise doit décider si elle exerce son activité au niveau national voire locale (stratégie nationale, locale) ou si elle s'internationalise (stratégie d'internationalisation).

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

➤ La stratégie concurrentielle (business strategy):

❖ Il s'agit donc du choix **d'allocation de ressources,** d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

- La stratégie concurrentielle (business strategy):
 - ❖ En plus de la stratégie globale, adopter une **stratégie par domaines** dans le but de se différencier de la concurrence. 3 choix possibles

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :

- **Produire à moindre coût:** *Stratégie de domination par les coûts.*
- **Se différencier :** *Stratégie de différenciation*
- **Satisfaire et fidéliser une clientèle précise:** *Stratégie de segmentation/niche*

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE Définition de Chandler :

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à **long terme** ;
- Choisir **le plan d'action** adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer **les ressources nécessaires** afin de concrétiser le plan d'action.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Définition de de Michael Porter :

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence

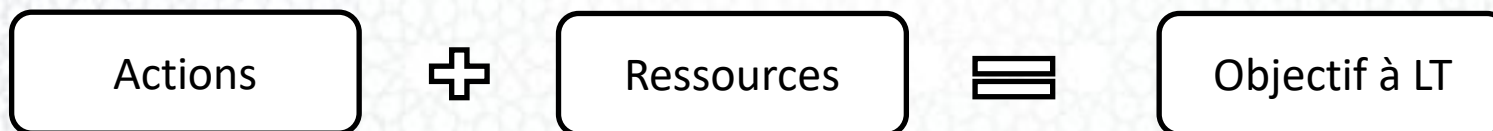
Définition de de Michael Porter : les 5 +1 Forces

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est **mon métier** ?
- Quel est **mon avantage concurrentiel** ?
- Comment **se développer** ?

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

La stratégie est l'ensemble des **décisions et actions** de l'entreprise relatives au choix des **moyens et des ressources** en vue d'atteindre un **objectif** sur **le long terme**. Elle reflète également un **métier**. Une stratégie nécessite absolument un **diagnostic interne et externe**. Ce même diagnostic permet à l'entreprise de découvrir **l'avantage concurrentiel**. Il importe de mentionner que **le client** est au cœur de la stratégie. La stratégie consiste également de **créer de la valeur** pour l'ensemble de **ces parties prenantes** (client, actionnaire, les fournisseurs, les pouvoirs publics).



CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les éléments constitutifs de la stratégie

- *La stratégie vise le long terme (3 à 5 ans) par opposition au court terme (<1 an) qui relève de la gestion (= exploitation courante,*
- *La stratégie provoque des modifications structurelles c'est-à-dire des changements radicaux, durables et irréversible par opposition aux simples variations conjoncturelles (à court terme). Exemple : plan de licenciement*

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les éléments constitutifs de la stratégie

- *La stratégie s'appuie sur des décisions plus qualitatives que quantitatives. Donc il n'y a aucun chiffrage.*
- *La stratégie relève de la Direction Générale et non pas du reste du personnel.*
- *La stratégie affecte l'ensemble de l'entreprise et non pas une fonction ou un service de l'entreprise.*

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions : certaines de ces actions sont délibérées et planifiées. D'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit répondre.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

- La stratégie délibérée ou anticipée :
- La stratégie réalisée résulte d'une décision réfléchie: les entreprises anticipent et planifient ce que sera le futur de l'entreprise dans un délai *de 3 à 5 ans. (Stratégie majoritairement GE-FMN)* : (ce qui ne veut pas dire que ses effets sont nécessairement positifs)
- C'est donc une démarche rationnelle qui lui permet de faire des choix volontaires. *EXP: le lancement d'une nouvelle gamme de produits*

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

- La stratégie émergente ou occurrente
 - La stratégie réalisée provient des opportunités offertes à l'entreprise (*ses effets ne sont pas forcément négatifs*).
 - Dans ce cas, l'entreprise se veut pragmatique et s'adapte en fonction des événements qui affectent l'activité de l'entreprise. *EXP: se positionner sur un marché laissé vacant par un concurrent qui a déposé le bilan*

LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

- La stratégie émergente ou occurrente
 - L'entreprise agit donc de façon intuitive et réactive
(Stratégie majoritairement PME).

NB: Dans les grandes entreprises, les deux démarches ont tendances à coexister. Cela se traduit par le fait qu'elle privilégie la démarche délibérée mais s'adaptent au fur et à mesure des circonstances..

LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

➤ La stratégie subie

Une stratégie subie résulte d'un manque de décision de la part des dirigeants (ses effets sont souvent négatifs). Cela traduit un certain attentisme : *EXP: un produit est abandonné car aucune décision de relance n'a été prise pour ce produit*

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES VOCABULAIRES DE LA STRATEGIE :

TERME	DEFINITION	UN EXEMPLE PERSONNEL
Mission	Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.	Etre en forme
Vision ou intention stratégique	état futur souhaité : l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.	Courir le Marathon International de Rabat 10 km

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES VOCABULAIRES DE LA STRATEGIE :

TERME	DEFINITION	UN EXEMPLE PERSONNEL
But	Déclaration générale d'intention	Perdre du poids et renforcer les muscles
Objectif	Quantification (si possible) ou intention précise ; la firme cherche à remplir ces objectifs pour atteindre ses finalités.	Perdre 5 kilos d'ici au premier septembre et courir le marathon dès l'an prochain

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES VOCABULAIRES DE LA STRATEGIE :

TERME	DEFINITION	UN EXEMPLE PERSONNEL
Compétences fondamentales ou distinctives	Ressources, procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable	La proximité d'un centre de remise en forme, le soutien de la famille et des amis, l'expérience réussie d'un régime
Stratégie	Orientation à long terme	Faire partie d'un club de course de fond, s'entraîner régulièrement, participer à des marathons locaux, respecter un régime approprié

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES VOCABULAIRES DE LA STRATEGIE :

TERME	DEFINITION	UN EXEMPLE PERSONNEL
Architecture stratégique	Combinaison de ressources, de procédés et de compétences permettant de mettre en œuvre la stratégie.	Régime et entraînement spécifiques, équipement approprié
Contrôle	Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations. Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.	Contrôler le poids, les distances parcourues et les temps réalisés, si les progrès sont satisfaisants, continuer, sinon, envisager d'autres stratégies.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

QUELQUES VOCABULAIRES DE LA STRATEGIE :

TERME	DEFINITION	UN EXEMPLE PERSONNEL
Métier	Le savoir faire, l'habilité, les compétences acquises dans l'exercice d'une profession. Les entreprises peuvent avoir plusieurs métiers. Ensemble de compétences distinctives.	Maîtrise des longues distances.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les caractéristiques de la stratégie:

Il est essentiel de revenir plus précisément sur la définition de la stratégie, à travers l'étude de ses caractéristiques, avant d'analyser la formulation stratégique et les facteurs qui influencent le choix d'une stratégie

Les caractéristiques de la stratégie:

- Une Stratégie répond à plusieurs caractéristiques : Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.
 - sa présentation et sa formulation ne proposent pas une action immédiate. Elle reste vague et abstraite. La stratégie indique les orientations générales qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs

Les caractéristiques de la stratégie:

(ex. : adopter une stratégie de diversification),

l'entreprise choisit ensuite, en fonction de ses besoins, les actions concrètes conformes à sa stratégie ;

- la stratégie est dépendante de l'environnement de l'entreprise ;
- la stratégie permet de canaliser l'énergie de tous les services pour les engager dans la direction choisie ;

Les caractéristiques de la stratégie:

- la stratégie implique le long terme car ce type de décision intéresse le devenir de l'entreprise;
 - la stratégie permet de canaliser l'énergie de tous les services pour les engager dans la direction choisie ;

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les caractéristiques de la stratégie:

d'une façon globale et synthétique que la stratégie correspond **aux décisions** que l'entreprise va mettre en œuvre dans **le long terme** pour agir sur son **environnement concurrentiel** en vue d'atteindre les **objectifs définis** par la direction générale dans le cadre de **la finalité de l'entreprise**.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les caractéristiques de la stratégie:

Ex. : Développement et croissance



Ex. : Augmentation des parts de marché



Ex. : Communiquer sur les produits



Ex. : Campagne de publipostage

Finalité



Objectif



Stratégie



Moyen

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les variables déterminantes de la stratégie:

Variable	Explication
La place des produits l'entreprise sur le marché	On s'intéresse, ici, au couple marché-produit. La stratégie va varier en fonction du cycle de vie du produit et de sa place sur le marché.
La technologie de l'entreprise	La stratégie varie en fonction du degré d'innovation de l'entreprise.
La formation des hommes	La stratégie doit tenir compte de la flexibilité et de l'adaptabilité du personnel.
L'investissement	La stratégie est fonction du niveau de l'investissement.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

Les variables déterminantes de la stratégie:

Variable	Explication
La durée d'existence de l'entreprise	Les choix stratégiques sont différents lors de la création et au cours de l'existence de l'entreprise.
La personnalité des dirigeants	La direction générale appose son empreinte spécifique au travers des décisions stratégiques fondamentales.
La stratégie des concurrents	Les actions stratégiques des entreprises concurrentes incitent souvent les entreprises à prendre des mesures réactives.

La durée d'existence de l'entreprise:

- Ainsi, pour chaque phase de la vie de l'entreprise, ses dirigeants doivent adopter une stratégie spécifique
- Les choix stratégiques sont nécessairement différents, en fonction du cycle de vie de l'entreprise.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

La durée d'existence de l'entreprise:



CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

La durée d'existence de l'entreprise:

CYCLE DE VIE et stratégie

Phases de vie	Situations	Stratégies
Gestation	Elaboration d'un projet de création d'entreprise	Stratégie de recherche d'informations
Création	Mise en place des premières structures	Stratégie d'innovation ou de copiage
Développement	Augmentation des parts de marché	Contrat des marques, développement de franchise, stratégie de concentration.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

La durée d'existence de l'entreprise:

CYCLE DE VIE et stratégie

Phases de vie	Situations	Stratégies
Stabilité	Renforcement de sa situation	Stratégie d'augmentation du volume des ventes et de baisse des prix.
Déclin	Vieillessement du concept	Stratégie de reconversion.
Mort	Pertes	Stratégie de minimisation des pertes.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

La durée d'existence de l'entreprise:

- Deux entreprises peuvent développer la même stratégie sans pour autant arriver aux mêmes solutions ni aux mêmes résultats. Tout dépend des mesures qu'elles mettront en œuvre.

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

L'EVOLUTION DE LA STRATEGIE:

	Années 60	Années 70	Années 80	Années 90
Environnement	- certain - croissance soutenue - société de consommation de masse	- plus aléatoire - ralentissement de la croissance - crise du modèle Fordien	- incertain - processus d'intégration des économies industrielles	- turbulent - renforcement de la mondialisation - accélération du développement des NTIC
Caractéristiques de la stratégie	- programmatrice et planificatrice - influence des universitaires et des militaires	- plus opérationnelle - influence des consultants	- intégration de la technologie et les RH dans le réflexion stratégique	- interrogation de l'organisation dans la réflexion stratégique - vision plus introspective de la stratégie (veille stratégique).

CH introductif : Historique et émergence de la stratégie

L'EVOLUTION DE LA STRATEGIE:

	Années 60	Années 70	Années 80	Années 90
Mot clé	Planification	Planification stratégique	Gestion stratégique	Management stratégique
Outils modèles	LCAG / SWOT (1)	Matrice de portefeuille (BCG, ADL..) (2)	Les stratégies génériques Les 5 forces concurrentiels La chaîne de valeur	Approche ressources et compétences

(1) Les outils d'aide à la décision stratégique plus connu est le modèle **SWOT**, acronyme des termes anglais **Strengths (forces)**, **Weaknesses (faiblesses)**, **Opportunities (opportunités)** et **Threats (menaces)** qui est une simplification du modèle **LCAG** (proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, **L**earned, **C**hristensen, **A**ndrews et **G**uth en 1969).

Chapitre1: Diagnostic stratégique

C'est comme le diagnostic de santé pour une personne. C'est se demander si une entreprise est en bonne santé concurrentielle. A savoir si elle est en situation favorable ou défavorable.

Le but est d'avoir un « overview » sur l'entreprise et de prendre conscience de ce que l'entreprise peut faire:

- Est-ce que les compétences et les ressources de l'entreprise lui permettent de faire face à la concurrence ?
- Le marché sur lequel l'entreprise opère est-il porteur à long terme ou bien y'a t-il un danger de rester sur ce marché ?

Il sera alors question d'étudier l'entreprise en 2 perspectives :

- Interne liée à l'entreprise elle même
- Externe liée à l'environnement de l'entreprise

1/segmentation stratégique

La segmentation stratégique est une étape indispensable et préalable au diagnostic stratégique. **Elle consiste à découper en sous ensemble homogène les activités d'une organisation en domaine d'activité stratégique (DAS) en se basant sur plusieurs critères.**

Les **critères de sélection** doivent suivre la même logique en terme de:

- Demande: le type de clientèle, la fonction d'usage et les circuits de distribution
- Offre: technologie utilisée est la même, si les coûts sont comparables, si les concurrents sont les mêmes

1/segmentation stratégique

Domaine d'activité stratégique: il s'agit des segments stratégiques sur lesquels l'entreprise se positionne à l'intérieur d'un secteur d'activité, qui offre des perspectives propres de croissance, de rentabilité et qui nécessite des stratégies d'approche spécifiques sur lequel l'E/se a décidé d'agir avec une vision et une démarche propre à elle même

Exemple: l'entreprise l'OREAL (4 DAS)

Produits
professionnels



Produits
luxes



Cosmétique



Produits
grand
public



1/segmentation stratégique

Le **rôle de la segmentation stratégique** est important dans la mesure où elle facilite le diagnostic et la prise de décision stratégique. Chaque DAS mis en évidence permet d'identifier des **concurrents** spécifiques, des évolutions de **technologie** spécifique, les **modes de consommation** etc. En outre, l'entreprise sur chaque DAS défini doit chercher à obtenir la combinaison des **facteurs clés de succès** c'est-à-dire les éléments ou variables qui, quand on les maîtrise, procurent un **avantage concurrentiel**.

L'avantage concurrentiel

-Définition: L'avantage concurrentiel est l'élément que l'organisation maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc **un atout stratégique** par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance.

-Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel :

l'avantage concurrentiel doit être **pérenne**, il doit être **difficile à imiter**, **rare**, c'est-à-dire difficilement accessible par les concurrents et ne doit pas être **substituable**.

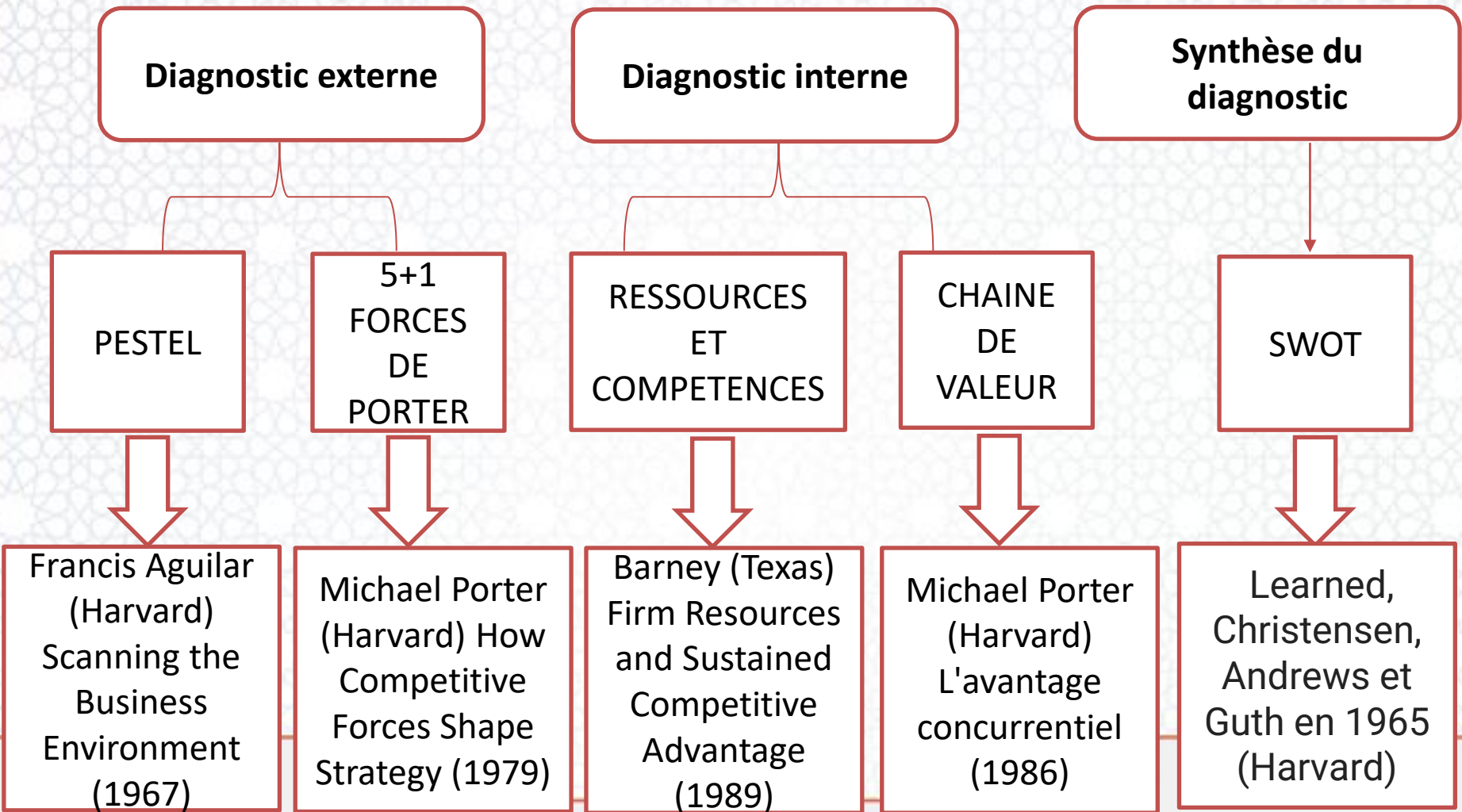
-Les critères d'acquisition ou de maintien de l'avantage concurrentiel:

L'innovation: L'innovation peut concerner un produit nouveau (Holygramme), une technique de production, de distribution, de communication ou d'organisation du travail nouvelle

L'avantage concurrentiel

- **La qualité:** Le produit répondant à cet impératif de qualité pousse à la satisfaction du client ainsi que sa fidélisation ce qui confère à l'organisation un avantage concurrentiel. Le coût de la non-qualité est élevé, car les clients perdus sont difficiles à reconquérir. C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les procédures de certification pour améliorer la qualité. (Iso 9001...)
- **La maîtrise des coûts:** Conserver l'avantage concurrentiel passe obligatoirement par la maîtrise des coûts de l'organisation, en ce sens elle est plus compétitive. Pour cela, l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle, c'est-à-dire qu'elle produit en quantité plus importante mais seules les charges variables augmentent, les charges fixes restent à l'identique, le coût de production unitaire est donc réduit.

2/Les outils du diagnostic stratégique



Diagnostic externe

- **Le diagnostic externe:**

Il s'agit d'une analyse de l'environnement de l'entreprise pour détecter les opportunités et les menaces :

-Les **menaces** sont des événements qui risquent de nuire à la continuité de l'entreprise, exemple : La COVID pour les complexes hôteliers.

-Les **opportunités** sont des événements prospères à l'entreprise, exemple : Si l'Etat met en vigueur une nouvelle loi de se munir de détecteur de fumée, il s'agit alors d'une opportunité pour l'entreprise car tout le monde sera dans l'obligation d'installer le détecteur dans sa maison ou son commerce.

PESTEL

Cet outil permet de repérer toutes les sortes d'évolution de l'environnement au sens large, c'est-à-dire du macro environnement qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.

- **Politique** : des choix politiques qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise, exemple : politique monétaire, pression gouvernemental
- **Economique** : changement dans la situation économique qui peut avoir un impact sur l'entreprise, exemple : situation économique, inflation, confiance des ménages
- **Social ou sociétale** : des changements de la société, exemple : démographique, style de vie, mode, éducation, culture
- **Technologie** : changement et avancement technologique, exemple : Invention
- **Environnement** : des changements au niveau écologique, climatique, ou énergie
- **Législation** : évolution de la loi qui avoir un impact sur l'activité de l'entreprise, exemple : lois et réglementations = exemple interdiction de vente de certains aliments ou bien interdiction de matière traditionnellement utilisée (sodium, additifs, l'huile de palm = **L'huile de palme** est réputée mauvaise pour la santé en raison de son fort taux d'acides gras saturés, qui augmentent le mauvais cholestérol).

Cas pratique :PESTEL

Réalisez l'analyse de l'environnement du secteur d'activité des fast food à l'aide de l'outil stratégique « Pestel ».



Correction de l'exercice

Politique : le mouvement de mondialisation (Anti américanisme) a eu des conséquences en terme de consommation notamment le boycott des restaurants McDonalds par des musulmans lors des confrontations entre Gaza et Jérusalem.

Economique : Il s'agit d'un marché contre-cyclique, à savoir que quand il y a une crise, la consommation des ménages des fast food a tendance a augmenté, cela est dû au prix relativement accessible des fast food en temps de crise par rapport aux restaurants classiques.

Sociologique : le vieillissement de la population n'est pas une bonne chose pour les « fast food » car ils sont essentiellement fréquentés par les jeunes. D'autant plus que les plus âgés se préoccupent de manger des éléments équilibrés tel que les fruits et légumes.

Correction de l'exercice

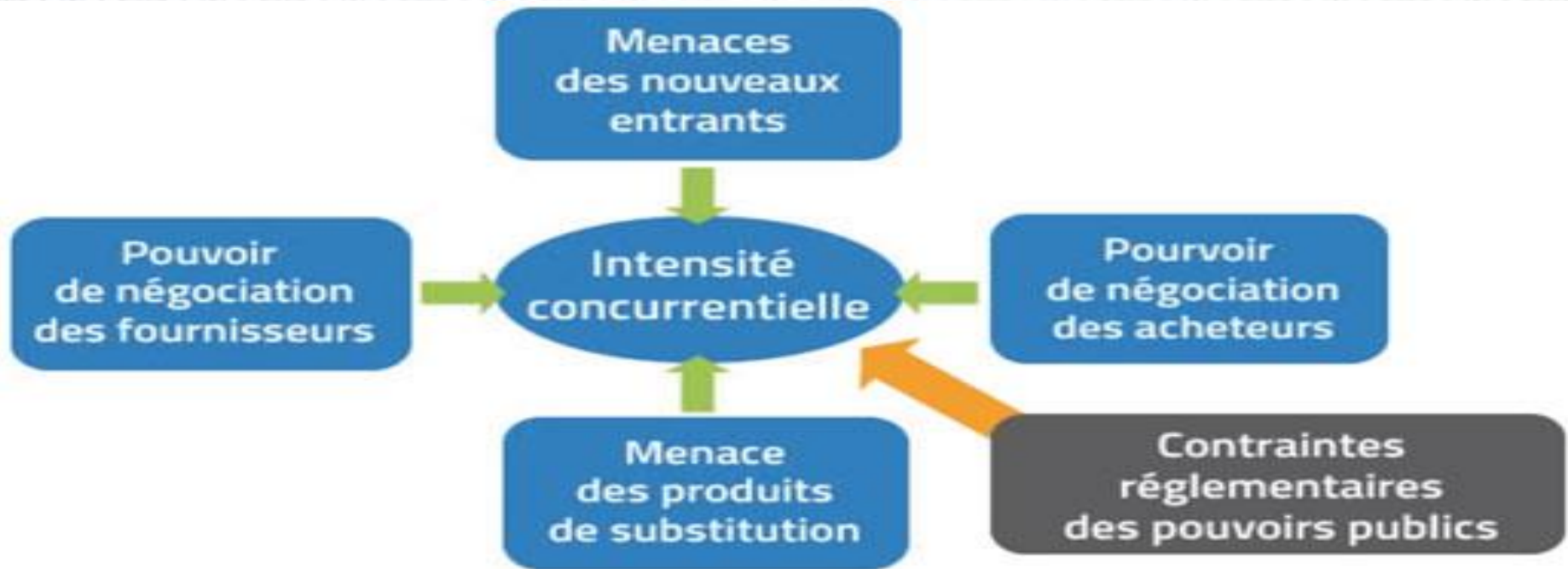
Technologique : il s'agit du commerce électronique qui est une bonne chose pour les fast food car les clients peuvent commander directement en ligne et donc les ventes augmentent.

Environnemental : les fast food ne respecte pas l'environnement ils sont à l'origine de la dégradation de l'environnement, a titre d'exemple l'emballage des produits vendus. Ceci dernièrement, plusieurs grandes chaines de restauration rapide ont opté pour le recyclage de leur emballage pour éviter de polluer l'environnement et améliorer leur image de marque.

Législative : La sécurité alimentaire imposée par les pouvoirs publics permet aux fast-food d'avoir un argument de vente et dire que les produits sont traçables et répondent aux normes exigées. Ce qui va apaiser les craintes des consommateurs et les pousser à consommer.

Les 5+1 forces de PORTER

Les 5+1 forces de Porter se composent de: 1/l'intensité concurrentielle, 2/le pouvoir de négociation des clients, 3/ le pouvoir de négociation des fournisseurs, 4/la menace des nouveaux entrants 5/la menace des produits de substitution, 6/rôle des pouvoirs publics.



L'intensité concurrentielle

1/L'intensité concurrentielle dépend de plusieurs facteurs à la fois :

-1^{er} facteur: le nombre de concurrents dans un secteur => Plus il y a de concurrents sur le marché, plus l'intensité va être forte. Au final, si une entreprise arrive sur un marché avec beaucoup de concurrents, il sera difficile pour elle d'être compétitive.

-2^{ème} facteur: La croissance du marché => si la croissance du marché augmente tous les concurrents pourront en bénéficier et faire plus de chiffre d'affaire et il y aura moins de concurrence. A contrario si la croissance du marché diminue dans ce cas-là l'intensité concurrentiel va augmenter entre les concurrents.

-3^{ème} facteur: Les capacités de différenciation des produits. Plus l'entreprise est capable de fabriquer un produit différent que ses concurrents, plus elle aura la capacité de se démarquer et par conséquent s'éloigner de l'intensité concurrentielle.

L'intensité concurrentielle

- 4^{er} facteur**: les barrières en sortie => ce sont des conditions qui rendent la sortie d'une entreprise d'un marché difficile, à titre d'exemple les entreprises qui sont liés à leurs clients par contrat. Au cas où l'entreprise décide de sortir cela peut lui coûter des pénalités très importantes. Automatiquement, la concurrence est rude et l'entreprise est obligée de l'affronter.
- 5^{ème} facteur**: le pouvoir de négociation des clients => plus un client a un pouvoir élevé de négociation (prix, service, délai de paiement), plus il sera difficile pour l'entreprise d'être compétitive.
- 6^{ème} facteur**: Contrainte réglementaire des pouvoirs publics => Lois, règlements et normes. La législation des pouvoirs publics peut avoir un impact fort lorsque : L'entrée sur un marché est soumise à un agrément ou une licence (ex : téléphonie mobile).

Le pouvoir de négociation

-Un pouvoir de négociation définit la capacité à modifier les règles (conditions) de l'échange. Les règles sont **le prix, les délais, les services, les conditions de paiement**. Plus un client a un pouvoir de négociation plus il sera difficile pour l'entreprise de devenir compétitif.

Exemple : Les moyennes entreprises doivent distribuer leurs produits via les enseignes de grande distribution. Ces dernières sont très puissantes, elles ont donc un pouvoir de négociation très important par rapport aux entreprises moyennes.

-De quoi dépend le pouvoir de négociation des clients ?

- Le pouvoir de négociation du client dépend de **l'importance que représente le produit pour lui**. Si c'est un produit important pour le client, il aura alors un faible pouvoir de négociation

Le pouvoir de négociation des clients

Exemple : une entreprise qui vend des fleurs, a besoin d'un fournisseur fleuriste et d'un autre d'emballage, alors pour le fleuriste elle a un faible pouvoir de négociation car ça constitue le cœur de son métier par contre pour l'emballage, elle a un fort pouvoir de négociation, car elle peut facilement le changer à tout moment sans se soucier de l'impact sur le chiffre d'affaire.

- Le pouvoir de négociation du client dépend de **la capacité de différenciation** : s'il y a une capacité de différenciation dans le secteur, le client n'aura pas un fort pouvoir de négociation. Par contre, s'il n'y a pas de différenciation dans le secteur, dans ce cas-là le client a un fort pouvoir de négociation car toutes les entreprises présentent la même chose.

Le pouvoir de négociation des clients

- Le pouvoir de négociation dépend de la **taille relative** :
quand il s'agit de B to c (particulier) les clients ont un faible pouvoir de négociation. Par contre quand il s'agit de B to B est que le client de l'entreprise est grand et donc son entreprise plus grande. Il a un fort pouvoir de négociation sur l'entreprise.

Le pouvoir de négociation des FRS

Les fournisseurs ont un pouvoir de négociation, quand ils sont capables de modifier les règles et les conditions de l'échange. Ils sont capables d'agir sur le prix, délai, service sup, et condition de paiement. De quoi dépend le pouvoir de négociation des fournisseurs ?

- De **l'importance du produit / service** qu'offre l'entreprise : si c'est un produit important, alors il a un fort pouvoir de négociation et vice versa.
- Si le marché de mon fournisseur est un marché sur lequel opère la **différenciation**, dans ce cas-là il aura un faible pouvoir de négociation, dans le cas contraire où il n'y a pas de différenciation, dans ce cas-là il aura un pouvoir de négociation.

Le pouvoir de négociation des FRS

- Le **nombre de concurrents**, si l'entreprise a un large choix de fournisseurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs sera faible au contraire s'il y a peu de choix, leur pouvoir sera grand.
- La **taille relative** : si le FRS a une grande entreprise, il aura un fort pouvoir de négociation.

La menace des nouveaux entrants

- C'est l'apparition prochaine de nouveaux concurrents sur mon marché.

De quoi dépend la menace des nouveaux entrants ?

- Elle dépend de **l'existence et de la force des barrières à l'entrée**.
Exemple : les économies d'échelle= si les E/ses présentent sur le marché commandent de grande quantité auprès de leurs fournisseurs et réalisent des économies d'échelle automatiquement le coût de revient sera plus faible que celui d'une entreprise nouvelle qui ne commande pas autant et donc ne réalise pas les mêmes économies d'échelle. => cela constitue une barrière à l'entrée.
- Elle dépend également des **besoins en capital** : exemple : compagnies pétrolières même si le marché est intéressant, l'entrée en marché constitue des besoins en financement énormes.

La menace des nouveaux entrants

- **Accès aux canaux de distribution** : Si mes concurrents disposent de contrat avantageux ou d'exclusivité avec les grandes chaînes de distribution ; il s'agit alors d'une barrière à l'entrée pour pouvoir commercialiser mon produit.



La menace des produits de substitution

- La menace des produits de substitution

C'est un produit ou service dont la fonction est identique mais dont la structure est différente. Exemple : les lentilles par rapport aux lunettes.

De quoi dépend la menace de produits de substitution ?

- **L'attractivité du secteur** : si le secteur est fort attractif, il y'aura de fort menaces de produits de substitution.

- **La disponibilité de la technologie** : la technologie permet d'atteindre l'innovation et donc elle favorise la création des produits de substitutions.

Les contraintes réglementaires des pouvoirs publics

- La législation des pouvoirs publics peut avoir un impact fort lorsque :
 - L'entrée sur un marché est soumise à un agrément ou une licence (ex : téléphonie mobile). Le nombre d'entreprise est régulé.
 - L'absence d'aides financières (subventions, etc.).
 - Les contraintes sécuritaires sont importantes (ex : alimentation).
 - L'interdiction totale d'une composante d'un produit ou du produit lui-même. (produits explosifs)



Le diagnostic interne

Il s'agit d'une analyse interne de l'entreprise pour détecter les **forces** et les **faiblesses** indépendamment de l'environnement de l'entreprise.

- Les **forces** de l'entreprise sont les capacités et les compétences de l'entreprise que je peux valoriser de façon efficace sur le marché. C'est ce que mon entreprise fait mieux que ses concurrents.

Exemple: Les parfums Dior ou Channel bénéficient de la réputation des marques de hautes coutures = A priori favorable de la clientèle.

- Les **faiblesses** sont les déficits de l'entreprise. C'est ce que mon entreprise fait moins bien que ses concurrents. Et qui peuvent mettre en péril la situation concurrentielle de l'entreprise.

Exemple: Le manque de ressources financières (fréquent chez les PME ou encore des scandales le boycott)

Comment réaliser un diagnostic interne ?

Le modèle des ressources : Il s'agit d'une théorie développée par l'auteur B. Wernerfelt (1984). L'article scientifique à la base de cette théorie est « the resource based-view of the firm » publié en 1984 dans le célèbre journal scientifique « strategic management journal ».

Cette théorie considère l'entreprise comme un lieu d'utilisation de ressources. Il s'agit de ressources **humaines, financières, ou de ressources technologiques (brevets)**. Cette théorie stipule que la **position concurrentielle** de l'entreprise dépend de la **possession et de l'utilisation des ressources** dont dispose l'entreprise. Au final, si l'entreprise dispose de moyens et qu'elle les utilise efficacement, cela va constituer **une force** soit un **avantage concurrentiel** par rapport à ces concurrents.

Comment réaliser un diagnostic interne ?

Le modèle des compétences clés : développé par (Hamel & Prahalad, 1990) dans l'article scientifique « *The core competence of the organisation* » de la célèbre revue « *Harvard Business Review* ».

Il s'agit de compétence réellement **distinctives** soit quelque chose qu'on fait beaucoup mieux que ces concurrents. Par exemple la capacité **d'innovation d'Appel**. Les compétences peuvent être de nature différente : technologiques, ressources humaines, créer de nouveaux marchés où s'internationaliser. La compétence doit être **collective et organisationnelle** car si elle réside au niveau individuel, le départ de cette personne risque de menacer le fonctionnement de l'entreprise. Une compétence doit être également **difficilement reproductible** dans la mesure où les concurrents ne peuvent pas me copier à court terme. Une compétence ne doit pas être **externalisée**, en effet elle doit pas être mise à la disposition d'autres entreprises.

Exemple de l'entreprise Nespresso

Exemple : Les 6 compétences clés de Nespresso

- Une qualité de café sans égale et une réelle expertise du café
- Une marque faite d'une communauté de passionnés en lien direct avec les clients
- Une innovation très développée
- Un business model unique et un service client exclusif
- Une approche holistique pour assurer une qualité durable dans le temps du produit
- Des brevets exclusifs développés par les recherches et développement de l'entreprise.

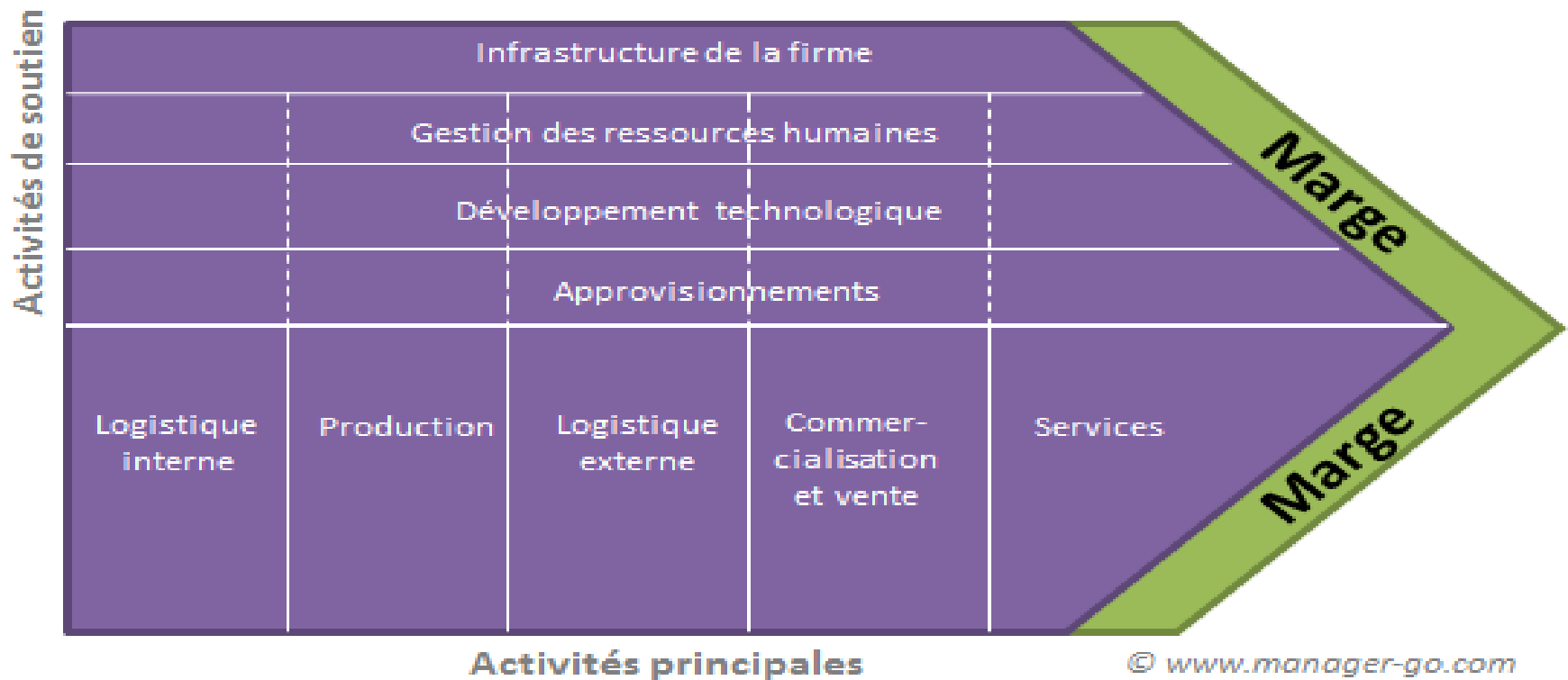
Le modèle de la chaîne de valeur

- **Le modèle de la chaîne de valeur** est un modèle élaboré par Porter en 1980 « choix stratégique et concurrence » Economica, 1999. Ce modèle consiste à décortiquer les étapes par lesquelles passent les inputs (matières premières) pour devenir des outputs (produits finis) et donc comprendre où se crée de la valeur. Pour ce faire, Porter va diviser les activités de l'entreprise en deux soit les activités principales et les activités secondaires.
- Les activités principales comprennent : La logistique interne, la logistique externe, la production, le marketing et les ventes, les services. Elles sont considérées principales car tout produit va passer par ses étapes.
- Les activités de soutien sont les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, le management de l'organisation, la façon dont est gérée l'entreprise.

Le modèle de la chaîne de valeur

Chaîne de valeur de Porter

(L'avantage concurrentiel)



Le modèle de la chaine de valeur

Pour ce modèle, la combinaison de l'ensemble de la valeur créer au niveau de chaque activité constitue la valeur crée de l'entreprise. Ce modèle permet de détecter si chacune des activités est proprement bien géré (efficacement) par l'entreprise = forte création de valeur ou bien moyennement bien géré (correctement)= faible création de valeur ou bien elle est mal organisée (peu ou pas efficace) = destruction de valeur. Au final, le modèle permet de détecter les forces et les faiblesses des activités de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise pourra améliorer sa chaine de valeur en détectant les points qu'elle pourra améliorer pour renforcer sa position concurrentielle.

Synthèse du diagnostic interne et externe

1^{ère} étape : Segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS).

2^{ème} étape : L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement.

- Décrire les opportunités du macro-environnement d'une organisation en utilisant notamment le modèle PESTEL. Utiliser le modèle des 5(+1) forces de la concurrence afin d'identifier la dynamique concurrentielle à laquelle est confrontée un domaine d'activité stratégique (DAS)

L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise.

3^{ème} étape : Faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT

Synthèse SWOT

Forces

- Capacité d'innovation
- Leadership : croissance, part de marché
- Qualité : taux de satisfaction sur produit
- Compétitivité : commerciale, technologique, etc.
- Coûts fixes bas
- Employés hautement qualifiés
- Etc.

Faiblesses

- Faible capacité financière
- Faible notoriété, image de marque
- Déséquilibre du portefeuille de produits
- Grande dépendance à un fournisseur
- Base de clients réduite
- Système informatique dépassé
- Taux de rotation du personnel élevé
- Etc.

Opportunités

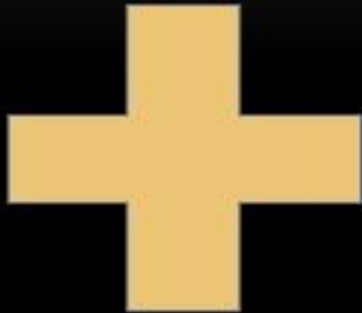
- Marchés ou segments en croissance
- Marchés ou segments à fort potentiel
- Nouvelles technologies
- Réglementation favorable
- Nouvelles chaînes de distribution
- Changement de comportement des consommateurs
- Etc.

Menaces

- Concurrence directe et élargie
- Nouveaux entrants
- Législation peu favorable
- Marchés matures ou en décroissance
- Chute des prix en raison d'un excès de la production
- Activité économique faible
- Etc.

Synthèse du diagnostic interne

DIAGNOSTIC ENTREPRISE FORCES ET FAIBLESSES



- Capsule breveté
- Leader du marché
- Image de marque
- Achat de capsule obligatoire
- Fidélisation
- Bonne gestion relation client
- Boutiques luxueuse
- Service personnalisé
- Recyclage des capsules



- Prix élevés
- Difficulté du grand public à entrer dans le grand marché
- Uniquement 3 boutiques Nespresso en Belgique
- Détournement de brevet



Les manœuvres stratégiques

- Ce sont des actions menées par les entreprises soit :
 - Pour conforter leur position concurrentielle par rapport à celle des concurrents. Ce que l'on appelle être sur le mode défensif.
 - Pour développer sa position concurrentielle à savoir gagner des parts de marché. Ce que l'on appelle être sur le mode offensive.

Les manœuvres stratégiques

- Ce sont des actions menées par les entreprises soit :
 - Pour conforter leur position concurrentielle par rapport à celle des concurrents. Ce que l'on appelle être sur le mode défensif.
 - Pour développer sa position concurrentielle à savoir gagner des parts de marché. Ce que l'on appelle être sur le mode offensive.

Les manœuvres stratégiques

1/ Les modes de croissance : interne et externe

2/ Les types de stratégie : les stratégies génériques (business) et les stratégies « corporate »

C'est quoi la différence entre les deux ?

Croissance interne

- Il s'agit du développement de l'entreprise sans dépasser sans périmètre juridique. Cela veut dire qu'elle conserve les mêmes produits, les mêmes marchés mais elle grandit d'une autre manière notamment le développement de nouvelles usines, en créant de nouvelles agence, ou bien en mettant en place une implantation à l'international.
- Ainsi la croissance interne se fera de deux manière possible, soit le marché est en croissance et donc la croissance de l'entreprise va croître avec. Par exemple si le marché progresse de 10%, il est possible de remarquer une croissance de 10% chez l'entreprise également. La deuxième possibilité est si le marché ne progresse pas dans ce cas-là l'entreprise va grignoter des parts de marché des concurrents.

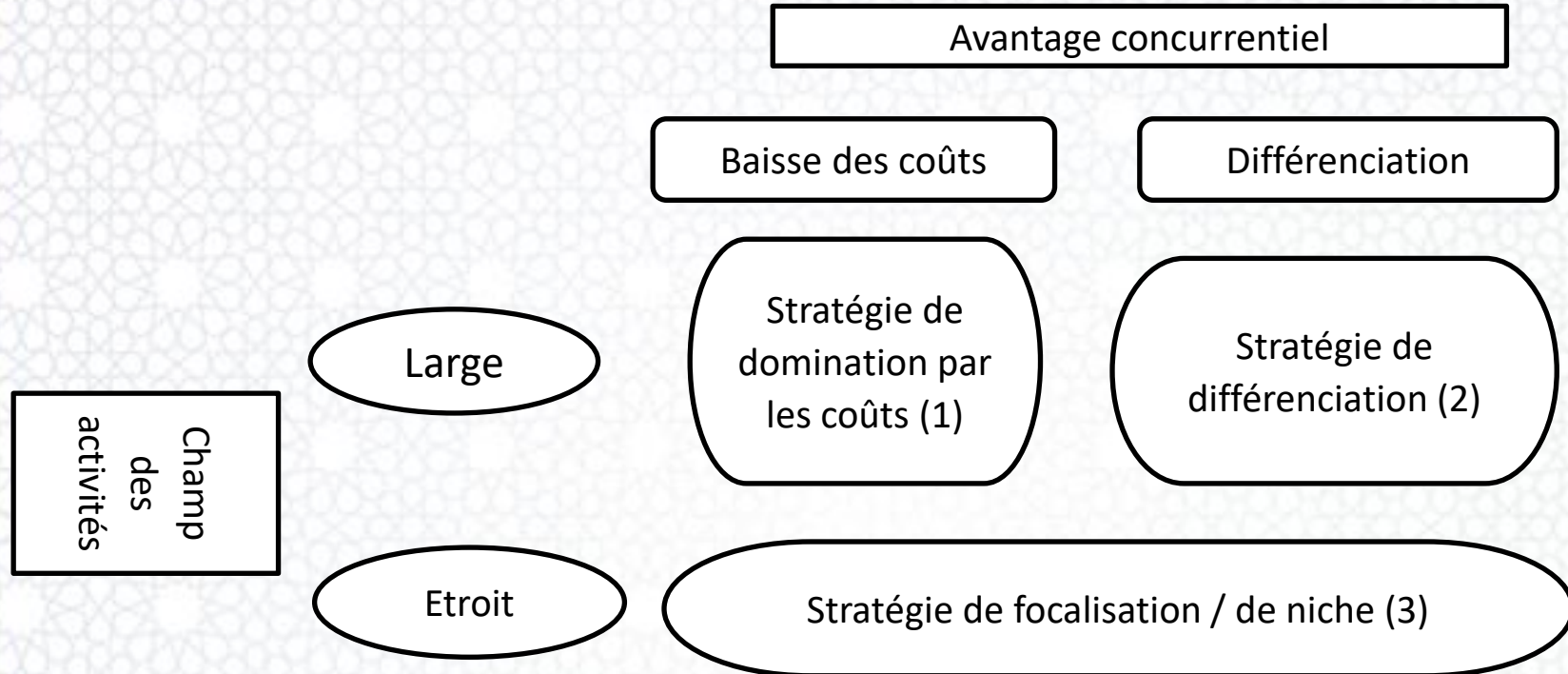
Croissance externe

Le but est toujours le même à savoir le développement de l'entreprise mais cette fois ci en modifiant les frontières de l'entreprise. La croissance externe s'opère par le rachat d'un concurrent ou d'une nouvelle entreprise. Exemple du rachat de whatsapp par facebook ou encore le rachat d'instagram par Facebook.

Les stratégies business (stratégies génériques)

- Les stratégies business (stratégies génériques): Ce sont des stratégies qui visent à développer un avantage concurrentiel tout en restant à **l'intérieur du même domaine d'activité stratégique**.
- Il existe deux possibilité pour développer un avantage concurrentiel soit à travers la baisse des coûts et donc l'entreprise présente un coût moindre que celui des concurrents. Soit à travers la différenciation et donc je vais présenter des caractéristiques différentes que ceux des concurrents pour me différencier (Apple).
- Il existe deux champs des activités, soit l'entreprise s'adresse à un public large soit elle s'adresse à un segment de clientèle étroit.

Les stratégies business (stratégies génériques)



Stratégie de domination par les coûts

(1) **Stratégie de domination par les coûts** : Proposer au consommateur une offre significativement différente en termes de coût. Elle dispose de deux modalités : offrir des services identiques à un prix plus bas ou bien moins de service à un prix plus bas.

- Exemple : L'entreprise Ryanair dont l'objectif est d'offrir le prix le plus bas tout le temps sur toutes les destinations.

Avantages de cette stratégie :

- Gagner plus de part de marché car l'entreprise va vendre moins cher que ces concurrents.
- Bénéficier des économies d'échelles, pour réduire les coûts et gagner plus de marge.

L'objectif de la stratégie de domination par les coûts est d'attirer plus de client à travers le prix.

Exemple : l'entreprise IKEA aux étudiants.

Stratégie de différenciation

(2) **Stratégie de différenciation** : c'est lorsque l'entreprise propose un produit ou un service jugé différent par les consommateurs. Il s'agit d'une stratégie primée, cela veut dire que le client ayant perçue une valeur supplémentaire dans le produit, il sera alors apte à payer une prime pour acquérir un produit différent.

- Il existe de multiple sources de différenciation :
 - L'innovation c'est le cas d'Appel
 - La qualité c'est le cas de l'entreprise de l'electroménager Bosh
 - Le concept c'est le cas de Starbucks.

Stratégie de différenciation

- Parmi les conditions de réussite de cette stratégie, on retrouve le type de marché : Par exemple essence est un produit sur lequel on ne peut opérer de différenciation. Alors que le marché des montres permet d'effectuer une différenciation en terme de qualité de prix de design ou de fonctionnement. Une autre condition est que la différenciation doit être réelle et sérieuse pour que la stratégie fonctionne, c'est-à-dire que l'entreprise doit posséder des actifs spécifiques (brevet, expérience, savoir-faire) qui rendent le produit ou le service peu imitable ou substituable = donnez l'exemple de Nespresso.
- Les risques d'échecs : Avoir du mal à conserver la différenciation étant donné que les goûts changent constamment. Le deuxième risque est de se faire copier par les concurrents et la possibilité de développer un produit ou service meilleure que celui de l'entreprise.

Stratégie de focalisation

- **Stratégie de focalisation** : Cette stratégie stipule que l'entreprise va se focaliser sur un marché limité que ce soit géographiquement ou en terme de besoin.
- **Avantages** : elle s'avère intéressante pour une petite entreprise qui a des contraintes de ressource et qui opte pour une stratégie océan bleu c'est-à-dire une niche où il n'y a pas beaucoup de concurrents au contraire de la mer rouge.
- **Les conditions de réussite** : il faut maîtriser la compétence clé, il faut se spécialiser dans ce qu'on sait faire le mieux. Et choisir un marché de petite taille qui n'est pas susceptible d'attirer beaucoup de concurrents
- **Le risque** : Le risque est l'accroissement du marché et donc attirer la curiosité de plusieurs susceptibles nouveaux entrants qui risquent de faire la même chose et donc d'inonder le marché.

Stratégie « corporate »

Ce sont des stratégies qui **visent à développer** le portefeuille des activités stratégiques de l'entreprise notamment à travers **la création de nouveaux DAS.**

Diversification

- Diversification : C'est lorsque l'entreprise décide de faire autre chose que son métier de base. Soit en proposant de nouveaux produits soit en allant vers de nouveaux marchés.

La stratégie de diversification est plus adaptée à une entreprise qui se développe soit une entreprise qui cherche à acquérir de **nouveaux marchés et clients**.

- Types de diversification :

Diversification liée

Diversification
conglomérale

2 types de diversification

Une diversification **liée** est une entreprise qui va se diversifier dans un marché proche et qui est lié à son métier de base ou activité précédente.

Exemple: L'entreprise Salomon, initialement spécialiste de la fixation de ski, s'est peu à peu diversifiée en pénétrant le marché de la chaussure de ski, puis celui du ski et celui du snowboard. Il est question ici d'une diversification concentrique, puisque les activités diversifiées ont un lien étroit avec l'activité d'origine.

Une diversification **conglomérale** est une entreprise qui va se diversifier dans un marché loin et qui n'a rien avoir avec ses produits précédents.

Exemple: Samsung (Téléphonie, écrans plats et électroménager, BTP (Burj khalifa), le nucléaire, les chantiers navals, les parcs de loisirs, les assurances, grandes distribution, l'armement).

Diversification **liée**

Diversification
conglomérale

Les avantages de la diversification

- Les avantages de la diversification :
 - Accéder à plus de marché et de nouveaux clients.
 - Diversifier les risques entre les activités et aussi équilibrer les activités = certains produits peuvent financer d'autres.
 - A travers la diversification l'entreprise peut aussi éviter le déclin car elle peut rebondir sur une autre activité.

Exemple : le fait que Renault possède Nissan cela a permis de sortir de la crise de l'automobile en Europe et se développer à travers Nissan dans d'autres marchés comme le marché Asiatique et d'Amérique du nord.

-Exporter l'image de marque que l'entreprise disposait sur l'activité précédente sur les nouveaux produits.

Exemple : Appel watch.

Les risques de la diversification

- L'augmentation des coûts fixes (nouveaux bureaux, savoir-faire, ou ressources humaines, une nouvelle campagne de marketing, une nouvelle technologie à maîtriser...).
- La difficulté de maîtriser plusieurs marchés à fois donc il y a un risque de perte de crédibilité et de contrôle.

Exemple d'une diversification réussie = Apple (Mac, iPod, iPhone).

Exemple de diversification échouée : Bic (stylo, briquet, rasoir, parfum).

Les stratégies d'intégration

La stratégie d'intégration : Il existe alors deux types d'intégration, une intégration verticale et une autre horizontale.

L'intégration **verticale** est le développement de son activité sur le **long de sa filière**. C'est-à-dire l'intégration d'un élément **de la chaîne de valeur** que ce soit en **amont** donc le rachat du fournisseur ou en aval le rachat du client.

Avantages de la stratégie d'intégration

-L'avantage de cette stratégie c'est **la sécurité de l'approvisionnement** à savoir si je produis moi-même les semi-produits dont j'ai besoin pour fabriquer mon produit, je ne serai jamais en rupture de stock. Le deuxième avantage c'est la **baisse des coûts** car si je fabrique moi-même les éléments dont j'ai besoin, je ne payerai pas les marges que me facture le fournisseur et donc c'est du bénéfice en plus.

Les risques de cette stratégie

Les risques :

- Le risque est que les coûts fixes liés à la production du produit dépasse ceux des coûts variables que je payais à mon fournisseur.
- La perte du métier, il se peut que l'entreprise perd son expertise.

Exemple : Michelin est une entreprise qui a opté pour l'intégration verticale car elle dispose de ces propres plantations de caoutchou qui lui procure la matière première. Michelin maîtrise toute la chaîne dans la mesure où elle dispose de la matière première, de la conception des pneus, de la fabrication et aussi de la commercialisation vue qu'elle dispose de ces propres magasins de vente.

L'intégration Horizontale

L'intégration Horizontale : est le rachat de concurrents directs ou de concurrents indirectes. Il s'agit d'entreprise au même niveau de la filière cela veut dire qu'ils font la même chose que l'entreprise.

Les avantages de l'intégration Horizontale

Avantages :

- Faire des économies d'échelles car l'entreprise va acheter doublement à son fournisseur vu qu'elle vient d'acquérir une autre entreprise qui produit la même chose. Par conséquent, elle pourra négocier doublement le prix auprès de ces fournisseurs.
- Créer une clientèle captive à savoir une clientèle qui n'aura pas beaucoup de choix que de se procurer le bien auprès de l'entreprise.

Les avantages de l'intégration Horizontale

Les risques :

- Etre soumis à des lois sur la concurrence, ce sont des lois qui empêchent l'entreprise d'avoir des positions dominantes soit de fixer les prix qu'elle souhaite et donc limiter le choix du consommateur.
- Rigidité d'évoluer vers un autre secteur.

La stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation est quelque peu à l'**opposé** de la stratégie d'internalisation dans la mesure où elle cherche à faire appel à d'autres **entreprises** pour mener des opérations jusque-là effectuées par elle en interne. Il existe une **externalisation faible** soit des activités annexes de l'entreprise comme l'entretien ou une **externalisation forte** qui est liée au métier de l'entreprise comme la production de vêtements et d'espadrilles de Nike.

Les avantages de l'externalisation

La baisse des coûts:

- éviter de créer des usines et recruter des personnes, l'entreprise pense qu'elle dépensera moins d'argent en externalisant ses activités. Contrairement à l'intégration, l'avantage est de passer **des coûts fixes** à des **coûts variables** qui sont plus facilement maitrisable et modifiable par l'entreprise en cas de crise.

La focalisation stratégique:

- cette stratégie permet à l'entreprise de se focaliser sur ses **compétences clés** et ce qu'elle sait faire de **mieux**.

La flexibilité stratégique :

- changer de fournisseur, de marché et même de secteur plus facilement.

Les risques de l'externalisation

C'est la **perte de la maîtrise du processus** de l'entreprise. A force d'externaliser ces activités, une entreprise peut perdre ses **compétences clés**. **Exemple** : construction de l'avion boeing 787 par plusieurs sous-traitant, ce qui a conduit à une difficulté de **coordination** entre toutes les activités et donc beaucoup de retard sur l'assemblage et beaucoup de problèmes techniques.

stratégie de spécialisation

Choisir cette stratégie implique pour l'organisation de **n'exercer qu'un seul métier**. Elle va se **spécialiser sur un segment** où elle pense avoir **un avantage et une position concurrentiels** suffisamment importants ainsi que des ressources en ce domaine supérieures à celles de ses concurrents. Elle va donc **développer ses compétences et son savoir-faire** sur un seul produit, un seul marché ou une seule technologie.

Cette stratégie présente des avantages et des inconvénients :

- **avantages** : la gestion de l'entreprise est **simplifiée** et les **ressources sont concentrées** sur le métier unique, l'organisation donne une **image de spécialiste** donc de **performance**.

Stratégie d'internationalisation

inconvenients : si certains éléments environnementaux sont défavorables, l'organisation est alors **vulnérable** et risque de périliter (c'est-à-dire de décliner).

Elle peut être entendue comme toute activité de conception, de production ou de commercialisation en dehors des frontières nationales. Généralement les entreprises peuvent y accéder par étapes ou bien naître dès le départ international.

Plusieurs formes d'internationalisation peuvent être retenues:

- **Exportation (directe ou indirecte)**: elle consiste en la vente de produits ou services à un marché étranger avec ou sans un intermédiaires (agent exportation /importation ou indépendant, courtier)

Stratégie d'internationalisation

- **Le courtage commercial:** il consiste pour une entreprise à être portée par une grande entreprise en contre partie de commission. Ce sont généralement les PME qui optent pour cette forme afin de profiter de l'expérience et du réseau de distribution de l'entreprise porteuse
- **La franchise:** elle consiste à accorder une licence d'exploiter d'une marque ou d'un produit sur un marché local. Le franchisé verse au franchiseur, outre le droit d'exploiter la marque, contre des royalties.
- **La joint venture:** son principe consiste en la création d'une filiale commune avec un partenaire local.
- **La filiale à l'étranger:** l'entreprise crée une filiale à l'étranger jouissant d'une autonomie juridique décisionnelle lui permettant d'être en proximité avec le marché.

Raisons de l'internationalisation

FACTEURS TECHNIQUES

**Développement des transports internationaux
(baisse des coûts et augmentation de la rapidité)**

Amélioration des moyens de communication

Raisons de l'internationalisation

FACTEURS ECONOMIQUES

Coût et/ou qualification de la main d'œuvre

Fiscalité avantageuse

**Accélération du processus d'apprentissage :
Economies d'échelle.**

Raisons de l'internationalisation

FACTEURS ECONOMIQUES

Saturation de la demande dans les pays industrialisés

Inégale dotation des pays en ressources productives

Uniformisation partielle des modes de consommation

Prolongation de la durée de vie du cycle du produit

Raisons de l'internationalisation

FACTEURS POLITIQUES

diminution des obstacles tarifaires et non tarifaires

création de zones de libre échange et de communautés économiques

incitations des pouvoirs publics

Raisons de l'internationalisation

- Décathlon a ouvert son premier magasin de 3000 m² en novembre 2004 et dispose de 10 unités sur le territoire chinois en 2005. Présent en Chine, où il fabrique 30% de ses produits, depuis 1992, Décathlon a ouvert plusieurs magasins d'usines pour se frotter aux consommateurs. Mais l'ouverture de Shanghai en 2004 a constitué le 1^{er} vrai Décathlon. Avec 66 produits et 9000 références, ce magasin propose très peu de produits spécifiques au marché chinois

Raisons de l'internationalisation

- Seul le positionnement prix a été revu à la baisse.
- L'objectif du Leader Français: profiter du dynamisme du marché local, où les ventes de détail progressent chaque mois, et toucher les 300 millions de chinois qui constituent la classe moyenne. Bien que cette population ne s'adonne pas encore véritablement au sport loisir, elle détourne les articles de sport en les portant dans la vie quotidienne.

Raisons de l'internationalisation

- Questions :

- 1) Citez les différentes étapes de l'internationalisation de Décathlon en Chine.
- 2) Indiquez le choix effectué par Décathlon lors de son implantation en Chine.

Raisons de l'internationalisation

- Réponses :

1) les différentes étapes de l'internationalisation de Décathlon en Chine.

Etape1: Production en chine ;

Etape2: Ouverture en chine de magasins tests ;

Etape 3: Ouverture d'une grande surface en s'appuyant sur une équipe locale.

Raisons de l'internationalisation

- Réponses :

2) Décathlon a choisi de s'implanter en Chine avec des produits existants et non spécifiquement adaptés.

APPRECIATION

AVANTAGES

- Une gestion plus simple
- Maîtrise des coûts : Economies d'échelle
- Une image de spécialiste
- Développement de l'expérience grâce à la maîtrise du métier : effet d'expérience
- Concentration des forces

LIMITES

- Limitation à un seul produit
- Nécessité de suivre les évolutions technologiques
- Risque de saturation du marché
- Apparition de nouveaux produits concurrents
- Risque de manque de flexibilité

Bibliographie

- **Bouglet, J. 2013. La stratégie d'entreprise. 3ème édition. Paris : Gualino.**
- **Porter, M., 1986. L'avantage concurrentiel. Paris: InterÉditions.**
- **Jean-Pierre Detrie : Strategor, la politique générale de l'entreprise -Dunod-**

Remarques

- Les autres types de stratégies sont traités dans les exposés ;
- Ce support de cours n'est qu'une matière première, il faut savoir l'exploiter dans le bon sens afin de dégager une valeur ajoutée.

MERCI POUR VOTRE ATTENTION
Bon courage pour votre examen.