

Support De Cours Management Stratégique



Ce cours de management stratégique s'adresse conjointement aux étudiants et aux professionnels qui désirent approcher l'étendu de ce concept. Son objectif est de les amener à se familiariser avec les principes de base du management stratégique et à se sensibiliser aux fondamentaux théoriques dans le domaine de la stratégie. Il leur permettra de connaître les principes du raisonnement stratégique qui amène les organisations à prendre et à concrétiser leurs orientations stratégiques. Il ne nécessite pas de pré-requis particulier.

INTRODUCTION GENERALE

Le monde des affaires est complexe et en perpétuelle évolution. Les anciens paradigmes ne semblent plus efficaces et les entreprises se doivent toujours de développer diverses stratégies pour faire face à tous les changements auxquels elles seront confrontées au cours de leur existence. Adopté, le management stratégique semble être une méthodologie qui permet de comprendre les évolutions à venir et de s'y préparer. Ainsi, mettre en œuvre du management stratégique revient à être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective. Cette approche transversale touche toutes les fonctions des entreprises, qui doivent gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes pour créer des avantages compétitifs durables. En définitive, sans management stratégique, les entreprises seraient incapables de s'adapter aux changements qui se font jour et se propagent sur les marchés mondiaux. Ainsi, la logique du raisonnement stratégique débute par un diagnostic interne et externe pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Une fois éclairée, l'entreprise fera ses choix stratégiques qui n'auront de vie que si elles sont concrétisées. Le schéma ci-dessous illustre bien ce raisonnement.



Source : (Frey ,2005)

CHAPITRE I : LA NOTION DE STRATEGIE

I-Origine et Définitions

Le terme stratégie trouve son origine dans les mots grecs (*stratêgos*) : « startos » qui signifie « armée » et « agos » qui veut dire « je conduis ». D'après son étymologie, ce mot signifie donc : "l'art de conduire l'armée". La stratégie militaire correspond donc à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire. La notion a été extrapolée aux entreprises et approchée par plusieurs auteurs. La synthèse faite par Shaddy (2015) illustre aussi bien la diversité et la richesse de la littérature sur ce concept.

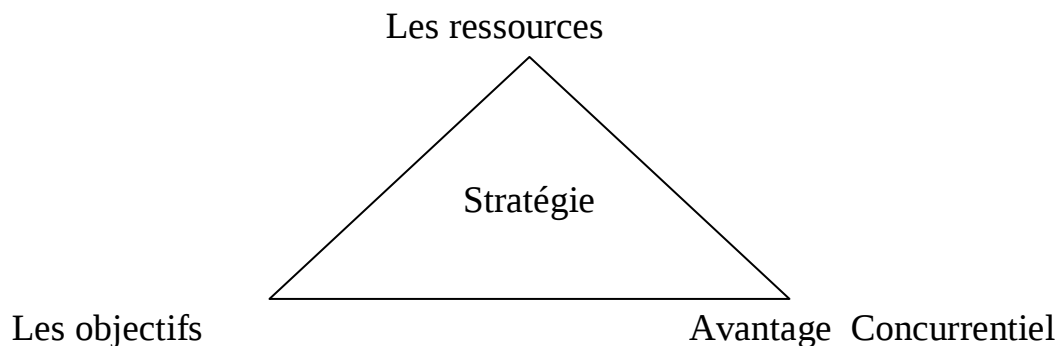
Selon Alfred CHANDLER (1962) : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».

Selon ANSOFF (1965) : « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser ».

Selon PORTER (1982) : « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».

Pour DESREUMAUX (1992) : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ».

Selon Michel MARCHESNA (2004) : « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». Il ressort de la lecture de ses définitions l'existence de trois points communs à savoir :



II) Terminologie en stratégie :

Dans ce qui va suivre nous allons revenir sur le lexique de la stratégie pour mieux comprendre les différences entre les concepts :

- 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.
- Vision ou intentions stratégiques : Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, c'est une projection de l'avenir.
- But : Déclaration générale d'intention.
- Objectif : Quantification ou intention plus précise.
- Compétences distinctives : Ressources, procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.
- Contrôle : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

III) Les niveaux des décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants. La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie d'entreprise ou « *corporate strategy* », stratégie par domaine d'activité ou « *business strategy* » et « *stratégie fonctionnelle* » ou opérationnelles.

III-1-La stratégie Générale d'entreprise :

Elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. A ce

niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'organisation désire œuvrer. Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couples « produit - marché » de la détermination de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation.

III-2- La stratégie par domaine d'activité :

Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

III-3-La stratégie fonctionnelle :

Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Marketing, production, distribution, R&D, etc.) A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume .

Les trois niveaux de la stratégie

La stratégie d'entreprise: elle correspond aux décisions stratégiques élaborées au plus haut niveau d'une organisation et qui ont un impact sur l'orientation de l'entreprise

Les stratégies concurrentielles: elles consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier afin d'obtenir un avantage concurrentiel

Les stratégies opérationnelles(tactiques): elles définissent comment les différentes composantes de l'organisation répondent effectivement aux orientations stratégiques définies au niveau global et au niveau des DAS.

Source : (RAJAA, 2013)

IV- Stratégie induite stratégie déduite :

- 1) La stratégie déduite (de l'environnement): consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants (ex : Nestlé rachète les glaces aux USA car sa consommation est en augmentation)

et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

2) La stratégie construite ou induite (à partir des ressources et compétences) : consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

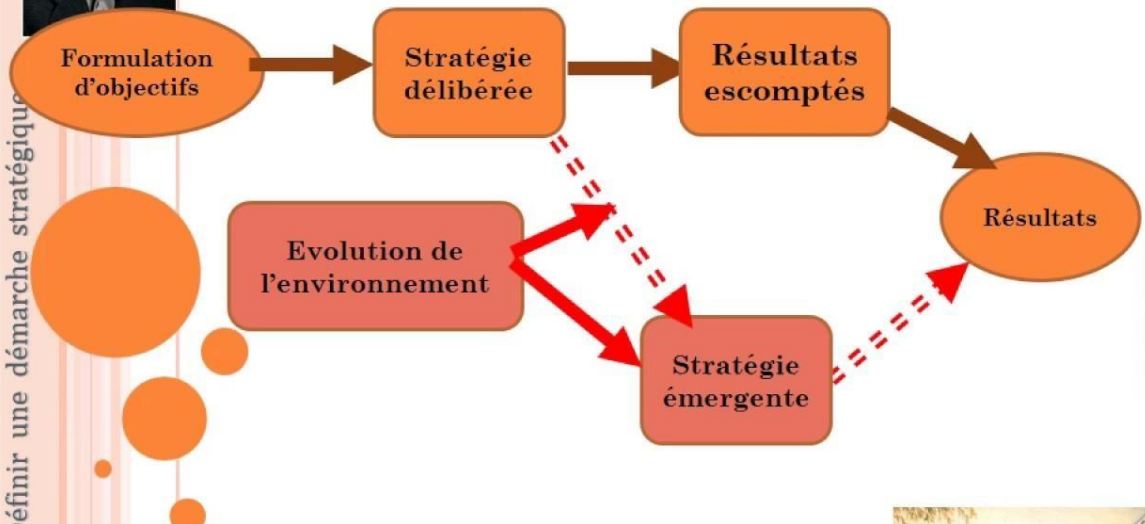
V- Stratégie délibérée Stratégie émergente :

D'après Mintzberg (2005) la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

MINTZBERG



réfinir une démarche stratégique



Source : (Mintzberg, 2005)

LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse : une analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement et une analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer. Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*.

I- La segmentation stratégique :

La segmentation stratégique des différentes activités d'une firme a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent. Elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné. Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

I-1 Le résultat de la segmentation stratégique :

Le résultat de cette segmentation est le segment stratégique ou Domaine d'Activité Stratégique DAS (ou Strategic Business Unit), qui est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes (Garrett et al, 2016).

I-2 Les critères de la segmentation stratégique :

La segmentation stratégique se fait grâce à des critères externes et à des critères internes de segmentation. Les critères externes soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisé par une combinaison spécifique de FCS. Les critères internes permettent de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Nous tenons à préciser que la segmentation stratégique est synonyme de segmentation marketing seulement lors de l'adoption du critère marché comme élément de découpage.

Critères de segmentation externes

- Mêmes clients.
- Même marché.
- Même réseau.
- Mêmes concurrents.

Critères de segmentation internes

- Mêmes technologies.
- Mêmes compétences.
- Même chaîne de valeur, fortes synergies.

II- Le diagnostic stratégique

II-1- Définition

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise est un système ouvert qui possède ses propres caractéristiques et qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces mais aussi d'opportunités.

Par ailleurs, elle est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro- environnement et micro-environnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

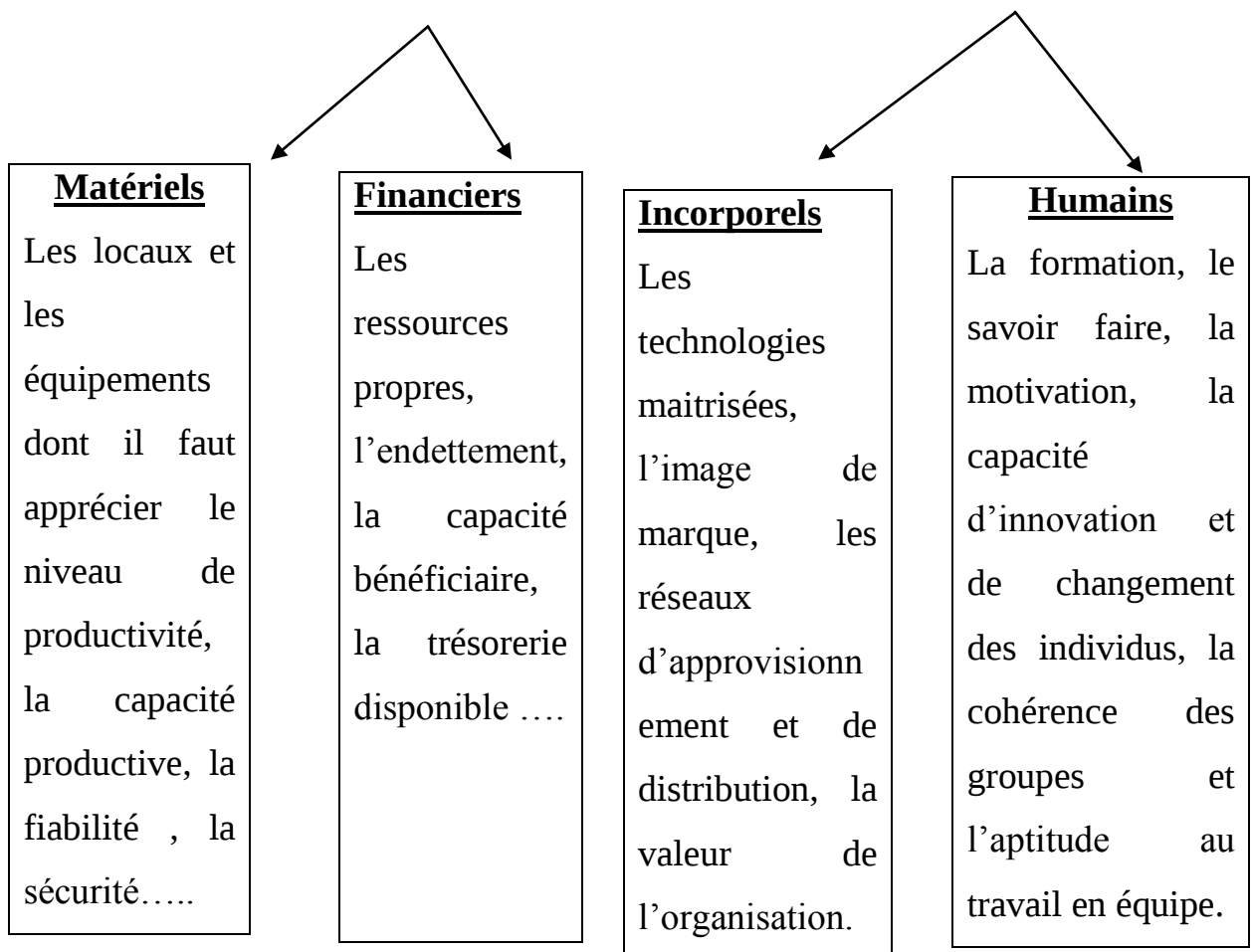
Ainsi, le diagnostic stratégique interne et externe permettra à l'entreprise de pouvoir concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.



II-2- Le diagnostic interne.

Le diagnostic organisationnel ou interne consiste à détecter, dans le potentiel de ressources de l'entreprise les points faibles et les points forts. Il repose sur l'inventaire systématique des ressources disponibles dans chaque grande fonction.

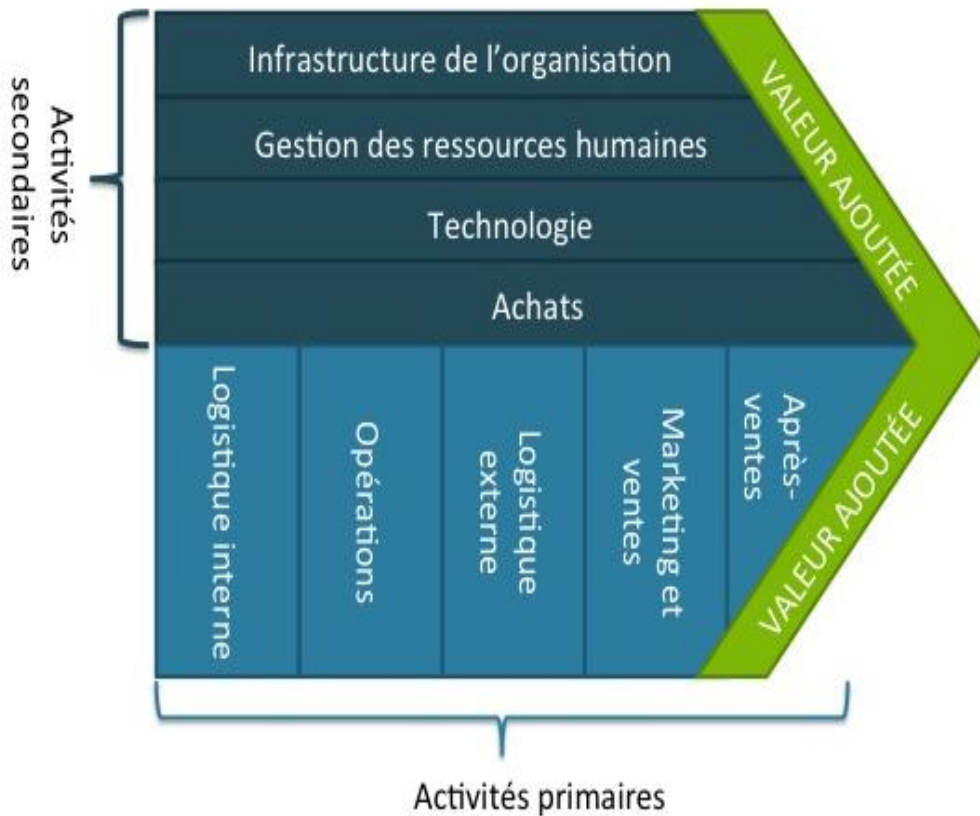
Les ressources sont constituées d'éléments de nature variée



Source : (Darbelet et all, 1995)

II-1 Les outils d'analyse interne :

La Chaîne de la Valeur de Michael Porter est un modèle qui aide à analyser les activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et dégager un avantage concurrentiel. Elle permet de positionner l'ensemble des activités d'une firme. Les managers peuvent ainsi décider des efforts que l'entreprise doit mettre en œuvre pour réduire ses coûts et dégager de plus grandes marges. Porter divise les activités de l'entreprise en « activités principales » qui sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client. (ex : la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et le service après vente) et « les activités de soutien » telles que le développement technologique, les ressources humaines,



© Eponine Pauchard 2014

Chaîne de valeur de M . PORTER

Pour Michael Porter, on peut distinguer parmi les activités impliquées dans la chaîne de valeur :

- Les activités principales : celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit.
- Les activités de soutien ou support : elles viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme.

M. Porter a identifié plusieurs facteurs permettant d'économiser sur les coûts liés aux activités de la chaîne de valeur tels que les économies d'échelles ; l'apprentissage, le degré d'intégration verticale

Une firme peut créer un avantage de coût en réduisant le coût des différentes activités de la chaîne de la valeur, ou en modifiant la chaîne de la valeur. Un avantage de coût peut être créé en réduisant les coûts des activités primaires, mais également en réduisant les coûts des activités de soutien. Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse du coût peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de la valeur. Il existe aussi une analyse en termes de ressources et de compétences. Penrose Editeh montre qu'une entreprise est un mélange de ressources de nature différentes. Dans « *The theory of the growth of the firm (1959)* »¹ Penrose souligne la différence entre les ressources tangibles et intangibles. Les ressources tangibles peuvent être divisées en ressources financières, humaines et matérielles tandis que les ressources intangibles représentent par exemple les brevets et les marques. Dans le cadre de cette approche, le diagnostic interne consiste à cerner les forces et les faiblesses au niveau des Ressources (tangibles, intangibles, humaines, financières) et au niveau des compétences (Managériales, organisationnelles, commerciales).

¹ Dans The Theory of the Growth of the Firm .

En identifiant les forces, l'entreprise aura plus de facilité à identifier les leviers de développement prioritaires à actionner pour se développer.

En prenant conscience des faiblesses, elle souligne ses limites au niveau des processus ou des ressources.

- **Une ressource matérielle est un bien qui a une existence physique. Comme les locaux, les machines, les matières premières, les ressources financières....**

Une ressource immatérielle est un bien qui n'a pas d'existence physique.

- **Une compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution.**

II-3 Le diagnostic externe

Comprendre l'environnement de l'entreprise est une base primordiale pour l'évolution et la survie de l'organisation. Ainsi, le diagnostic externe est un facteur essentiel à la réussite. Cet exercice d'analyse est nécessaire tout en tenant compte de tous les acteurs du marché. Nous tenons à préciser que les deux aspects de l'environnement (micro et macro) doivent être traités ; nous présenterons donc les outils d'analyse de l'environnement spécifique dans un premier temps. Succédera les outils d'analyse de l'environnement général.

Le modèle des cinq forces de M. Porter

Le Modèle des 5 Forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un Domaine d'Activité Stratégique. Il permet également de mieux comprendre la valeur, l'attractivité de l'entreprise ou du DAS² et de son secteur. Porter considère que la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence. Nous présenterons dans ce qui va suivre ces différentes forces :

- L'entrée de nouveaux concurrents (new entrants): peut constituer une menace pour une entreprise installée dans un secteur donné et

² Domaine d'activité stratégique est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique.

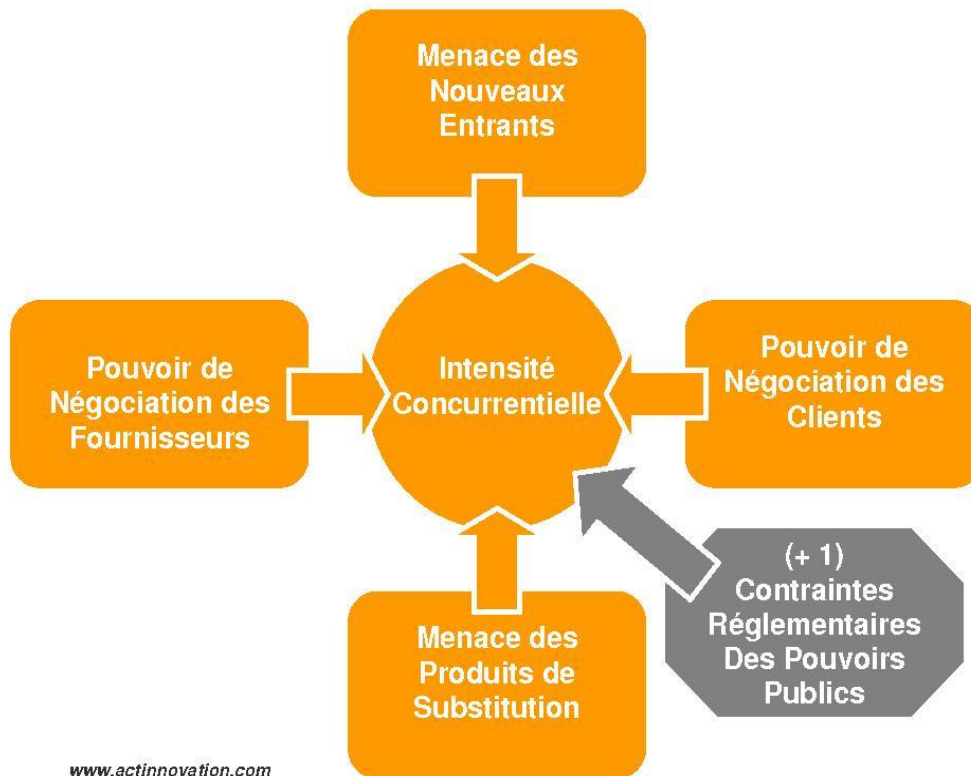
donc susceptible d'intensifier la concurrence : Est-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de venir concurrencer le secteur, quelles sont les barrières à l'entrée ?

- Menace des produits de substitution (*substituts*): L'existence ou non de produit de substitution peut modifier la concurrence dans secteur donné. Il s'agit alors de savoir avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants, particulièrement en étant meilleur marché, plus performants, d'un accès plus aisé, ...

- Pouvoir de négociation des clients (*buyers*): Dans certaines conditions, les clients peuvent avoir un pouvoir de négociation dur l'entreprise. L'entreprise doit alors savoir si ses clients sont en position de force pour négocier.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs (*suppliers*): Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. L'entreprise doit alors savoir s'ils sont en position de force pour négocier ; Existe-t-il beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas ?

- Rivalité parmi les acteurs existants du marché (*existing firms*) :
La concurrence intra-sectorielle est dépend de l'intensité de la rivalité entre les firmes existantes.



Le modèle de 5+1 de Porter

Toutefois, le modèle a négligé un facteur important à savoir l'état qui nous rappelle peut intervenir dans le fondement du contexte légal. Il a donc été intégré dans le modèle pour qu'il soit assez complet et qu'il représente fidèlement les différentes influences sur un secteur bien déterminé. Ainsi on parle plus du Modèle de 5 +1 de Porter.

Points forts et points faibles du modèle :

Le modèle des forces de la concurrence est un outil puissant pour l'analyse de la compétition au niveau d'une même industrie. Il permet une analyse claire de la concurrence dans un domaine particulier donnant la possibilité à l'entreprise de prendre les décisions stratégiques adéquates afin de faire face à la concurrence. Il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une analyse SWOT.

Toutefois, l'utilisation de ce modèle peut aboutir à une analyse statique de l'influence des 5 forces ce qui limiterait l'intérêt du travail. Certains auteurs objectent que les environnements qui sont caractérisés par des changements rapides, systémiques et radicaux requièrent des approches plus souples, plus dynamiques ou émergentes pour la formulation de la stratégie.

Dans un contexte de changements rapides, de cycles courts, les résultats du modèle peuvent être rapidement contestés. Certains points forts peuvent devenir obsolètes ou de peu d'intérêt stratégique, alors que certaines compétences ou ressources anodines peuvent s'avérer stratégique.

Le modèle a été conçu pour analyser la stratégie commerciale d'une même activité. Il ne permet pas la prise en compte des synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises.

L'analyse du Macro-Environnement : La méthode PESTEL

La méthode PESTEL s'articule autour de 6 catégories de facteurs externes, positifs ou négatifs, qui ont un impact sur l'entreprise. L'objectif de ce modèle est d'évaluer l'influence des facteurs externes sur l'entreprise. Les variables composant l'analyse PESTEL sont des variables sur lesquelles l'entreprise n'a aucun contrôle mais qui ont un impact fort sur l'entreprise. De fait PESTEL est avant tout un outil permettant d'anticiper et de préparer l'entreprise à un scénario catastrophe. C'est également un outil utile pour préparer une expansion internationale.

1) L'environnement Politique :

Les facteurs politiques s'observent à 2 niveaux : au niveau national et au niveau local. Au niveau national on trouve notamment les facteurs suivants :

- stabilité gouvernementale : risque de grève
- stabilité fiscale : impacts sur les impôts et investissements
- orientation politique des partis influents : pro/anti entreprise, risque de nationalisation

Et au niveau local :

- décision d'urbanisme : risque de travaux devant une boutique ou de déviation du trafic passant devant un restaurant par exemple
- stabilité fiscale : impacts sur impôts locaux et subventions

2) L'environnement Economique :

Les facteurs économiques rentrants en compte dans l'analyse PESTEL sont les facteurs pouvant avoir un impact sur la demande pour les produits et services de l'entreprise ou sur la compétitivité de l'entreprise.

- Démographie (âge, croissance de la population, répartition géographique, etc.) : impact sur la demande
- Croissance économique : impact sur la demande
- Inflation : impact sur la compétitivité et la demande (baisse du pouvoir d'achat)
- Taux de chômage : impact sur la demande
- Pouvoir d'achat : impact sur la demande
- Taux d'intérêts : impact sur la compétitivité (coût du financement, capacité à financer les investissements)
- Politique monétaire: impact sur la compétitivité (coût des imports) et sur la demande internationale

3) L'environnement Socioculturel :

- Les facteurs socioculturels concernent principalement les préférences et modes d'achat des segments de consommateurs ainsi que leur perception des marques en fonction du pays d'origine (dans le cadre d'une implantation à l'étranger).
- Habitudes de consommation : influence sur les modes d'achats

- Niveau d'éducation : influence sur les modes d'achats, et sur la capacité à trouver de la main d'œuvre qualifiée

4) L'environnement technologique :

Les facteurs technologiques rentrants dans l'analyse PESTEL sont ceux pouvant avoir un impact sur la demande (risque de substitution - par exemple l'impact de l'arrivée du mp3 sur les ventes de disques) ou sur la compétitivité de l'entreprise (nouveau mode de fabrication, gains de productivité...).

- Innovation / Recherche et Développement
- Transferts de technologie

5) L'environnement Ecologique :

Les facteurs écologiques ont été ajoutés récemment à l'analyse PESTEL (anciennement PEST) pour prendre en compte l'influence grandissante des effets liés au réchauffement climatique sur l'économie.

Météo : impact sur la production et sur la consommation

Réglementation : coûts de démantèlement, droits à polluer

6) L'environnement légal :

L'analyse PESTEL se termine par l'analyse des facteurs juridiques pouvant avoir un impact sur l'entreprise. On s'intéresse principalement ici aux réglementations (protection des consommateurs, protections des salariés, protection de la propriété intellectuelle) et à l'efficacité de la justice (risque de corruption), lois et réglementation, indépendance de la justice, jurisprudence. Le schéma ci-dessus illustre bien les différentes variables :



Pour l'entreprise, les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement. Dans le cadre de ce travail nous allons présenter la typologie des alternatives stratégiques. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les différents modèles de portefeuilles stratégiques.

I- Les Stratégies globales :

I-1-La stratégie de spécialisation :

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences. Selon Igor Ansoff cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits. L'entreprise spécialisée peut bénéficier de plusieurs avantages :

- Conquérir une part de marché plus importante.
- Réduction des coûts grâce aux phénomènes d'économie d'échelle et à l'effet d'expérience.
- Amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Cette stratégie présente aussi des inconvénients :

- Risque de se positionner sur un seul marché notamment lorsque celui-ci connaît des crises ou un ralentissement de la croissance.
- Perte d'opportunité
- Rigidité organisationnelle et manque de réactivité

I-2-La stratégie de diversification :

Les dirigeants peuvent opter pour une stratégie de diversification des activités s'ils jugent que celle-ci peut contribuer à une rentabilité plus élevée pour l'entreprise ou à l'acquisition d'un meilleur avantage compétitif. Cette stratégie consiste dans le positionnement de l'entreprise sur un ou plusieurs autres domaines stratégiques et enrichit ainsi son portefeuille d'activités. La diversification permet à l'entreprise de générer des liquidités supplémentaires et de mieux répartir les risques liés à ces activités. A la différence de la spécialisation, l'entreprise qui opte pour la diversification doit maîtriser de nouvelles compétences pour réussir dans le ou les nouveaux domaines d'activités stratégiques. L'entreprise qui opte pour la diversification de son activité peut bénéficier de plusieurs avantages :

- Meilleure répartition des risques liés aux activités qu'elle exerce.
- Diversification des clients.
- Des coûts sur le long terme et augmentation du chiffre d'affaires.

-Potentialités de croissance pour l'entreprise.

-Acquisition des parts de marché et amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

Cette stratégie présente également des inconvénients :

-Coût d'investissements importants pour l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (création d'un nouveau produit pour attirer de nouveaux clients).

-Risques liés à l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (non acceptation des nouveaux produits par les clients, pertes...)

I-3-L'intégration verticale :

On définit l'intégration verticale comme l'appropriation à l'intérieur des limites d'une seule entreprise ou d'un seul groupe d'entreprises des processus (de production, de commercialisation, de vente, et, etc.) qui appartiennent généralement à plusieurs entreprises. Le principe est qu'en réunissant certaines opérations (considérés comme stratégiques), il est possible de gagner soit au niveau des coûts, soit au niveau de la satisfaction des clients. Toutefois une réflexion doit également considérer la compatibilité entre les valeurs et les cultures des entreprises concernées.

I-4-L'externalisation

L'externalisation désigne la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire extérieur, souvent dans une perspective de long terme, pour faire tout ou une partie d'une ou plusieurs fonctions (fonctions intégrées ou intégrables au moment du choix). Le choix de l'externalisation dépend des réponses apportées à deux questions-clés :

1) la fonction concernée est-elle considérée comme stratégique ? est-elle essentielle pour maîtriser les facteurs-clés de succès dans le secteur de l'entreprise ?

2) l'externalisation va-t-elle entraîner une perte de compétences pour l'entreprise dont pourrait profiter la concurrence ?

Une réponse négative à ces questions déclenchera le processus d'externalisation.

Les principales modalités d'externalisation sont :

- La **sous-traitance** : l'entreprise (donneur d'ordre) confie à des partenaires extérieurs tout ou partie d'une activité donnée ;
- La **co-traitance** : l'entreprise et un partenaire extérieur réalisent en commun une activité précise ;

- La **commission** : l'entreprise confie à des partenaires externes une ou plusieurs fonctions (affacturage, gestion de la paye...) en les rémunérant par une commission ;
- La **concession, la licence ou la franchise** : l'entreprise concède le droit d'exploiter sa marque, par exemple, à des tiers moyennant une redevance.

II) Les Stratégies concurrentielles :

Fixer une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché, dans un DAS particulier. Afin de faire face à la concurrence dans un DAS particulier, Porter identifie 3 stratégies qui peuvent être adoptées. Il s'agit de la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

II-1- Stratégie de domination par les coûts :

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Elle s'appuie donc sur une domination par les coûts. Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

Les économies d'échelles : Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).

Les effets d'apprentissage : lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèserait sur les coûts.

Les investissements dans l'innovation qui permettent une diminution des prix : l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts. Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible et où la concurrence se fait sur les prix. Les risques sont de plusieurs ordres : nécessité d'utiliser des moyens techniques importants, concurrents qui bénéficient des effets d'expérience, guerre des prix, apparition de produits de substitution...

II-2 Stratégie de différenciation

Cette stratégie consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents. Selon Porter, se

différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant le produit difficilement comparable en termes de valeur. Les sources de différenciation peuvent être :

- ✓ La qualité
- ✓ L'aspect technologique
- ✓ La sécurité
- ✓ L'esthétique
- ✓ La notoriété de la marque
- ✓ Le service après vente

Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable. Certaines activités comme les automobiles, les produits de mode, de luxe se prêtent à la différenciation alors que d'autres non, comme les produits banalisés. La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas.

- ✓ ***La différenciation par le haut*** : l'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (ex les grande marque de luxe Dior, Chanel etc.)
- ✓ ***La différenciation par le bas*** : l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible mais qui est proposé à un prix plus bas ex TATI.

II-3 Stratégie de focalisation ou de niche :

Dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, elle n'a pas d'effet de taille. Le risque principal est celui d'une sur segmentation.

SEMAINE 4 : *CHAPITRE IV: LES MODELES D'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE*

Confrontées à la nécessité de définir une stratégie, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents modèles d'analyse qui ont pour vocation d'aider à la prise de décision. Nous présenterons ici les modèles de base qui ont contribué à poser le cadre de l'analyse stratégique, et qui ont aidé à la prise de décision stratégique. Les modèles d'analyse stratégique permettent d'évaluer l'équilibre du portefeuille d'activité d'une entreprise.

I. LE MODÈLE BOSTON CONSULTING GROUP :

I.1.Présentation de la méthode :

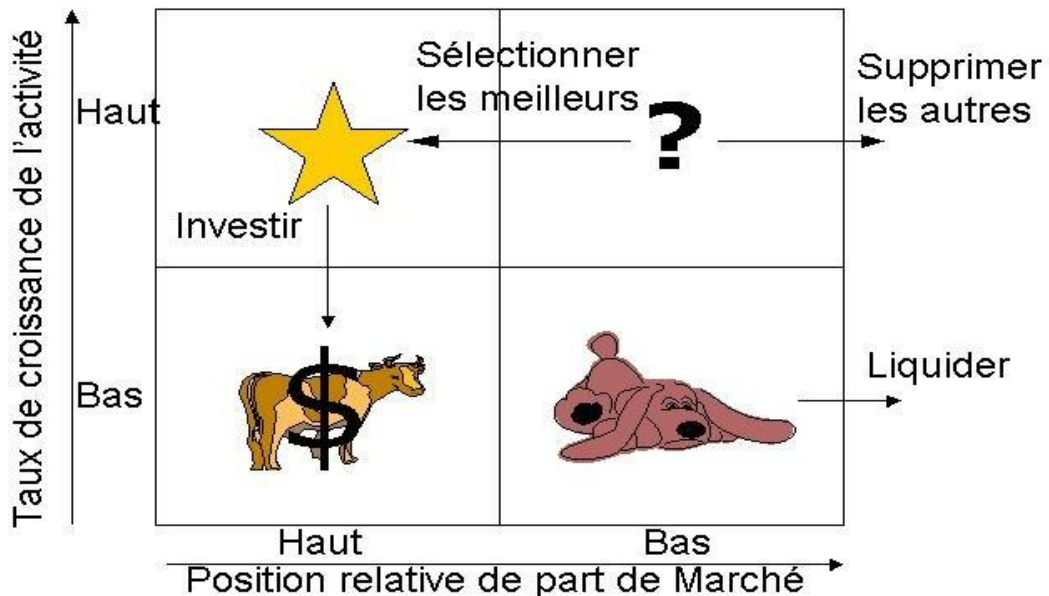
La méthode du BCG est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits. L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise.

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

-La croissance du marché : (Située en ordonnée) : à travers laquelle on mesure les besoins de liquidité générés par les différents produits. La matrice distingue deux catégories de marchés : marché à forte croissance, et marché à faible croissance. Ces deux catégories sont séparées par le taux moyen de croissance du marché.

-La part de marché relative de l'entreprise : (Située en abscisse) : à travers laquelle on mesure la rentabilité dégagée par chacun des produits. Elle représente la position qu'occupe le produit de l'entreprise par rapport au plus important concurrent sur le marché. Elle est définie par le rapport suivant :

$$PMR = \text{Part de marché de l'entreprise} / \text{Part de marché du concurrent principal}$$



Les produits dilemmes (?) : Ce sont des produits en en phase de lancement. Ils présentent un fort potentiel de développement pour l'entreprise mais ce sont des produits coûteux qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative, le produit se transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.

Les produits vedettes (étoiles): Ce sont des produits en phase de croissance qui sont prometteur pour l'entreprise. Ils génèrent des profits modestes mais seront très rentables pour l'avenir.

Les produits vaches à lait : Ce sont des produits en pleine phase de maturité. Ils sont peu coûteux et génèrent un fort profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedettes et dilemmes).

Les produits poids morts (chiens): Ce sont des produits en phase de déclin. Ils sont en situation difficile et ne rapportent plus rien à l'entreprise.

I-2- Prescriptions stratégiques :

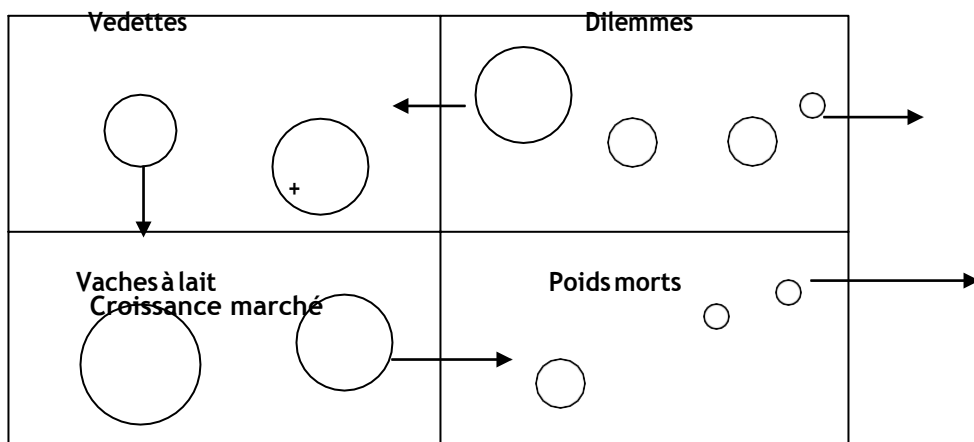
La matrice BCG permet d'orienter l'entreprise sur l'investissement ou le désinvestissement stratégique à effectuer :

Rentabiliser les vaches à lait : Arrivée en phase de maturité, les activités de l'entreprise doivent dégager le flux financier le plus important possible. L'entreprise doit alors adopter une gestion rigoureuse et réinvestir dans les activités prometteuses (exp vedettes).

Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts : Si l'activité en phase de déclin est encore bénéficiaire, la firme peut la conserver à condition de ne pas investir. Dans le cas inverse, il faut l'abandonner en la vendant ou en la laissant mourir.

Maintenir la position dominante pour les vedettes : en attendant qu'elle devienne vache à lait avec le vieillissement de l'activité.

Doubler la mise, re-segmenter ou abandonner pour les dilemmes : le choix s'effectuera selon certains critères tels que : la taille future du marché, l'importance des investissements à réaliser, les compétences propres de l'entreprise et sa capacité financière, la synergie avec d'autres activités, etc.



II-LE MODELE ARTHUR D.LITTLE

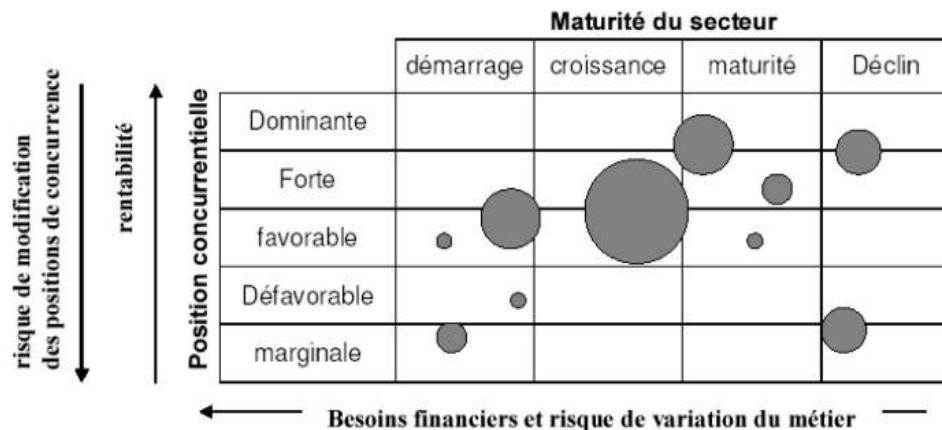
II-1- Présentation de la Méthode

La matrice ADL schématise les activités de l'entreprise par des cercles dont la taille varie en proportion du chiffre d'affaires réalisé et elle structure son tableau d'analyse stratégique à partir des deux variables suivante.

Le premier axe est le degré de maturité de l'activité. Le premier critère est fondé sur les quatre phases du cycle de vie à savoir: démarrage, croissance, maturité et déclin. Intégrant le taux de croissance de l'activité. Il mesure comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités, qui sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite mais elle est plus générale que la BCG .Elle permet également de donner une indication sur le niveau de risque sectoriel, celui-ci exprime la probabilité de la variation importante ou de ruptures imprévues de l'activité (réglementation nouvelles, innovations technologiques...) une activité en démarrage est évidemment davantage sujette à ce type de mutations qu'une activité mure et stable.

Le deuxième critère est la position concurrentielle qui est un indicateur composite qui agrège les forces et les faiblesses des différentes fonctions de l'entreprise.

La matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée. En abscisse se trouve la maturité de l'activité, découpée selon les quartes stades du cycle de vie : du démarrage à gauche, au déclin à droite. En ordonnée, est indiquée la position concurrentielle qui va de dominante à marginale, de haut en bas. Les activités y sont positionnées et représentées de la même façon que dans la matrice du BCG, comme le montre la figure suivante :



II-2-Les prescriptions stratégiques :

Par rapport au modèle précédent, les prescriptions stratégiques sont moins tranchées et s'inscrivent dans des zones dont les contours sont moins précis. Elles correspondent à l'intensité de la remise en cause de

l'activité considérée au sein de l'entreprise.

- **Le développement naturel**, qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle. Mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage).

- **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne. voire faible l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.

- **L'abandon est préférable** : pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

III-LA MATRICE MC KINSEY :

III-1-Présentation

Cette matrice a été développée par le cabinet en stratégie Mc Kinsey dans les années 1970, dans le but d'analyser le portefeuille des domaines d'activités stratégiques (DAS) de General Electric. Elle se distingue de la matrice BCG sur deux points. Les deux axes "attrait du marché" et "atouts concurrentiels" vont plus loin et sont plus riches en information que les deux axes de la matrice BCG. La matrice segmente les domaines d'activités d'une entreprise en neuf zones comme le montre la figure ci-dessous :

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	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
		Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner

III-2-Prescriptions stratégiques :

La matrice présente trois stratégies élémentaires :

- **Investir et se développer** : lorsque la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes ;
- **Statu quo** : Il s'agit de se maintenir en rentabilisant dans les zones de valeur et de position concurrentielle moyenne ;
- **Abandon** : Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles

CHAPITRE VI: LE DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE

Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégie en pratique. En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles. C'est une des étapes les plus sensibles de l'ensemble du processus. Un certain nombre de stratégies ne sont pas mises en œuvre ou le sont de façon incomplète. D'après Benchakroun (2019) le déploiement de la stratégie passe par quatre étapes que nous détaillerons dans ce qui va suivre.

I-EXPRIMER LA STRATEGIE

La vision exprimée doit emporter l'adhésion de tous. Chacun doit pouvoir s'approprier (la) ou (les) finalités de la stratégie choisie. Il faut pour cela formuler la stratégie de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible par tous les acteurs de l'organisation : le top management et plus globalement par l'ensemble des acteurs.

I-1-Une stratégie exprimée explicitement

Une stratégie exprimée clairement doit répondre aux questions suivantes : **Quoi** ? quels sont les objectifs visés en termes de parts de marché, de taux de croissance, de chiffre d'affaires, de marge ? **Quand** ? à quel horizon ? **Où** ? sur quel champ d'action, l'entreprise a-t-elle choisi d'exercer son activité : en termes de clients, marchés, pays, produits ? **Comment** ? quels

avantages par rapport à la concurrence ? Pourquoi nous choisir, quelle capacité à répondre ? Quel service rendu, quelle satisfaction client ?

I-2-La déclinaison de la stratégie :

La déclinaison de la stratégie décrit l'ambition de l'entreprise à une échéance de 3 à 5 ans sur : Ses **produits** : gamme offerte ; **Sa place sur le marché** : leader, challenger, suiveur, niche ; **Ses clients** : actuels et futurs ; **Ses résultats** : chiffre d'affaires, marge ; **Ses hommes** : quelles compétences clés seront nécessaires ? Quels recrutements faudra-t-il prévoir ?

I-3 La charte des valeurs:

De plus, et pour un meilleur effet, il peut être opportun de rédiger également une charte des valeurs prioritaires de l'entreprise. Elle peut comporter les préférences de l'entreprise comme la satisfaction client, l'excellence des produits et des compétences, la rentabilité, l'éthique, le développement durable, la notoriété, la responsabilité sociale.....

II-ALIGNER L'ORGANISATION

Les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie. Il importe donc au sein de l'organisation que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie. L'organisation mise en place détermine en effet la façon dont les individus interagissent. Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet

stratégique. Plusieurs types d'organisation peuvent être déployés. Elles entraînent chacune des structures, processus de coordination et interactions différents entre les acteurs de l'entreprise. Le choix de la structure (Staff, Line , Staff and line , matricielle.....) s'effectue au regard des défis stratégiques que l'entreprise doit relever. La structure doit répondre aux enjeux majeurs des organisations que sont : les enjeux liés au contrôle ; les enjeux liés à l'apprentissage et à la capitalisation des expériences ; les enjeux liés au changement ; les enjeux liés à la globalisation.

III-DEPLOYER LES RESSOURCES

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont nécessaires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie. La coordination de l'organisation s'effectue par la déclinaison d'objectifs à tous les niveaux de l'entreprise. Il est impératif de définir les objectifs prioritaires du niveau (N) en cohérence avec les objectifs prioritaires du niveau (N+1). A tous les niveaux, il est indispensable que les objectifs d'un niveau permettent d'atteindre les objectifs du niveau supérieur. Cette cohérence est nécessaire pour obtenir une convergence des efforts de tous les acteurs sur les axes prioritaires de l'entreprise.

La cohérence transversale des objectifs et des plans d'action est plus délicate à obtenir que la cohérence verticale. La cohérence des objectifs

et des plans d'action entre les directions suppose des temps de concertation. Elle nécessite une prise en compte réciproque des besoins des uns et des autres et une coopération constructive qui vise constamment la performance globale de l'entreprise.

Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination. Il repose également sur un système formel de planification dont le rôle est d'organiser et de prévoir l'allocation des ressources et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs. La planification permet aussi de bien articuler les différents processus : le budget, les objectifs, les entretiens annuels, Le déploiement réussi de la stratégie dans l'organisation s'appuie sur un principe clé qui est l'adhésion de tous. Cette adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'effectue par : la traduction de la stratégie en termes opérationnels et la responsabilisation de chacun dans l'atteinte d'objectif, la capacité à être rapide et décisif dans l'action et la motivation entretenue en partageant les résultats obtenus.

V-SUIVRE L'EXECUTION

Les tableaux de bord de gestion sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Kaplan et Norton (Harvard Business School) ont développé au début des années 1990 une méthode de pilotage par la construction d'un *balanced scorecard* ou tableau de bord prospectif (TBP).

La construction du TBP s'effectue en parfaite cohérence avec la stratégie. En effet, la définition de la stratégie implique nécessairement

de : Fixer des objectifs financiers à atteindre à moyen terme ; Définir le marché (marché local, national, etc.) et les clients ciblés par l'offre ; Identifier les processus internes critiques pour attirer et satisfaire les clients ; Déterminer la capacité des collaborateurs et de l'organisation à soutenir la stratégie de l'entreprise. Il en découle quatre axes clés de la performance :

1) L'axe financier : qui a pour rôle de vérifier que la mise en l'exécution de la stratégie de l'entreprise contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

2) L'axe client : vise les changements organisationnels nécessaires dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction client. Il doit intégrer non seulement les mesures perçues par le client telles que qualité, respect des délais et performance, mais encore les revenus et coûts générés par les nouveaux produits et services proposés aux clients.

3) L'axe processus : concerne les processus qui permettent la création de produits et services livrés aux clients. Il s'agit de mettre l'accent sur les activités et les processus clés nécessaires pour fournir dans des conditions optimales d'efficience, de qualité et de productivité.

4) L'axe innovation : est fondamental dans l'entreprise puisqu'il conditionne étroitement l'avenir de l'entreprise sur son marché. Il est le fondement de la stratégie, laquelle consiste à analyser un marché et y répondre avec un produit/ service adapté.

Le segment innovation et apprentissage comprend le capital humain (compétences, connaissances, etc.), le capital informationnel (données, informations, bases clients, etc.) et l'organisation de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Benchekroun B (2019) « Management stratégique »

Darbelet et al (1995) « Identification de l'entreprise »

Edith Penrose (2009) « The Theory of the Growth of the Firm »

Frey, 2015 « Management Stratégique »

Frioui Mohamed (2005) « le cadre institutionnel et la problématique Managériale »

Garrett et al (2016) « Stratégor : toute la stratégie de l'entreprise »
Dunod.

Mintzger H « Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management »

Porter M (1982) « Choix stratégiques et concurrence », Economica

Porter M (1986) « L'avantage concurrentiel », InterEdition

Rajaa Mohamed « stratégie industrielle »

WEBGRAPHIE

<https://fsjescours.com/file/cours-de-management-strategique-s6-pdf/>

<https://www.memoireonline.com/05/17/9942/Strategies-manageriales-et-gestion-des-ressources-humaines.html>

CONCLUSION GENERALE

Le management stratégique offre à l'entreprise des opportunités de développement pour lui permettre d'anticiper et de prendre ses décisions d'une façon éclairée. Le succès de la démarche dépend de l'intégration, de l'adhésion, et de l'engagement de tous les membres de l'organisation à tous les niveaux. Ainsi la conduite d'une réflexion stratégique s'effectue d'une manière progressive et itérative et ce en vue de créer une véritable vision partagée.