

Management stratégique

Géraldine MICHEL, Professeur d'universités
geraldine.michel@univ-lemans.fr

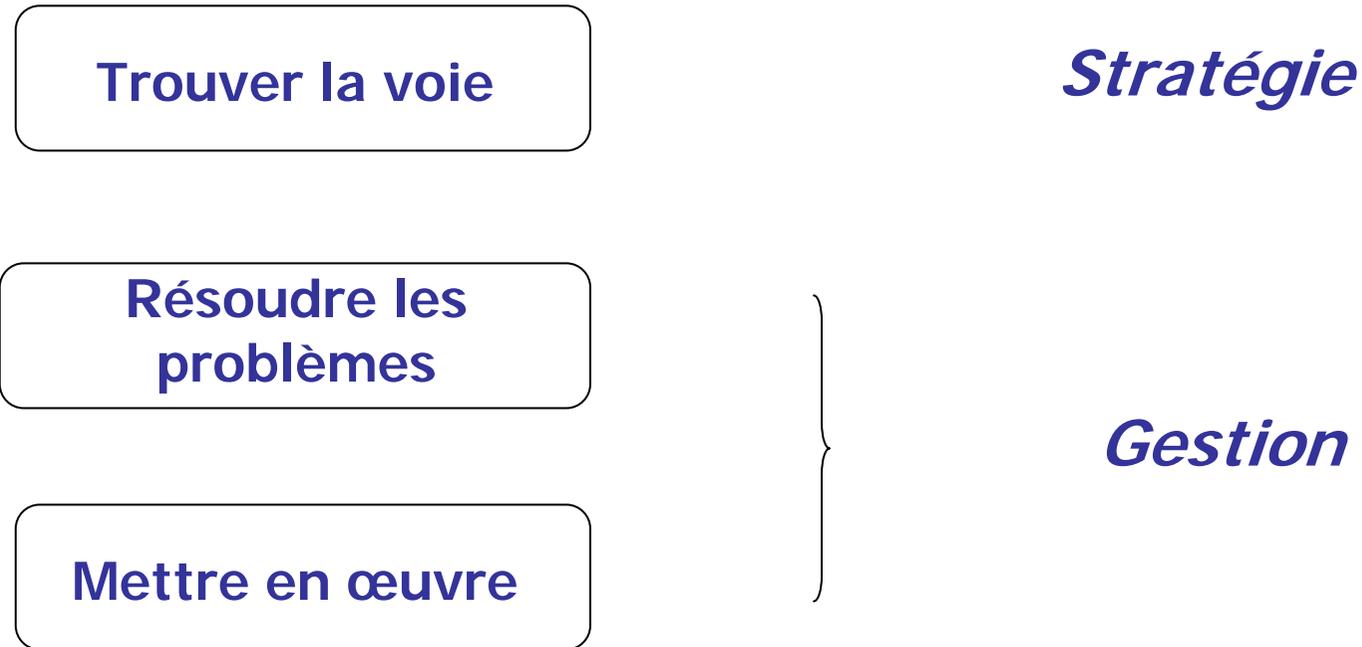
Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie

- Orientations à long terme,
- dans l'objectif d'acquérir un avantage concurrentiel,
- en prenant en compte les ressources et les compétences de l'organisation,
- et en cherchant à s'adapter à l'environnement

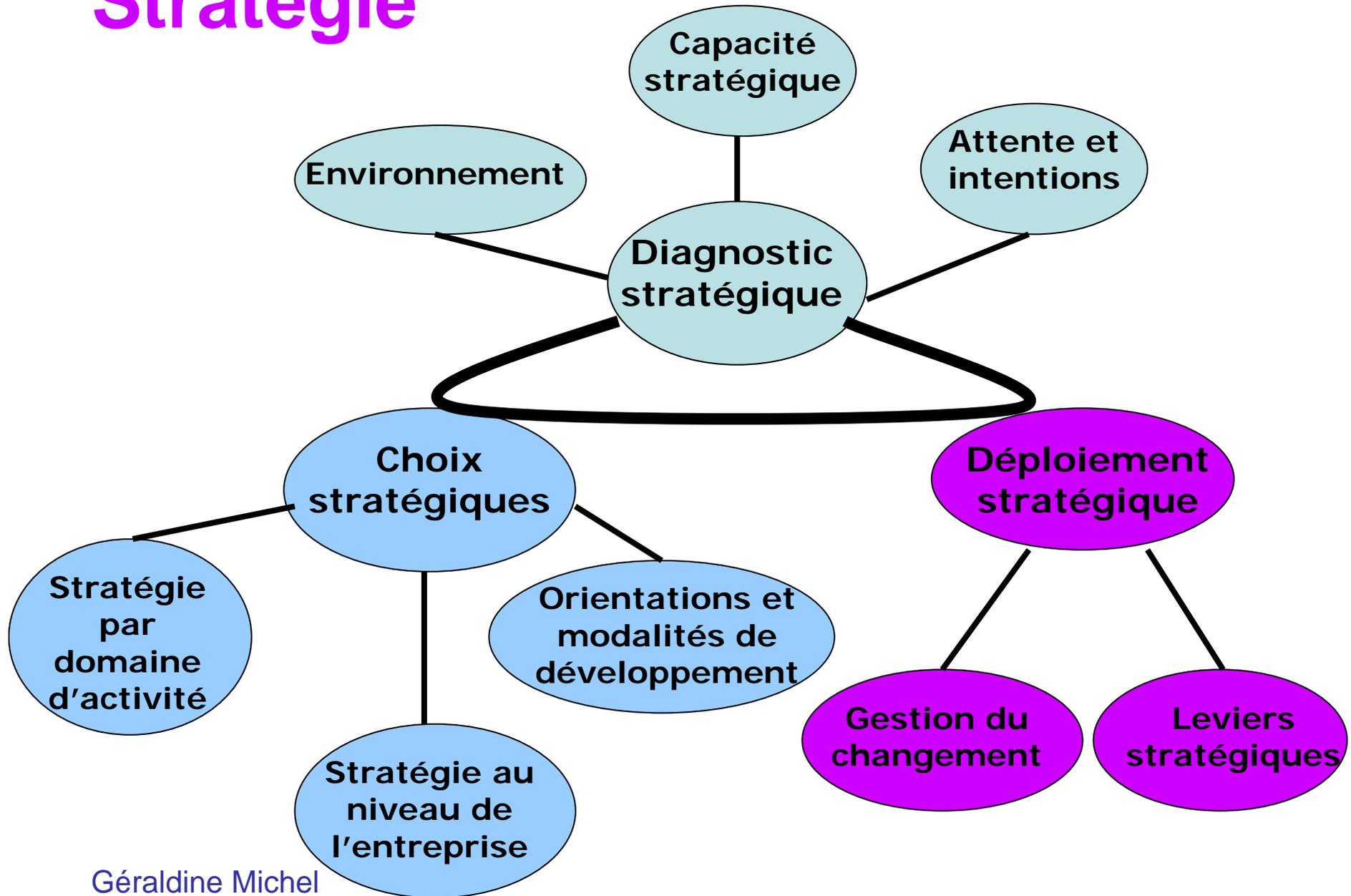
Quelles différences existe-t-il
entre la stratégie et la gestion ?

Gestion et stratégie



L'excellence opérationnelle ne relève pas de la stratégie, mais d'une bonne gestion

Stratégie



Sommaire

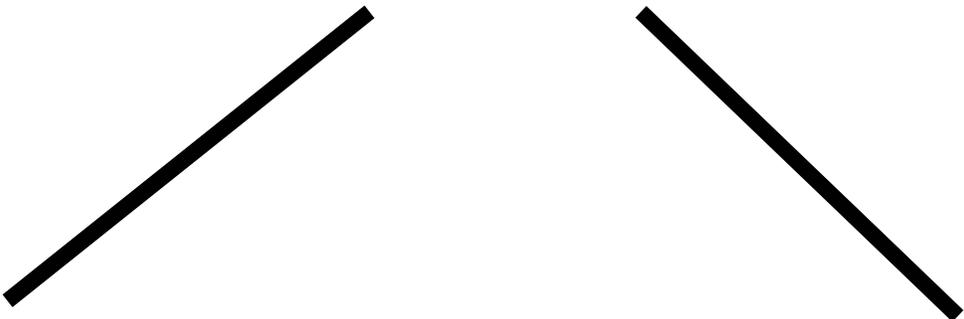
- Introduction, histoire de la stratégie
- Diagnostic stratégique
- Choix stratégiques
- Déploiement stratégique

Histoire de la stratégie

Géraldine Michel

Discipline inspirée de l'art militaire

2 paradigmes



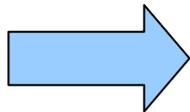
```
graph TD; A[2 paradigmes] --> B[Adaptation stratégique]; A --> C[Intention stratégique];
```

**Adaptation
stratégique**

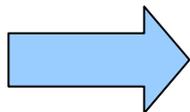
**Intention
stratégique**

L'adaptation stratégique (60-70)

- Surveillance de l'environnement dans une logique d'adaptation anticipée de l'entreprise



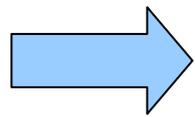
Planification



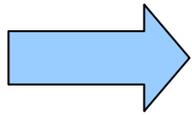
One best way

L'analyse stratégique (70-80)

- Irruption des consultants



Analyse des portefeuilles d'activité



Introduction de la dimension
financière

Modèle japonais (90)

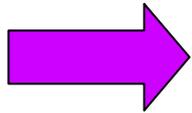
- Prédominance du modèle japonais

 Dégradation du mythe de la rationalité

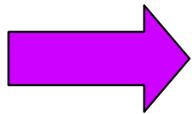
 facteur technologique comme variable clé

L'intention stratégique (90)

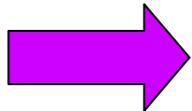
- Les ressources internes sont mises au coeur du raisonnement stratégique



Analyse fondée sur les ressources



Pôles de compétences



Création de valeur

INTRODUCTION A LA STRATEGIE

Géraldine Michel

Le vocabulaire de la stratégie (1)

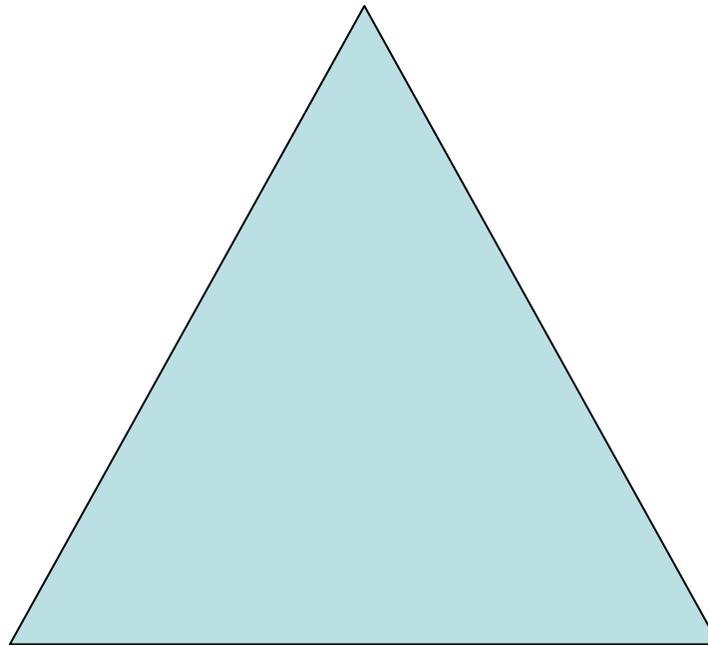
- Mission: Discours fondamental de l'organisation découlant des valeurs
- Vision: Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation
- Objectif: intention quantifiée

Le vocabulaire de la stratégie (2)

- Capacité stratégique: Ressources, activités et processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel
- Modèle économique: Combinaisons de facteurs financiers, commerciaux et opérationnels qui sous-tendent la stratégie

Les 3 niveaux de stratégie

Stratégie d'entreprise



Stratégies par domaine
d'activité

Géraldine Michel

Stratégies
opérationnelles

Stratégie d'entreprise

*Concerne le périmètre de l'organisation
dans sa globalité et la manière dont elle
ajoute de la valeur à ses différentes
activités*

Stratégie par domaine d'activité

- *Consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier*
- *DAS est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer des ressources spécifiques*

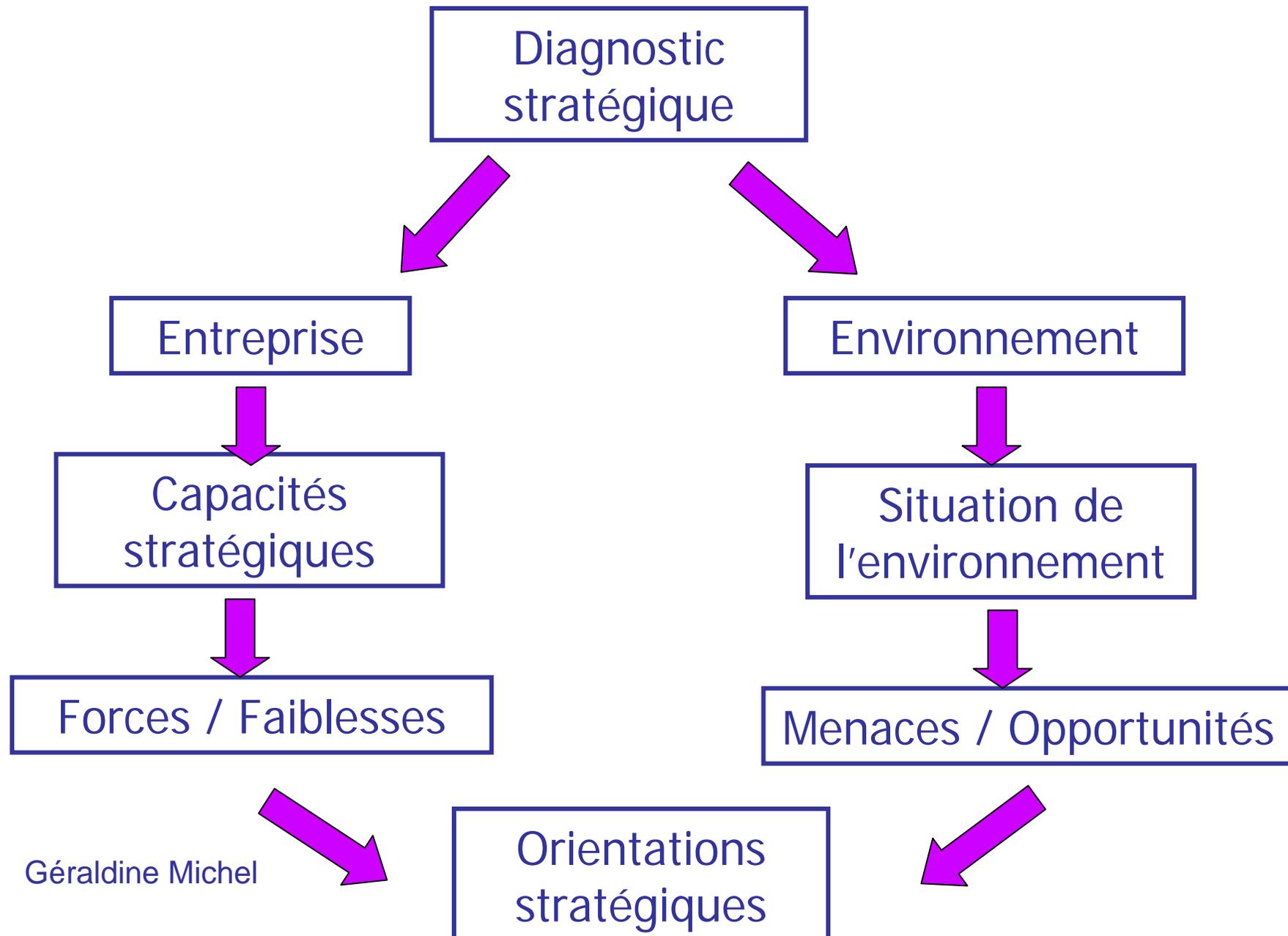
Stratégies opérationnelles

Elles déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire) déploient les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

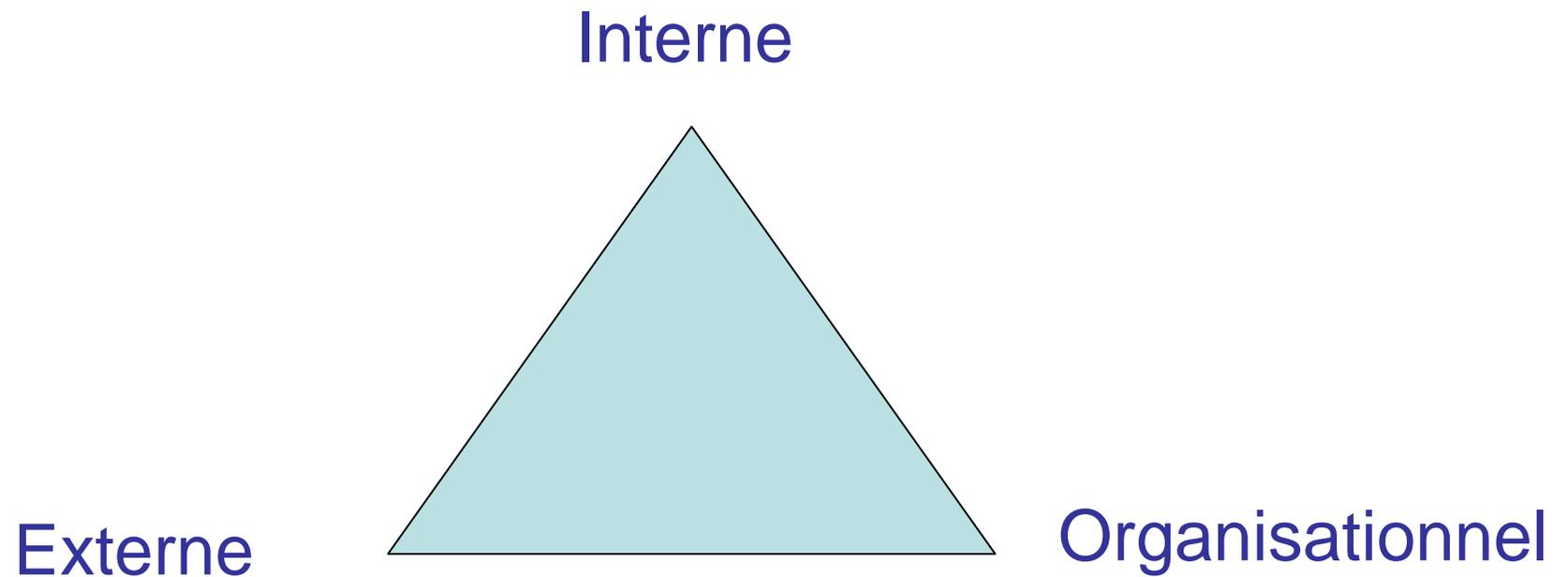
LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Géraldine Michel

Diagnostic stratégique



Diagnostic stratégique



Diagnostic interne

Segmentation stratégique

- Elle consiste à découper l'entreprise en unités homogènes appelés les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).
- 3 critères de segmentation
 - La technologie
 - Le besoin
 - La clientèle

Segmentation stratégique

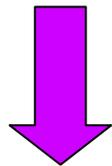
Le découpage d'une organisation en DAS est un exercice difficile et subjectif mais indispensable avant tout diagnostic stratégique

Segmentation stratégique

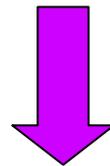
- Quels sont les différents DAS d'eBay?
- Quels sont les différents DAS de Microsoft et Google?

Diagnostic fonctionnel

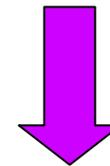
- Evaluation de l'entreprise pour chacune des fonctions de l'entreprise (commerciale, finance, production, personnel, R&D ...)



Dans l'absolu
(profil de
compétences)



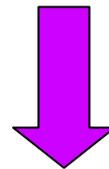
Par rapport
à un profil
idéal



Par rapport
aux
concurrents

Diagnostic technologique

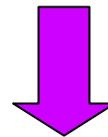
- Ensemble complexe de connaissances, de moyens et de savoir-faire organisés pour une production



Capacité à inventer, générer des produits ou des services nouveaux

La veille stratégique

Les entreprises tendent à systématiser les procédures de collectes d'informations auprès de leurs partenaires comme de leurs concurrents



Etablissement des profils concurrentiels
(bench marking)



Parts de
marché

Géraldine Michel



Image de
marque



Implantation
commerciale



Puissance
financière

Capacité stratégique et avantage concurrentiel

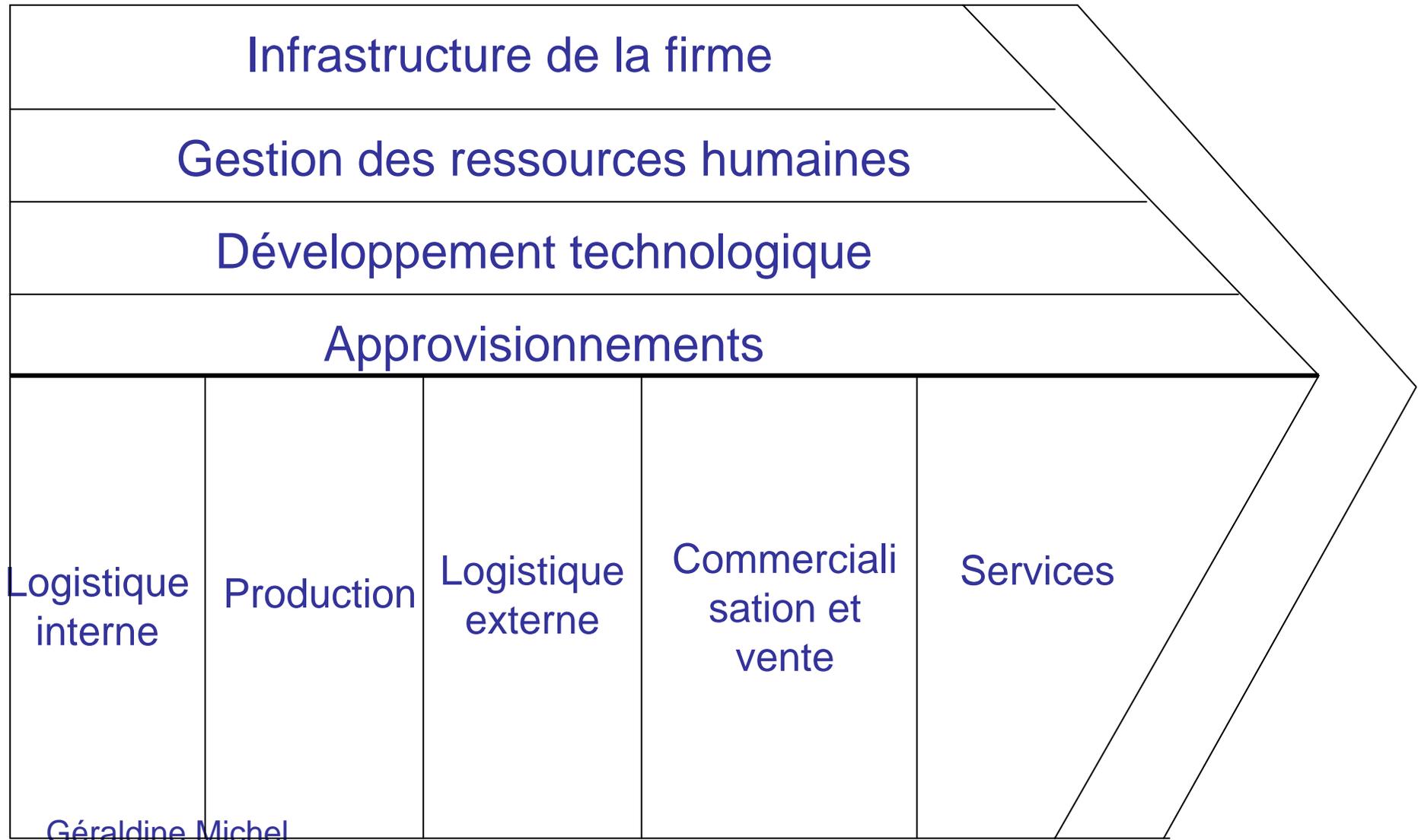
	Ressources	Compétences
Capacité nécessaire pour intervenir sur un marché	Ressources requises	Compétences nécessaires
Capacité nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources uniques	Compétences fondamentales

L'avantage concurrentiel durable repose ...

... sur des capacités stratégiques qui

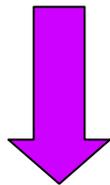
- créent de la valeur pour les clients,
- sont rares,
- sont robustes : difficiles à obtenir ou à imiter par les concurrents,
- sont non substituables.

La chaîne de la valeur

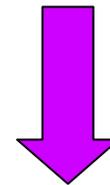


La chaîne de la valeur

- Certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres et représentent une compétence distinctive pour l'entreprise.



Externaliser les
activités sans
avantage compétitif

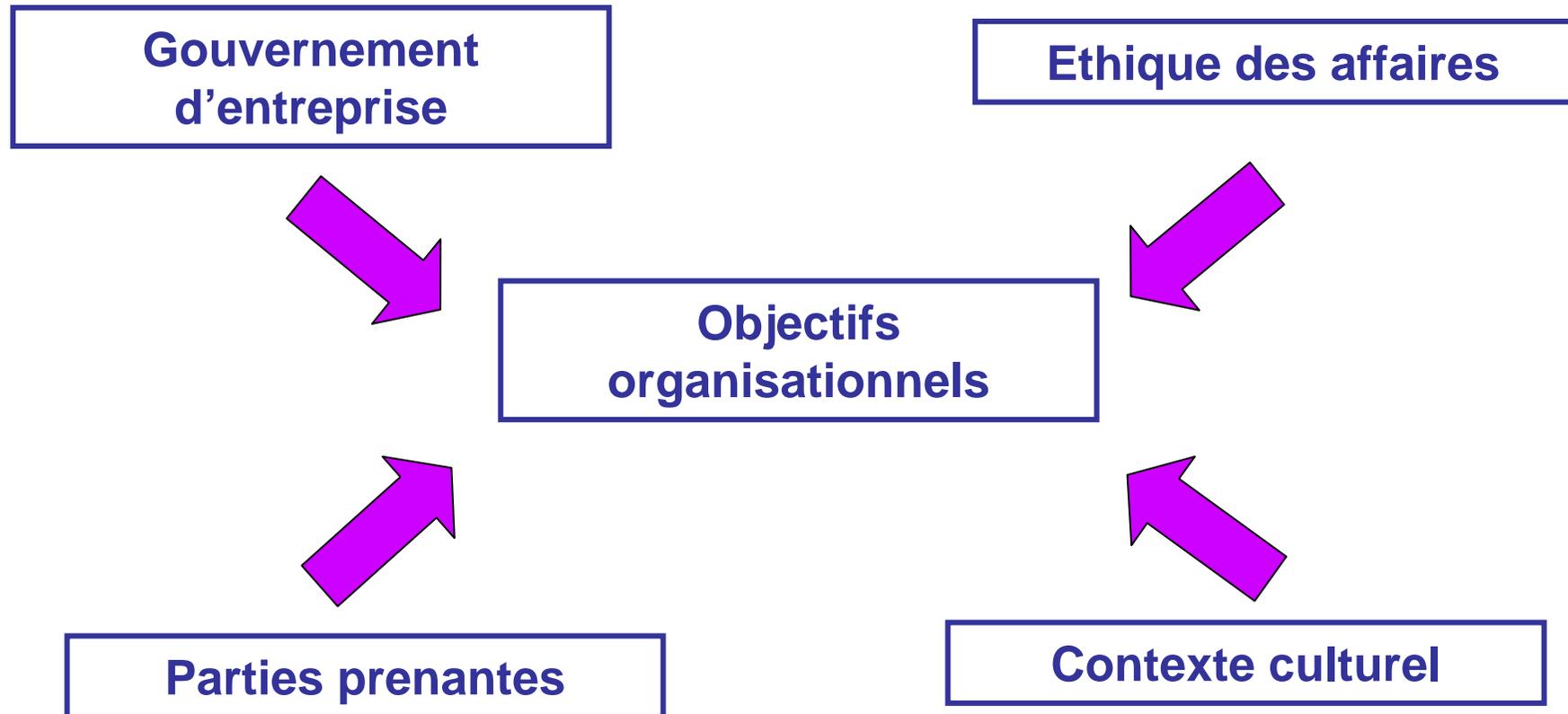


Se spécialiser
dans les
activités clés

Diagnostic organisationnel

Géraldine Michel

Diagnostic organisationnel



Gouvernement d'entreprise

- Les actionnaires ont pris le pouvoir
- Divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants
- Spécificité des entreprises familiales

Les parties prenantes

Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels

- Un contre pouvoir
- Prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise

Evolution de la gouvernance des entreprises

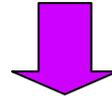
- Remise en cause de la maximisation de la valeur actionnariale
- Création des fonds “éthiques”
- Les entreprises qui ont une meilleure performance sociétale tendent à avoir une meilleure performance financière

Ethique des affaires et responsabilité sociale

**Intérêts à court terme
des actionnaires**



**Intérêts à long terme
des actionnaires**

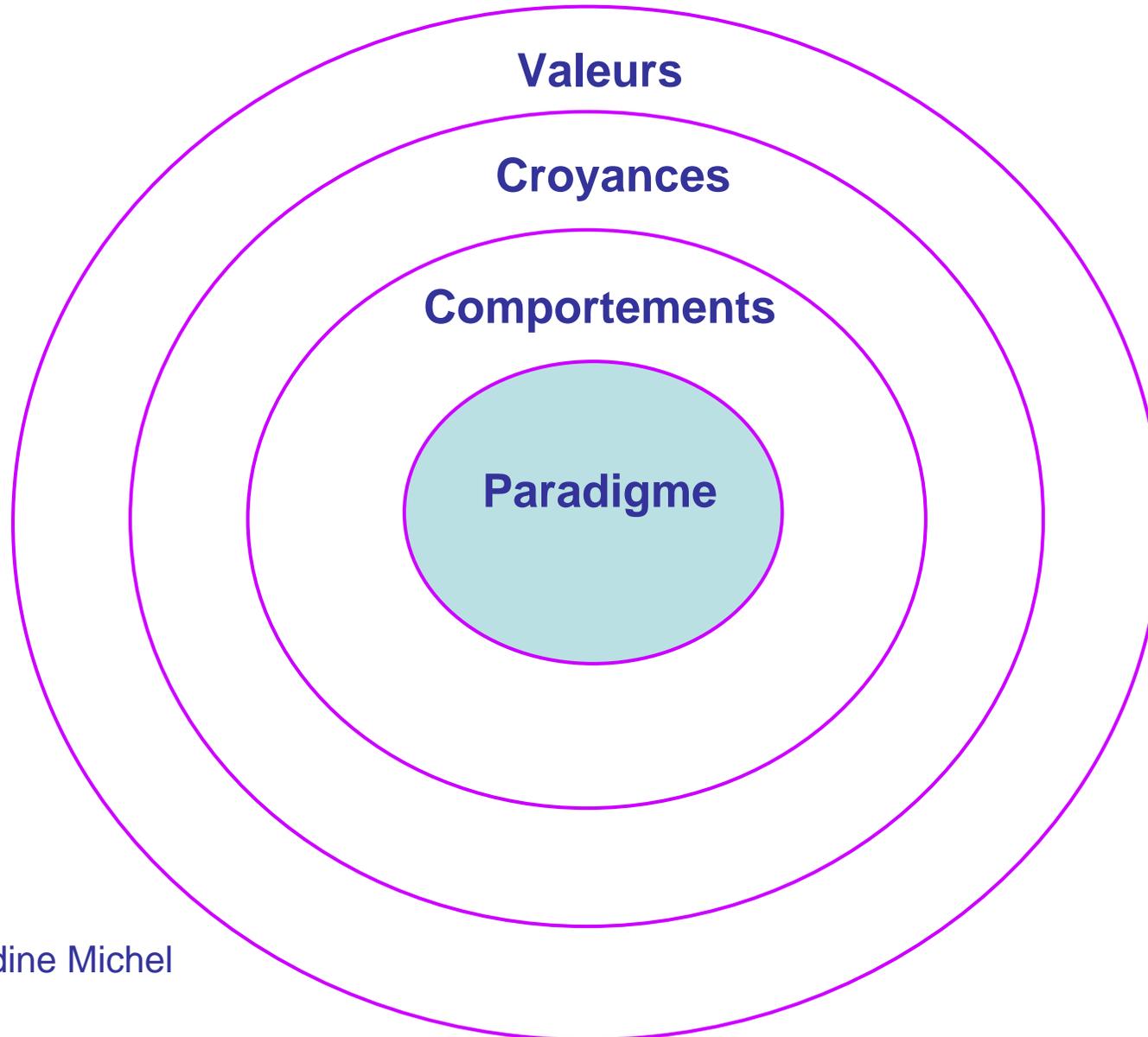


**Obligations envers de
multiples parties
prenantes**



**Action sur l'évolution de la
société**

La culture organisationnelle

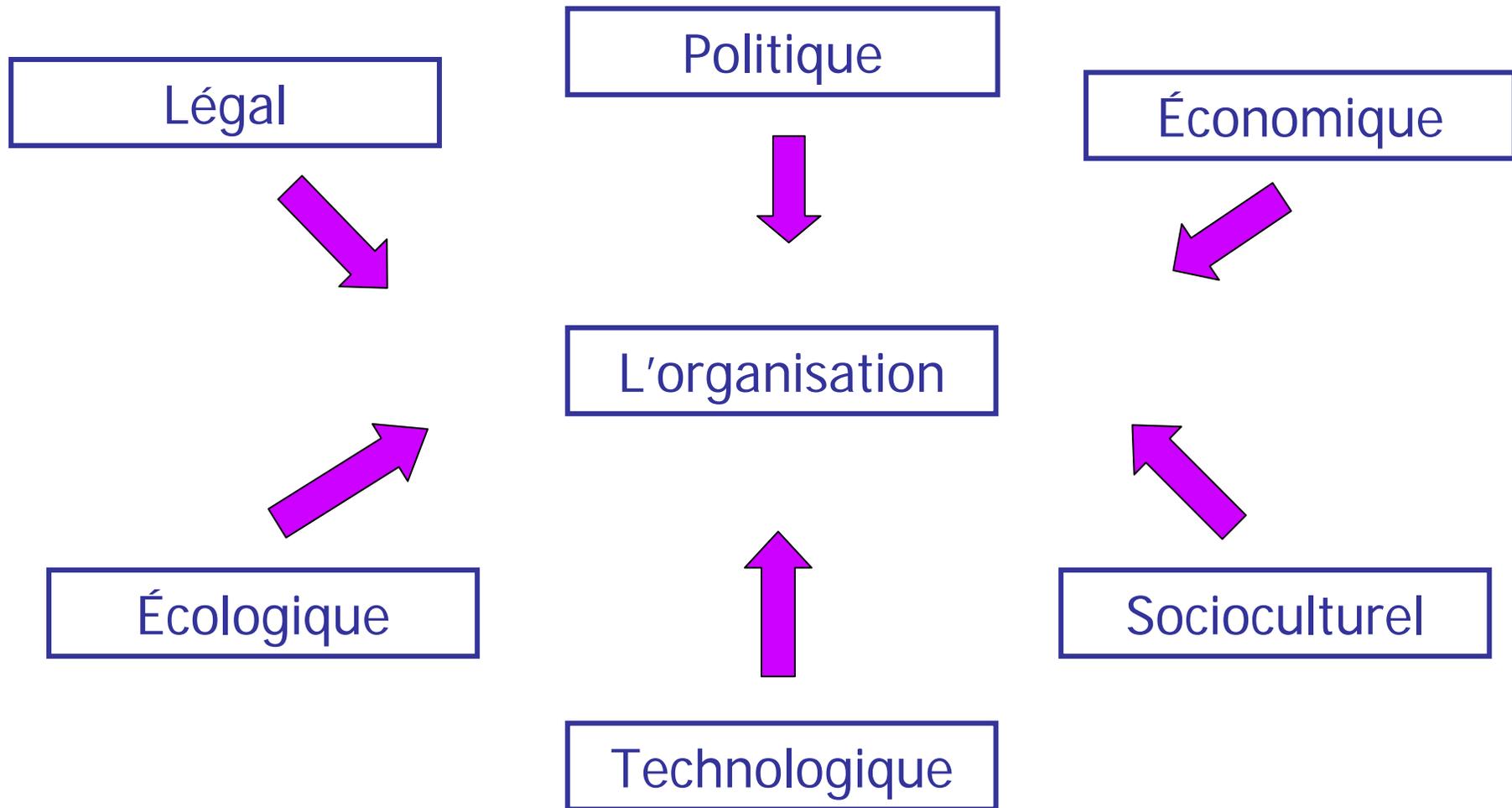


Analyse du tissu culturel de l'organisation

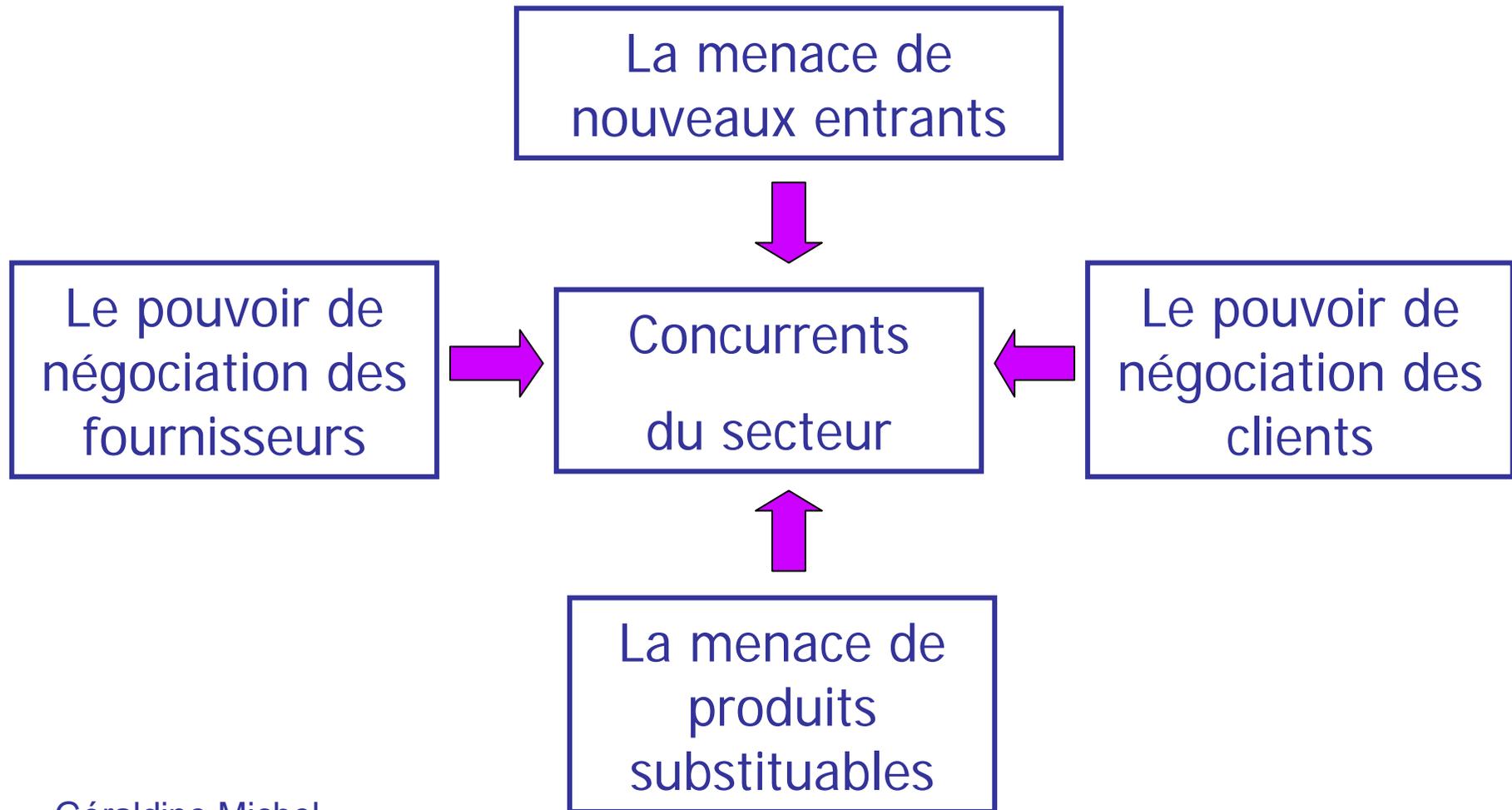
- Quels sont les mythes et anecdotes ?
- Quels sont les symboles ?
- Quels sont les rites et routines ?
- Quels sont les croyances fondamentales des dirigeants ?
- Quelles sont les structures mises en place?

Diagnostic externe

PESTEL

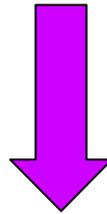


Les cinq forces de Porter



Les facteurs clés de succès

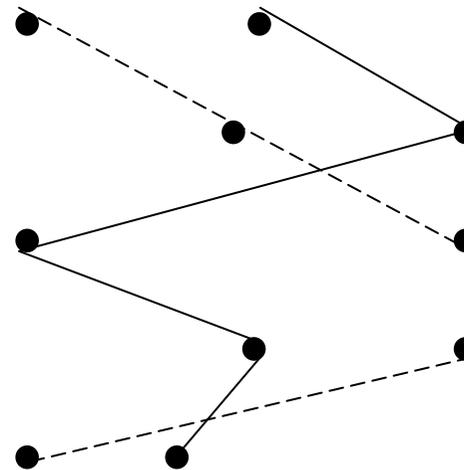
- Les facteurs clés de succès sont imposés par l'environnement



Caractéristiques que
l'entreprise doit maîtriser
si elle veut s'imposer
dans le secteur d'activité

FCS dans la restauration

	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation • Qualité prix • Cadre • Accueil • Rapidité du service 					



Evaluation des entreprises A
Geraldine Michel

B

—————

- - - - -

SWOT

<p>Forces (Strengths)</p>	<p>Faiblesses (Weaknesses)</p>
<p>Opportunités (Opportunities)</p>	<p>Menaces (Threats)</p>

ORIENTATIONS STRATEGIQUES



Géraldine Michel

Orientations stratégiques

Choix stratégiques

```
graph TD; A[Choix stratégiques] --> B[Stratégie au niveau de l'entreprise]; A --> C[Stratégie par domaine d'activité];
```

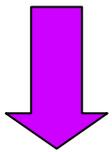
Stratégie au niveau de l'entreprise

- Stratégies corporate
- Périmètre de diversification

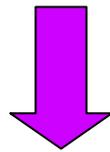
Stratégie par domaine d'activité

- Stratégies génériques
- Pérennité de l'avantage concurrentiel

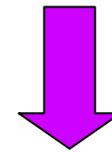
Les stratégies corporate



Spécialisation



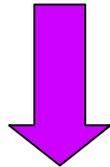
Diversification



Intégration
verticale

La spécialisation

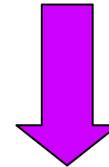
L'entreprise spécialisée concentre son activité et ses ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétences



Avantages

- Stimule les effets d'expérience
- Crée une identité homogène et une culture forte
- Image externe claire

Géraldine Michel

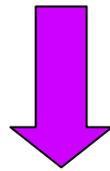


Risques

Risque de miser sur un DAS en déclin

La diversification

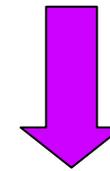
L'entreprise investit dans des activités et/ou des marchés hétérogènes. Son portefeuille s'enrichit de nouveaux DAS.



Avantages

- Réduction du risque
- Création de richesse par synergie
- Développement de nouvelles compétences

Géraldine Michel

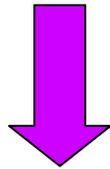


Risques

- Ampleur des investissements
- Difficulté de connaître et de maîtriser leurs différentes divisions
- Perte d'identité

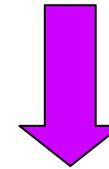
L'intégration verticale

L'entreprise prend place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique soit vers l'aval.



Avantages

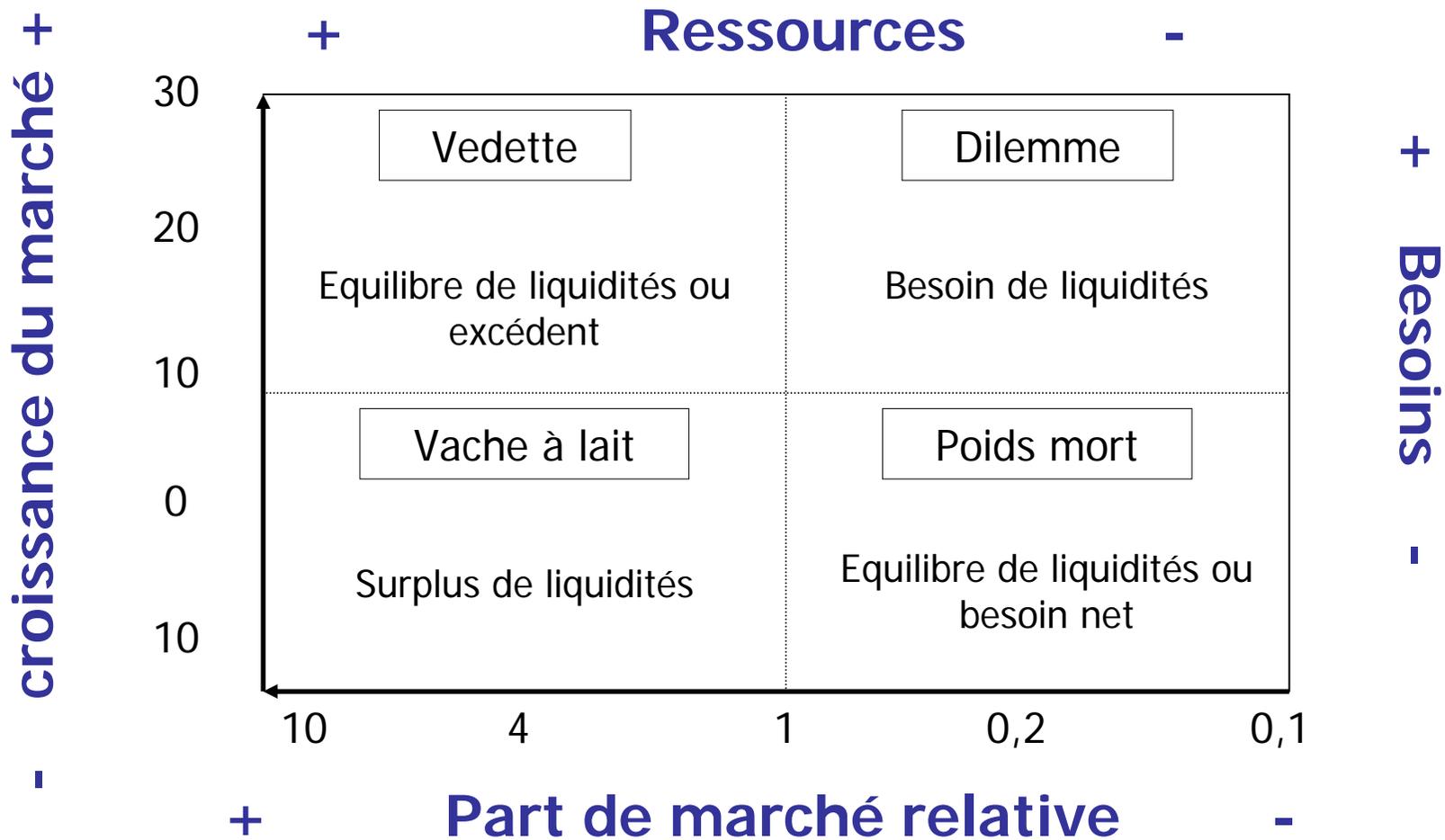
- Élévation de barrières anti-concurrentielles
- Accroissement du pouvoir sur le marché
- Approvisionnement et débouchés captifs



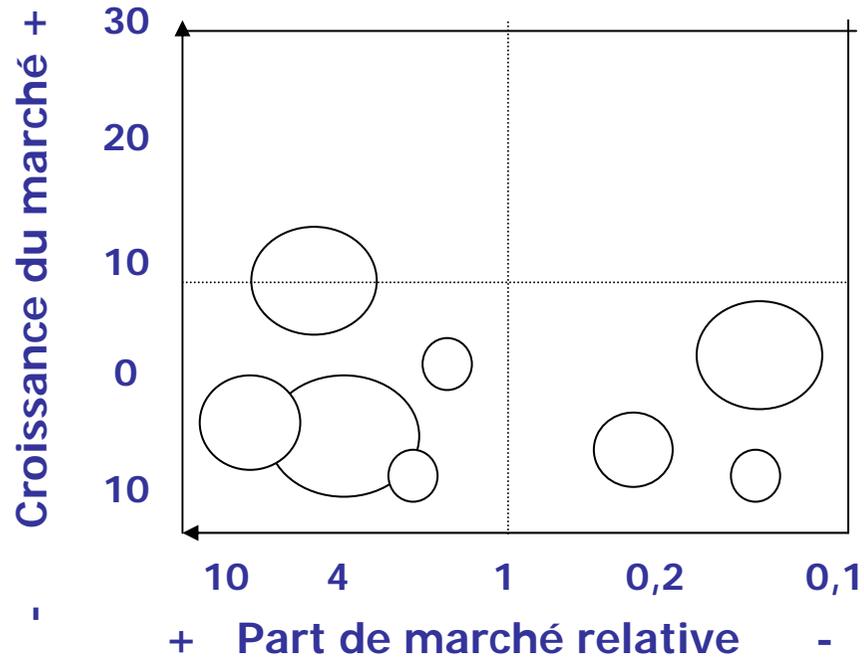
Risques

- Besoins d'investissement très lourds
- Dilution de la culture d'entreprise

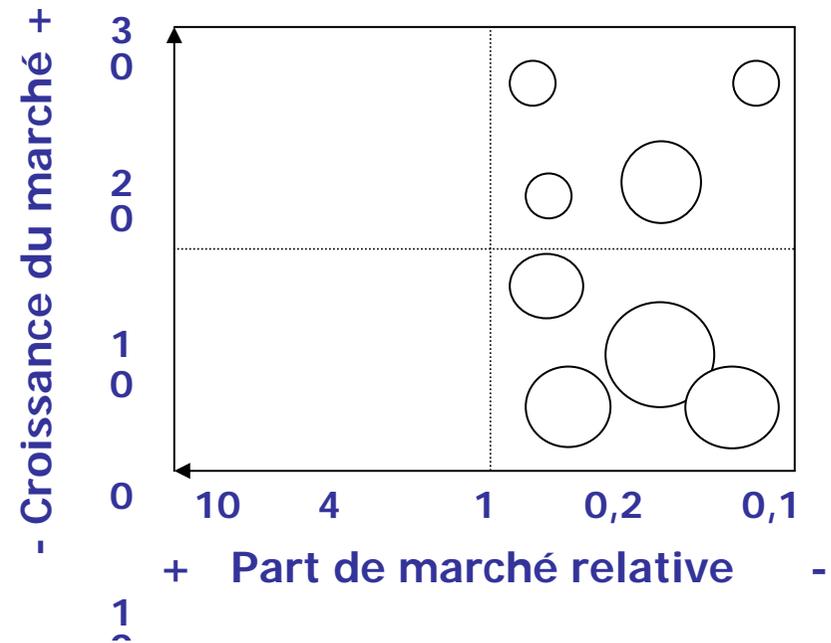
La méthode BCG



Exemples de matrice BCG



Géraldine Michel



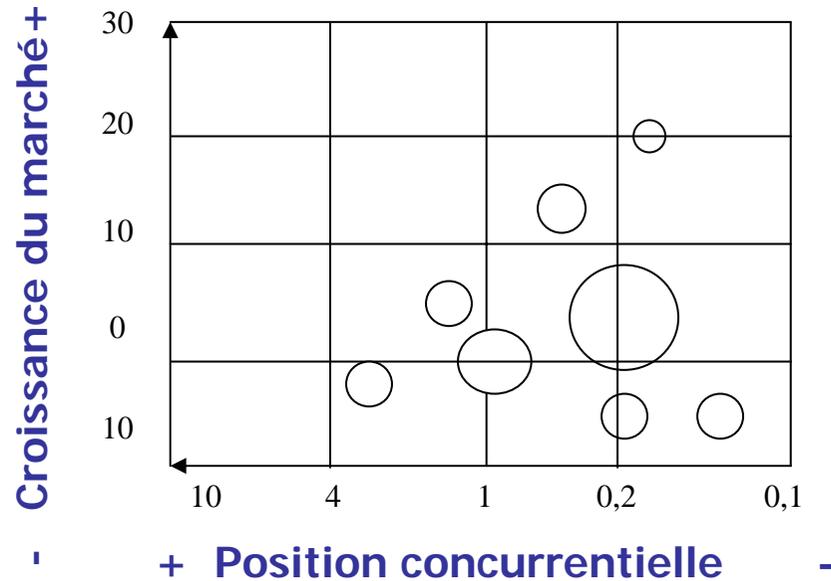
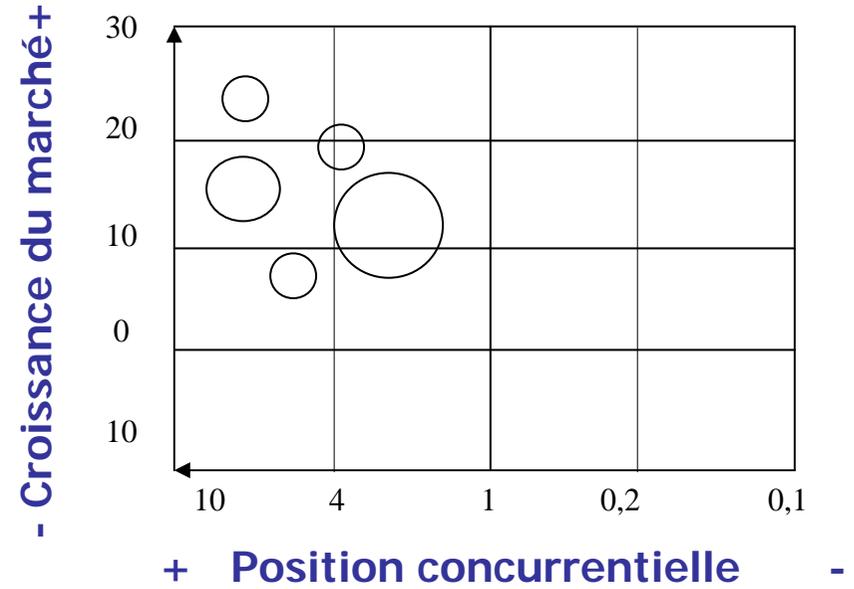
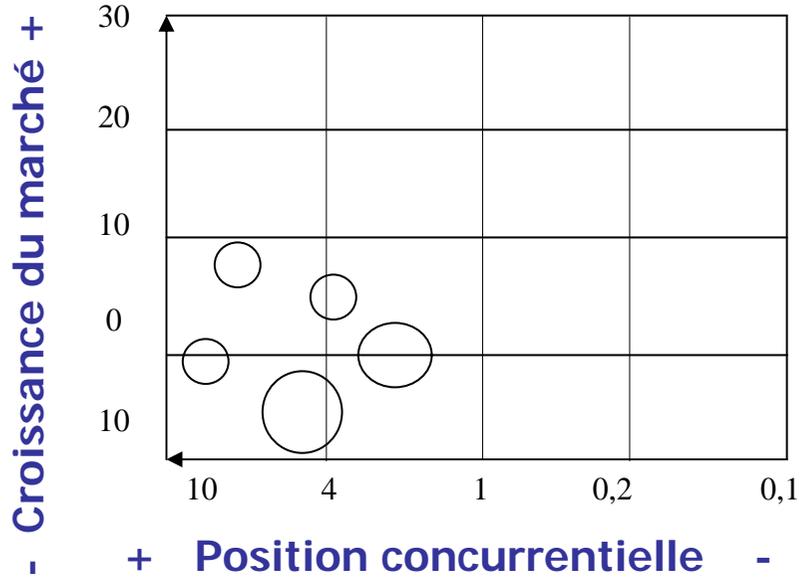
La méthode ADL

Maturité du marché

déclin	forte rentabilité +	faible rentabilité +	faible besoin d'investissement	faible besoin d'investissement	
maturité	=	=	excédent de liquidités	autofinancement	
croissance	forte rentabilité +	faible rentabilité +	fort besoin d'investissement	fort besoin d'investissement	
démarrage	=	=	autofinancement	fort déficit de liquidités	
	Dominante	forte	favorable	défavorable	marginale

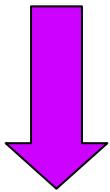
**Position
concurrentielle**

Exemples de matrice ADL

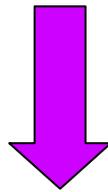


Les stratégies génériques

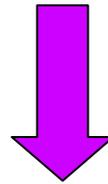
- Les stratégies génériques de M. Porter



Domination
par les coûts



Focalisation



Différenciation



Désengagement

La domination par les coûts

- Obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts de production les plus faibles



L'entreprise recherche

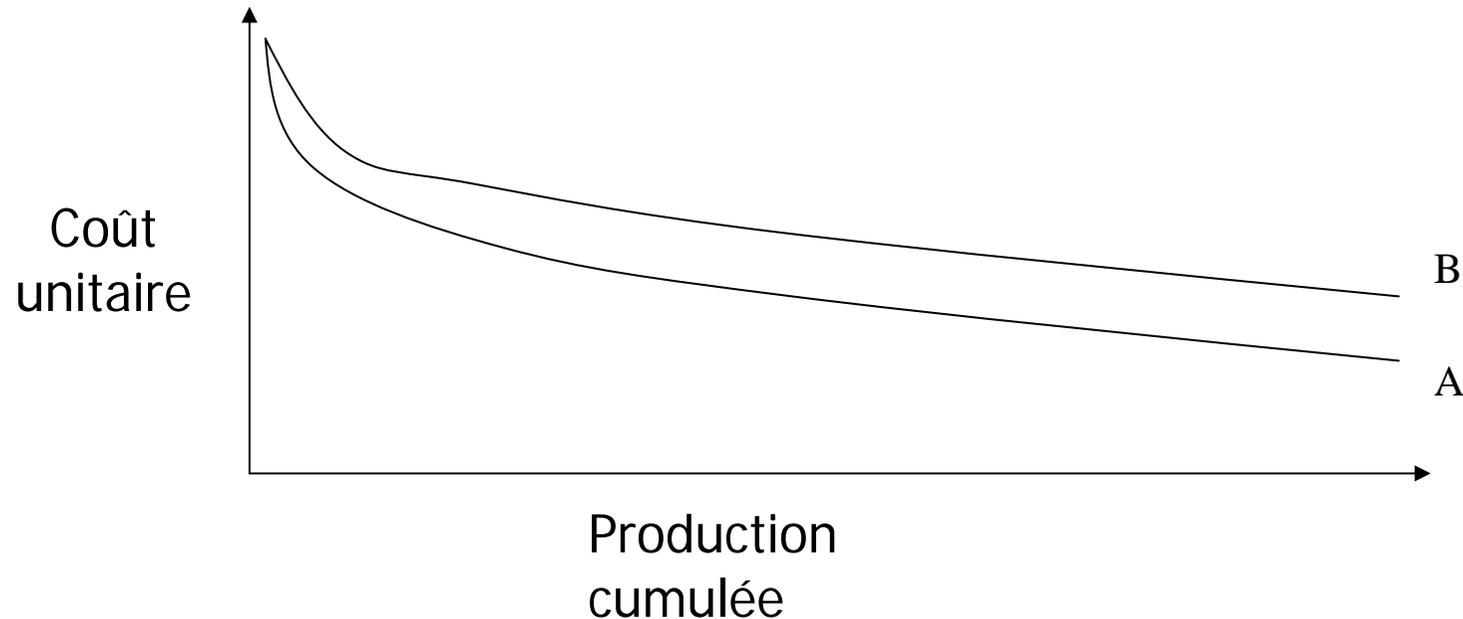
- des économies d'échelle
- un effet d'expérience
- un effet de taille

Une entreprise qui se lance dans une politique de baisse de prix sans avoir d'avantage compétitif réel en matière de prix de revient ne met pas en œuvre une stratégie de domination

Géraldine Michel

par les coûts

Accumulation d'expérience



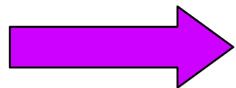
Selon la nature de l'effet d'expérience, les suggestions stratégiques sont différentes.

- **effet d'apprentissage dominant:** accumulez de la production
- **effet d'économie d'échelle dominant:** accumulez de la capacité de production
- **effet d'innovation dominant:** investissez en recherche

Géraldine Michel

La différenciation

- Obtenir un avantage concurrentiel en ajoutant au produit une différence perçue comme unique par les acheteurs.



L'entreprise recherche

- Intuition et créativité
- Capacité d'innovation
- Image de marque forte

Toute stratégie de différenciation doit correspondre à des attentes réelles des consommateurs ou des utilisateurs

La concentration

- Obtenir un avantage concurrentiel en se concentrant sur un segment de clientèle



L'entreprise recherche

- une spécialisation sur un produit et sur un segment
- la domination par les coûts ou la différenciation

En se cantonnant sur un marché à faible taille, l'entreprise peut être plus efficace qu'en dispersant son action.

Le désengagement

- Une entreprise peut se dégager d'une activité dont le potentiel de développement est insuffisant et/ou sur laquelle sa position stratégique est faible

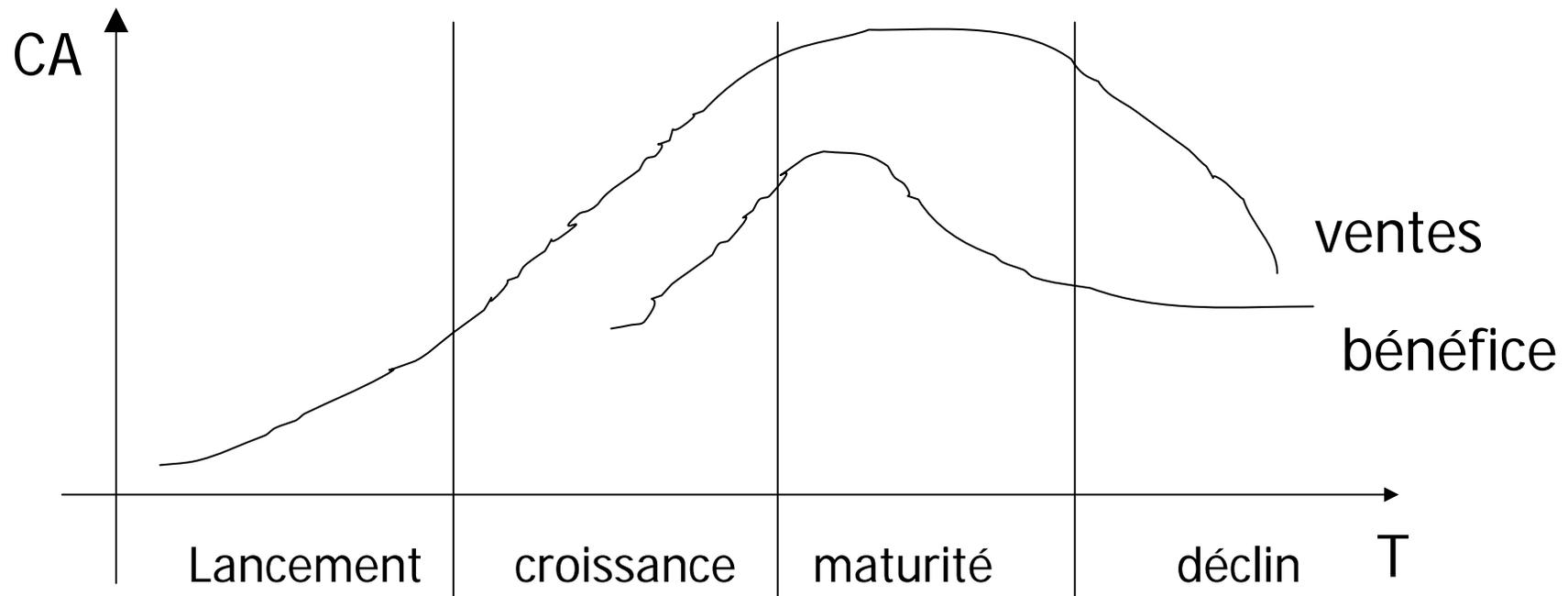


L'entreprise se dégage d'une industrie en croissance car sa position compétitive est défavorable = facile de trouver un acquéreur



L'entreprise se dégage d'une industrie en maturité ou en déclin = difficile de trouver un acquéreur

Analyse du cycle de vie



- **Lancement:** expansion par création de marché (R&D, marketing)
- **Croissance:** développement (production)
- **Maturité:** rentabilisation (marketing et distribution)
- **Déclin:** retrait (contrôle de gestion)

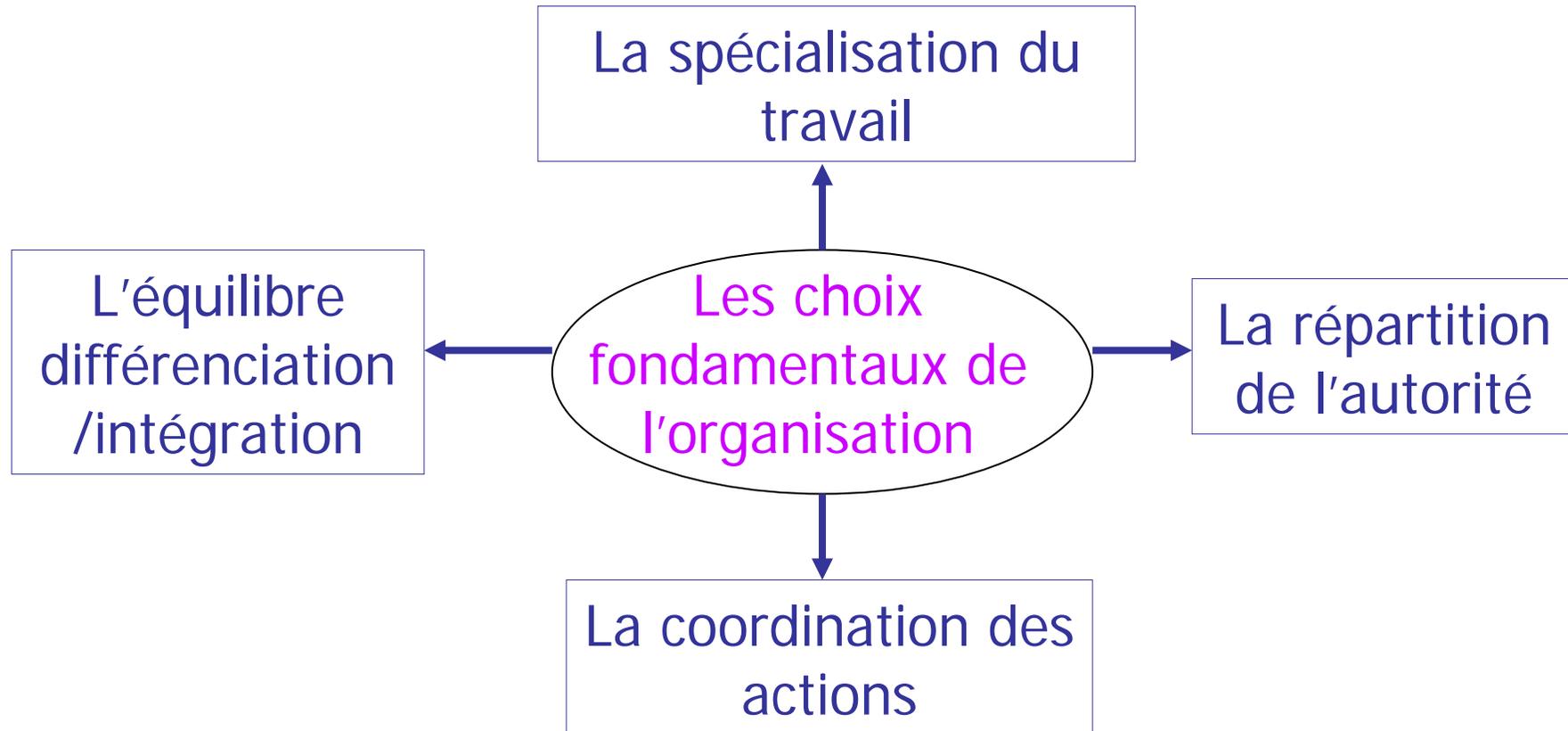
Géraldine Michel

Les structures



Géraldine Michel

Les 4 dimensions de l'organisation



La spécialisation du travail

spécialisation **horizontale**

création de fonctions
indépendantes

spécialisation **verticale**

création de fonctions
hiérarchiques

La spécialisation sépare la réalisation du travail de son administration = embauche de **personnes non qualifiées** (Adam Smith)

La répartition de l'autorité

L'autorité dans la spécialité

le subordonné dispose d'une autorité dans la spécialité

L'unité de commandement

le subordonné ne dépend que d'un seul chef

L'autorité partagée

le subordonné dispose d'une autorité générale et dans la spécialité

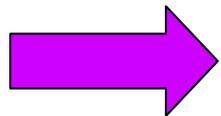
L'autorité éclatée

Structure plus plate, plus motivante, mais en même temps plus exigeante pour l'individu.

La coordination

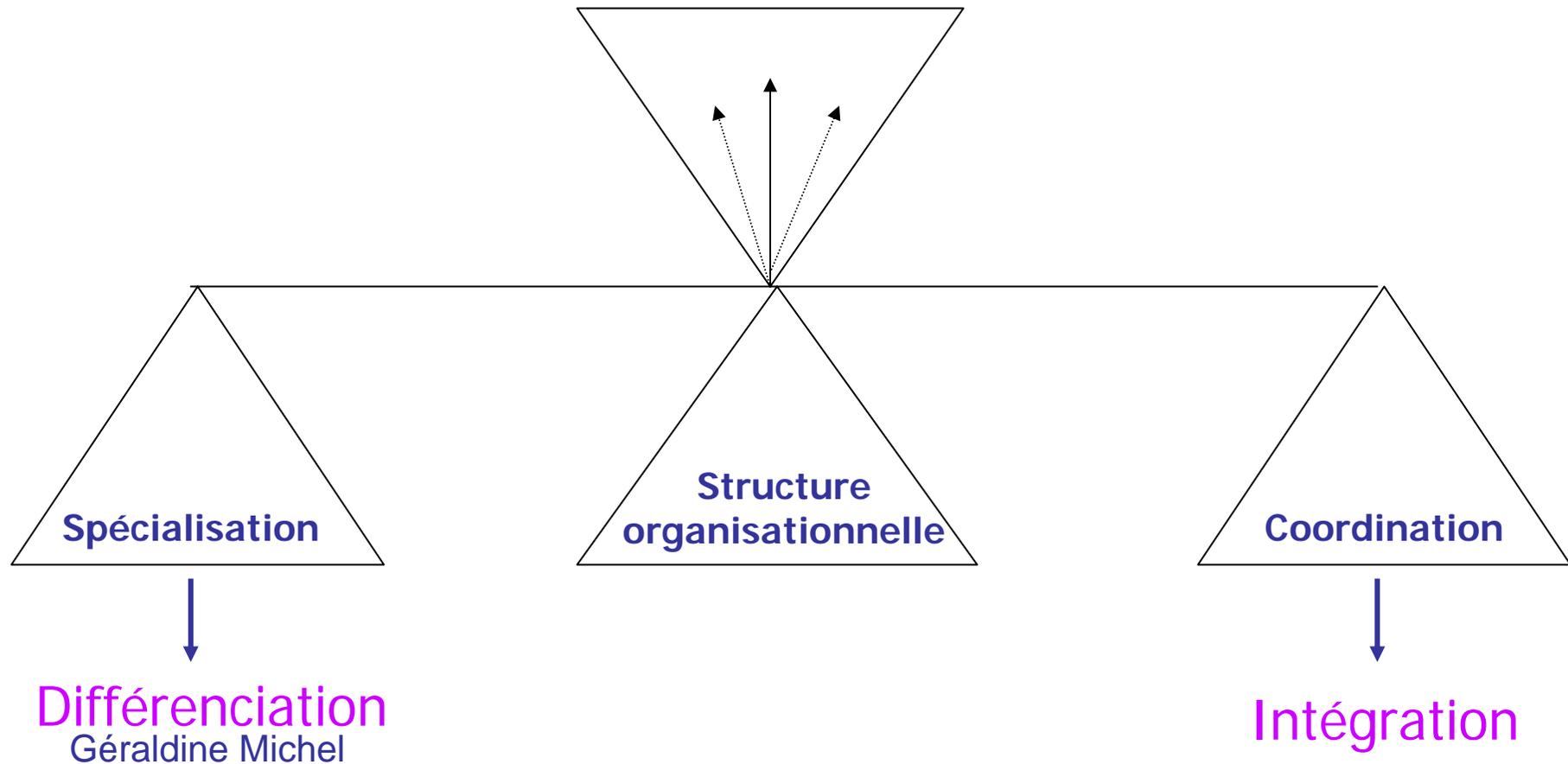
Elle a pour objet d'ajuster les éléments de la structure aussi bien horizontalement que verticalement

- **Supervision directe**: l'organisation comme système d'autorité formelle
- **Standardisation du travail**: l'organisation comme système de flux régulés
- **Agents coordonnateurs**: technostructure
- **Ajustement mutuel**: l'organisation comme système de communication informelle



Structure formelle et informelle

Différenciation, intégration



L'organigramme et les types de structure

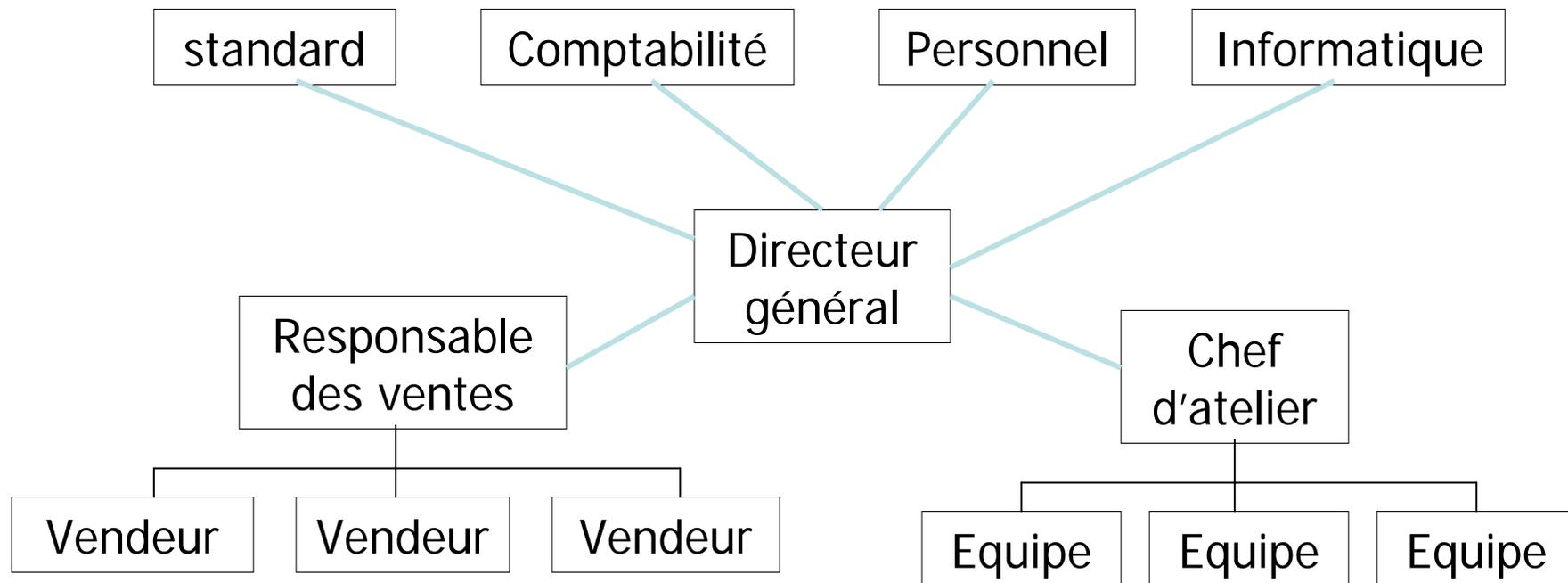
- Une structure bureaucratique (Weber):
l'entreprise est standardisée dans un environnement stable
- Une structure organique : relations informelles, ajustement mutuel
 - structure personnalisée
 - structure fonctionnelle
 - structure divisionnelle
 - structure matricielle
 - structure par projet

Structure personnalisée

Structure qui repose essentiellement sur le directeur général qui joue le rôle de coordonnateur (supervision directe).



Meilleure flexibilité et motivation

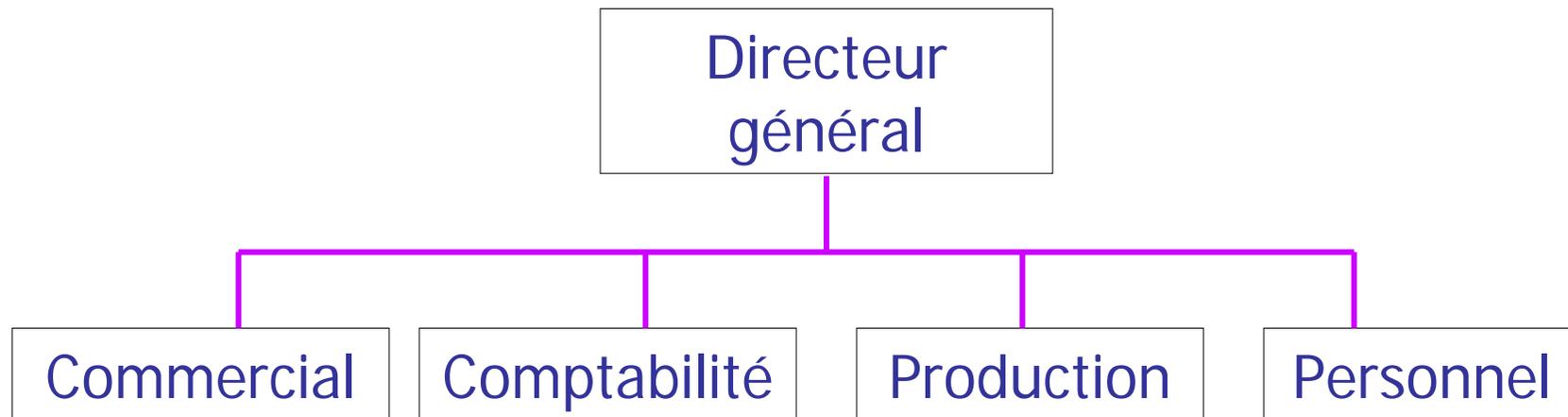


Structure fonctionnelle

Les diverses fonctions de l'entreprise sont utilisées comme critère de découpage structurel et la coordination intervient au sommet (bureaucratique/spécialisation).



Meilleure productivité par la spécialisation

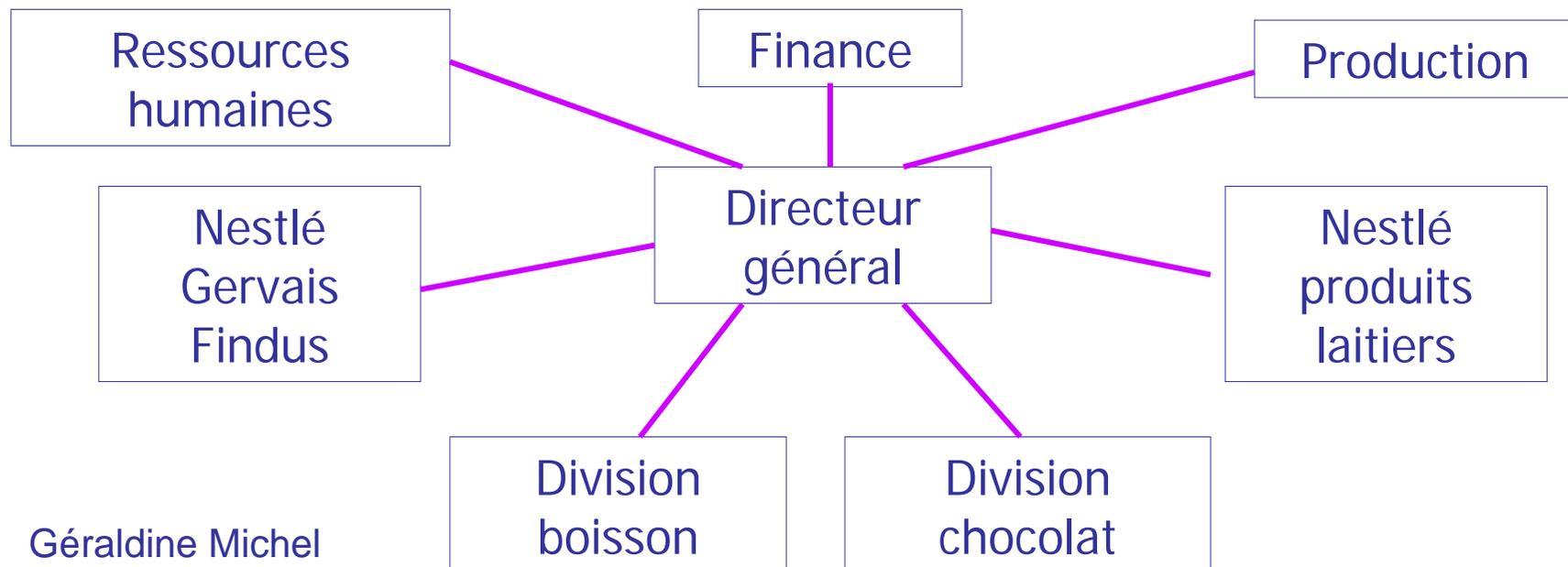


Structure divisionnelle

La direction générale assure la coordination entre les différentes divisions. A l'intérieur de chaque division on retrouve une structure fonctionnelle qui assure la coordination au sein de chaque division.



Meilleure intégration à chaque marché



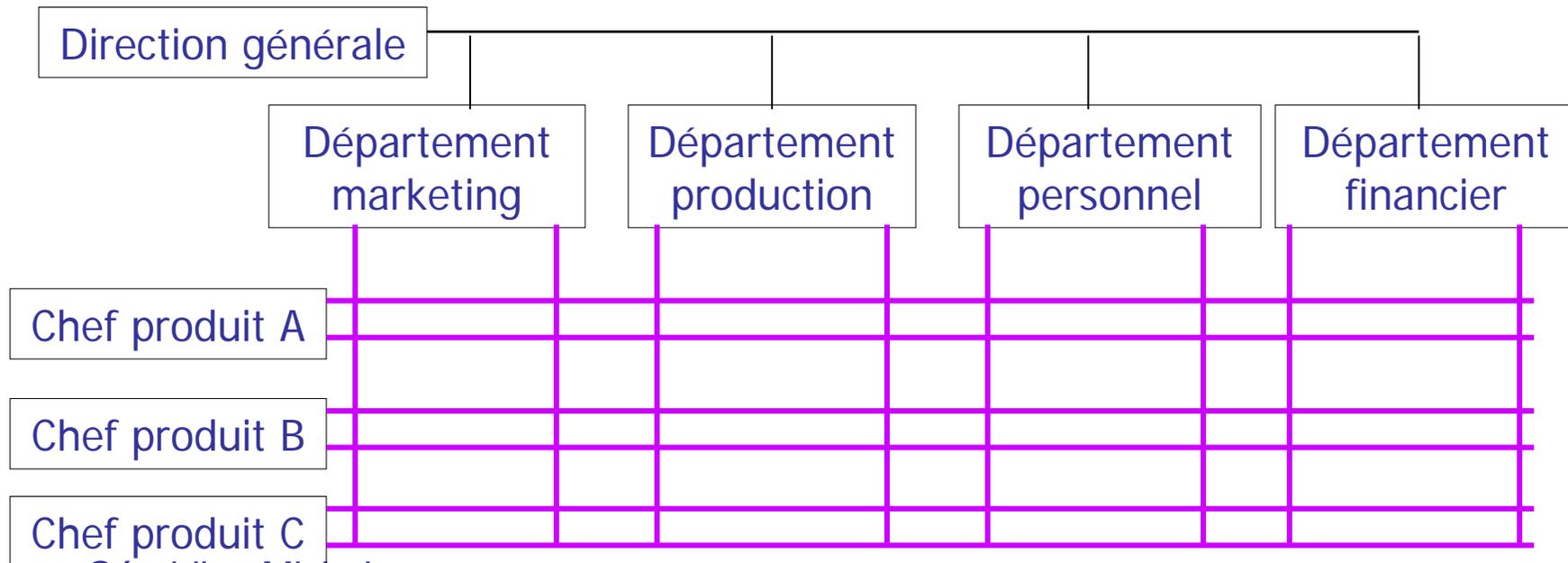
Géraldine Michel

Structure matricielle

L'individu appartient à un département et changent de projets. Le chef de produit, qui a pour rôle de gérer un produit ou une gamme, assure la coordination du projet.



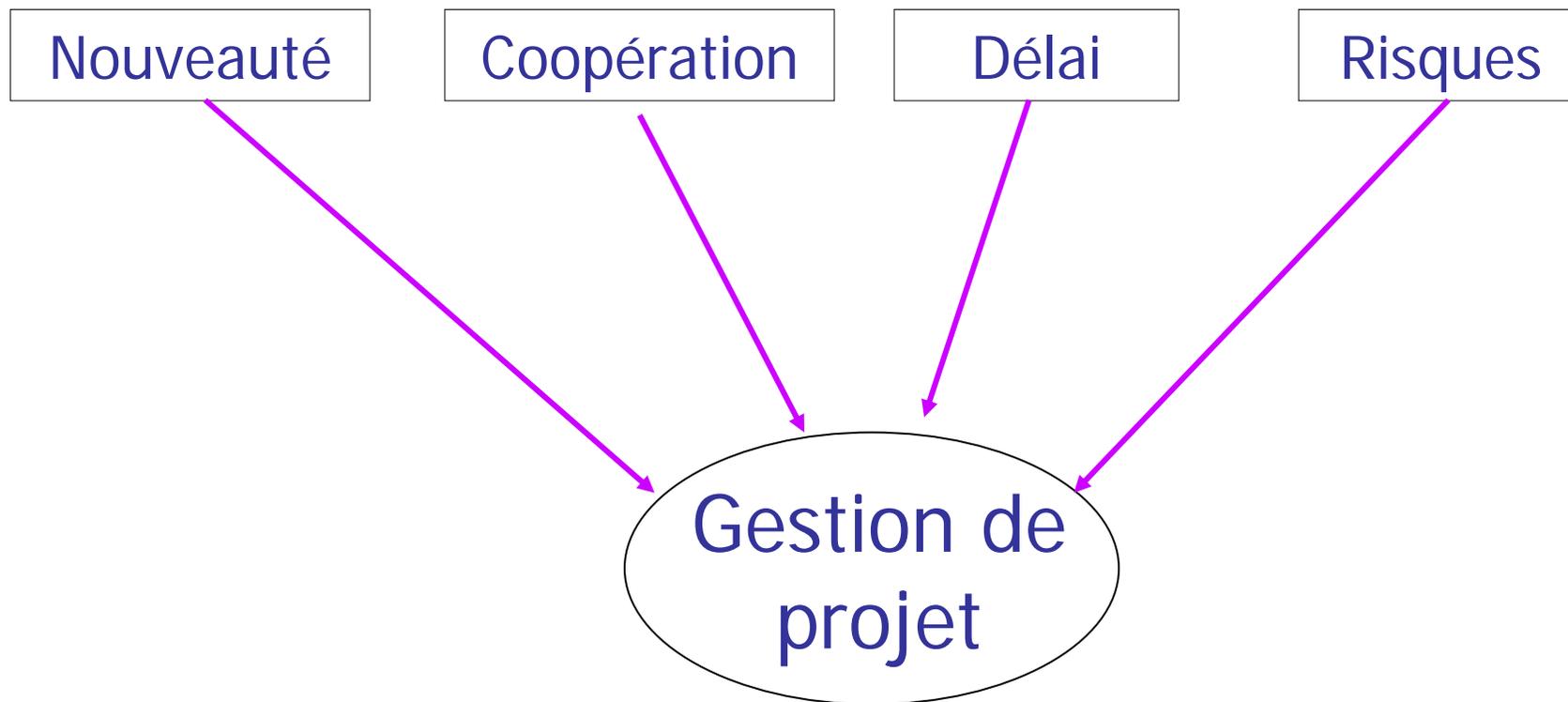
Meilleure productivité et intégration par marché



Géraldine Michel

Structure par projet

➔ Meilleure flexibilité et autonomie du projet



Structure métier/ Structure projet

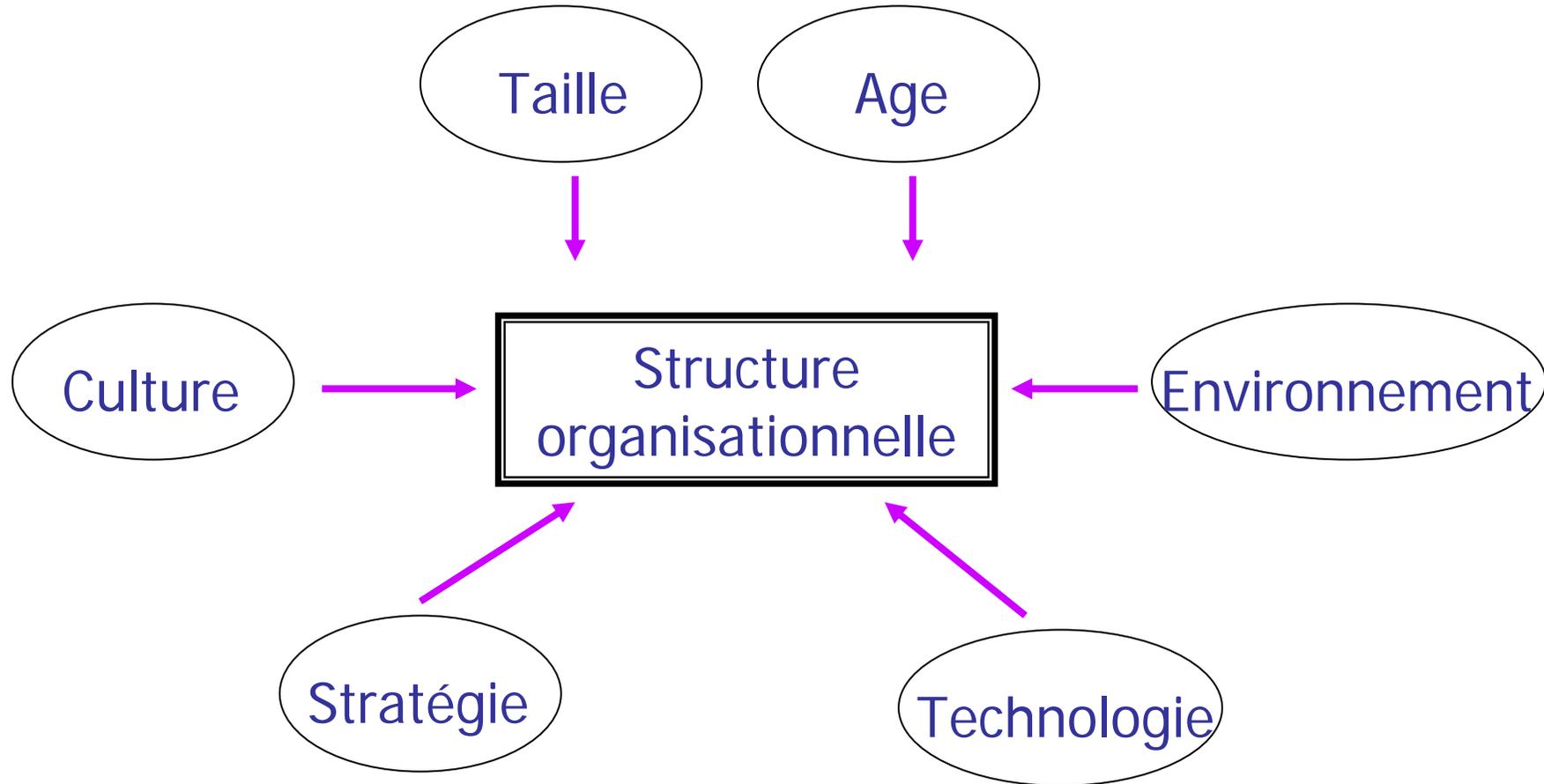
Structure Métier

- Equipes permanentes
- Organisation hiérarchique
- Responsabilité fractionnée verticalement
- Logique de continuité et de stabilité

Structure Projet

- Equipes temporaires
- Organisation fonctionnelle
- Responsabilités réparties horizontalement
- logique de rupture et de mouvance

Une structure idéale ou contingente?



Les changements organisationnels

Stratégie de spécialisation → Intégration verticale → Diversification

Structure centralisée → Structure fonctionnelle → Structure divisionnelle

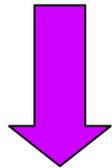
- **Cas Procter & Gamble:** la concentration des distributeurs et le développement du Trade Marketing entraîne une structure avec des responsables de ventes rattachés chacun à une centrale.

Déploiement stratégique

Géraldine Michel

Croissance interne

L'entreprise crée une capacité nouvelle à partir de ses ressources et compétences propres (production, recherche, commercialisation).

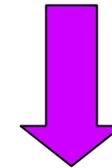


Avantages

Meilleure utilisation
des ressources
financières

Valorisation de
l'expérience acquise

Géraldine Michel



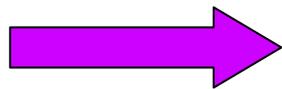
Risques

Lenteur de la
croissance

Emergence d'obstacles
humains et
organisationnels dans
l'entreprise

Croissance externe

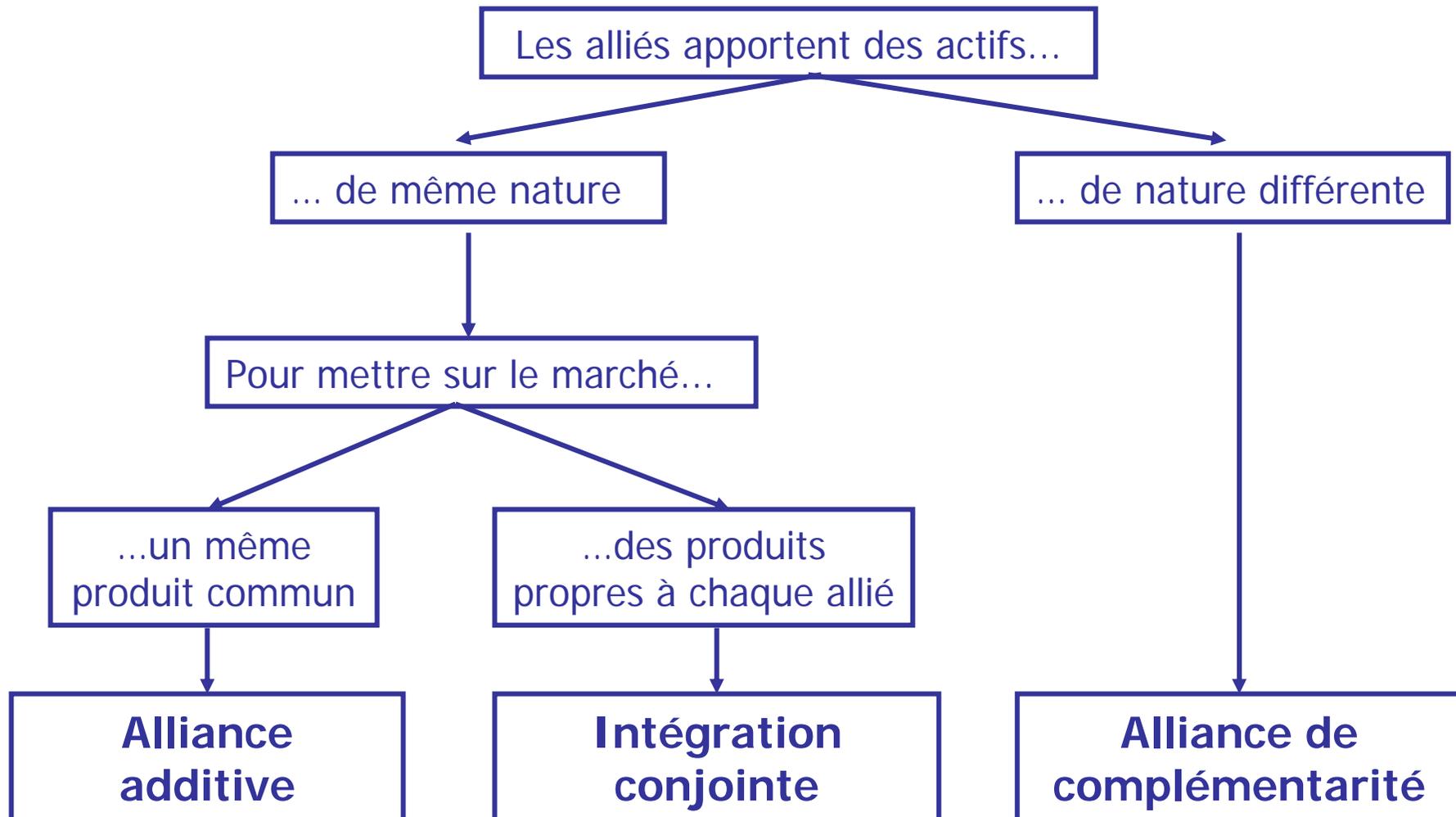
Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre.



- Alliances et partenariats
- Fusions, acquisitions (OPA, OPE)

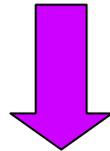
*En 1999 les groupes Carrefour et Promodès fusionnent.
L'opération prend la forme d'une Offre Publique d'Echange
amicale de Carrefour sur son concurrent.*

Stratégies d'alliances

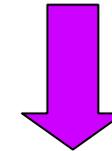


L'outsourcing

- Confier des activités périphériques à un prestataire au lieu de les réaliser en interne (externalisation)



transfert de personnel
et d'équipements vers
le prestataire



liens étroits avec le
prestataire censé assurer
une activité nécessaire à
l'entreprise

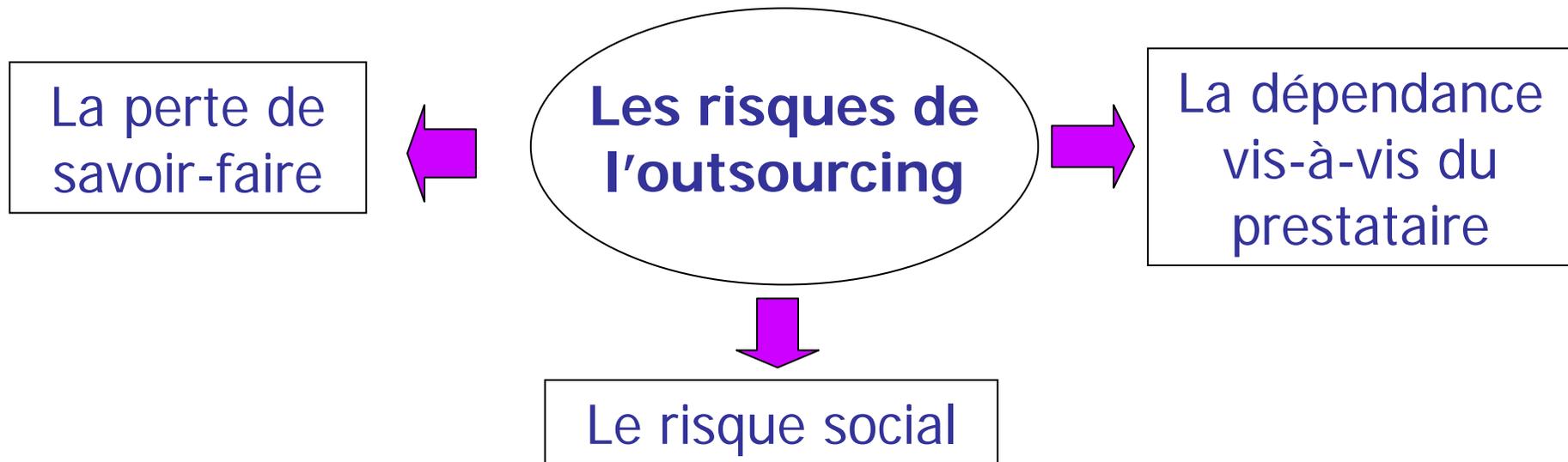
Les bénéfices du outsourcing



La banque Américaine Continentale

- **définition du cœur de métier**: bonne connaissance des besoins de la clientèle et bonne gestion des relations avec les clients
- **activités périphériques externalisées**: la restauration, la sécurité, le courrier interne puis l'informatique

Les risques du outsourcing



La chaîne hôtelière Novotel

- **définition du cœur de métier**: gestion du système de réservation
- **activité périphérique externalisée**: entretien des chambres d'hôtel
- **réinternalisation du nettoyage des chambres**: La qualité du service fourni était inférieure à celle qu'offrait les services internes (manque de motivation et d'implication). Or, la chambre est la vitrine de l'entreprise.
En fait, le nettoyage fait partie intégrante de son cœur de métier.

Critères de réussite d'une stratégie

Pertinence

Cohérence entre la stratégie et les conclusions du diagnostic

Acceptabilité

Performance attendue d'une stratégie en terme de gains et des réactions des parties prenantes

Faisabilité

Capacité en termes de ressources et compétences pour le déploiement stratégique

Les 5 piliers de la stratégie

- Métier
- Domaine d'activité stratégique (DAS)
- Gestion du portefeuille de DAS
- Avantage compétitif
- Manœuvre stratégique