Analyse et Management Stratégique

Apprentissage – 2005-06

Organisation des 8 séances

	TD 3	TD 4	TD 5	TD 6	TD 7	TD 8	TD 9	TD 8
Cas	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Observateurs	G6	G7	G8	G1	G2	G3	G4	G5
Revue de Presse	G8	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Observateurs	G5	G6	G7	G8	G1	G2	G3	G4
Thème	G7	G8	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Observateurs	G4	G5	G6	G7	G8	G1	G2	G3

Pourquoi un cours de stratégie?

- Parce que vous devez être entraînés à **une discipline qui se situe en amont dans l'entreprise.**
  - Que vous devrez comprendre dès votre entrée dans vos futures fonctions pourquoi les décisions de terrain sont prises (c'est la lecture stratégique du management opérationnel)
  - Que vous aurez, à terme, à peut-être prendre des décisions stratégiques (c'est le management stratégique)
- Parce qu'il donne l'éclairage systémique du pilotage de l 'entreprise, mettant en lumière la combinaison des disciplines nécessaires à celui-ci. Il justifie ainsi les disciplines nombreuses enseignées dans l 'Ecole (Marketing, Finance, Economie, Systèmes d'information, Négociation, Projets, etc…)

Plan de l 'exposé

- **Introduction générale à la stratégie d'entreprise**
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

Introduction générale à la stratégie d'entreprise

- 1. Les deux dimensions du management
- 2. Les deux perspectives de l'analyse stratégique
- 3. Vers une définition du management stratégique

1. Les deux niveaux du management

- Premier niveau : le management <u>opérationnel</u>
  - **Définition :** Le management opérationnel consiste à prendre des décisions nécessaires pour le fonctionnement <u>quotidien</u> de l'entreprise
  - **Exemple :** décisions de tarification des produits et services, choix d'un argument publicitaire

1. Les deux niveaux du management (2)

- Deuxième niveau : le management stratégique
  - **Définition :** Le management stratégique consiste à prendre des décisions vitales pour l'avenir de l'entreprise
  - **Exemple :** décisions de lancement d'une nouvelle ligne de fabrication, décision d'une opération de fusion

Décisions opérationnelles et décisions stratégiques

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité, un service	Global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en oeuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Environnement et temps	Contrainte	Variable
Objectifs	Plutôt clairs	Souvent flous
Répétitivité	Forte	Nulle
Structuration du processus de décision	Algorithmique	Faible
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Direction uniquement
Nature de la décision	Exploitation de potentiel existant	Création de potentiel nouveau
Compétences requises	Convergence, rigueur	Divergence, créativité

Source: d'après AC Martinet, Stratégie Vuibert

Management et performance

Management opérationnel

Efficace	Risques à moyen terme	Performance durable
Inefficace	Défaillance probable	Risques à court terme
	Inexistant	Développé

Management stratégique

2. Les deux perspectives de l 'analyse stratégique

- *Management et perspective externe*

EXTERNE

- Analyse de concurrence
- Analyse de secteur
- Matrice de portefeuille d'activités

INTERNE

→ Stratégie de diversification

→ Stratégie de croissance

2. Les deux perspectives de l 'analyse stratégique (2)

- *Management et perspective interne*

EXTERNE

- Analyse des ressources
- Analyse des compétences
- Analyse du métier

INTERNE

→ Stratégie de recentrage

3. Vers une définition du management stratégique

- **Définition d 'Andrews** : « La stratégie générale est la combinaison de décisions dans une compagnie
  - qui détermine et révèle ses objectifs et ses buts
  - qui produit la politique générale et les plans destinés à les atteindre
  - qui définit l'étendue des activités que l'entreprise poursuit, le type d'organisation qu'elle a l'intention d 'être et la nature des contributions, économiques ou non, qu'elle tente d'apporter à ses actionnaires, employés, clients et autres communautés d 'intérêt »

3. Vers une définition du management stratégique (2)

- **Définition du Strategor :** élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. Cette définition identifie deux niveaux de la stratégie : la stratégie de groupe et la stratégie concurrentielle

3. Vers une définition du management stratégique (3)

- *La stratégie de groupe* (ou *corporate strategy*) détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré

3. Vers une définition du management stratégique (4)

- *La stratégie concurrentielle* (ou *business strategy*) est mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

3. Vers une définition du management stratégique (5)

- **Définition de Kalika et Orsoni : «** Le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir »

3. Vers une définition du management stratégique (6)

- On peut décomposer le management stratégique en quatre éléments clés :
  - Vision stratégique
  - Décision stratégique
  - Animation stratégique
  - Organisation stratégique

3. Vers une définition du management stratégique (7)

- La stratégie peut également être définie comme:
  - **« L'art de diriger un ensemble de dispositifs pour atteindre un objectif. » (M.A. Morsain)**
  - **« L'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but. » (R.A. Thiétart)**
  - **Plus simplement, c'est savoir ou l'on va, pourquoi on y va, et allouer les ressources en respect de ces objectifs.**

Conclusion (1)

- L'analyse stratégique est réalisée par le ou les dirigeants, assistés éventuellement de collaborateurs ou amis connaissant l'entreprise, voire de consultants.
- On ne fait pas d'analyse stratégique tous les jours, semaines ou mois, il y a un temps pour la stratégie et un temps pour l'action.
- Le tempo variera en fonction de deux variables
  - Le tempo technologique (renouvellement des investissements)
  - Le tempo de la concurrence (évolution liée au marché)

Conclusion (2)

- La démarche stratégique, menée par l'équipe de dirigeants, consiste à répondre en continu à une série de questions :

  - Qui sommes-nous ?
  - Où voulons-nous aller ?
  - Pourrons-nous y aller ?
  - Comment y aller ?

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- **Notion de Métier**
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

Comprendre les enjeux

- On distinguera deux grands découpages de l'entreprise
  - La segmentation stratégique
    - Macro-segmentation par l'identification du ou des **métiers**
    - Meso-segmentation par l'identification des **segments stratégiques**
  - La segmentation opérationnelle
    - Micro-segmentation par les **segments marketing**

Notion de métier

- Cette notion vient en amont de la notion de segmentation stratégique
- C'est une macro-segmentation qui permet d'éclairer le champ d'action actuel et futur de l'entreprise.
- En énonçant son métier on s'ouvre des opportunités mais aussi on s'interdit certains choix

Notion de métier

On appelle
métier stratégique de l'entreprise
l'offre fondée sur des
compétences ou des savoir-faire
en vue de répondre aux
besoins actuels ou futurs
de ses clients.

Notion de métier

• Un métier est un **ensemble cohérent d'activités** actuelles et à venir sur lequel l'entreprise décide prioritairement d'allouer des ressources
• Une entreprise possède un métier si elle combine et adapte ses savoir-faire avec le maximum d'efficacité et de synergie
• Il est important que les gens de l'extérieur et de l'intérieur s'y reconnaissent !

Notion de métier

- DOIT ETRE SUFFISAMMENT PRECIS
- DOIT ETRE SUFFISAMMENT LARGE
- DOIT REALISER LA SYMBIOSE ENTRE
  - LE PASSE,
  - LE PRESENT
  - LE FUTUR

Exemples

PME, fabricant de savons industriels

- Fabricant de savon X ?
- Fabricant de savons, crèmes et détergents ?
- Hygiène et propreté ?

Exemples

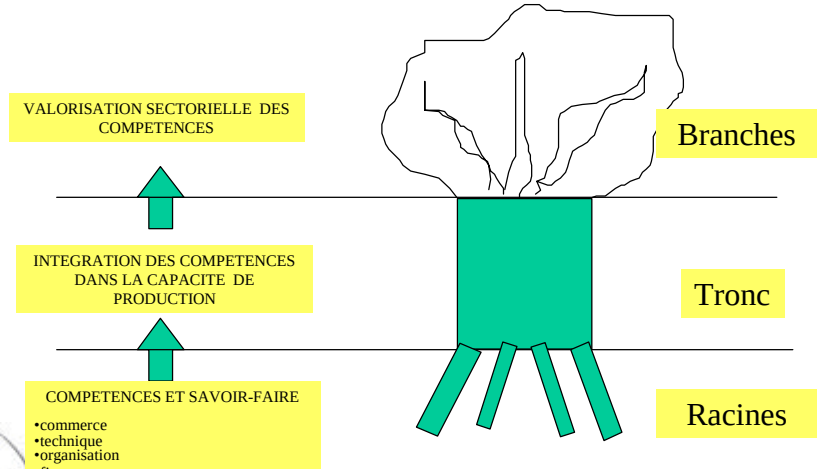
PME, fabricant de chaussures de sécurité

- Fabricant de chaussures solides ?
- Fournisseurs de produits et service garantissant la sécurité des personnes et des biens ?

Notion de métier (suite)

- Quel est le métier de *BIC* ?
- Quel est le métier de *BONDUELLE* ?
- Quel est le métier d'une Ecole supérieure de commerce ?
- Quel est le métier de la SNCF ?

Arbre des compétences de l'entreprise



Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- **La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique**
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

Segmentation stratégique

QU'EST-CE-QUE C'EST ?

C'est le découpage de l'entreprise en domaines d'activité stratégique (segments) différents, homogènes.

Segmentation stratégique

A QUOI SERT-ELLE?

Elle permet de révéler
des **besoins** non ou mal satisfaits
par
les produits ou services **actuels**.

Segmentation stratégique

DANS QUEL BUT ?

Pour appliquer la **démarche stratégique** à
des **unités d'analyse** auxquelles on peut
indépendamment allouer des ressources.

Segmentation stratégique

ANALYSE DYNAMIQUE

La segmentation (photographie) doit être revue périodiquement

à la lumière des

évolutions de l'environnement

Segmentation stratégique

- On appelle Segment Stratégique un ensemble de **1 à n lignes de produits** partageant les **mêmes ressources** pour affronter les **mêmes concurrents** dans un **même environnement.** (Stratégie concurrentielle, G. Garibaldi)
- C'est un domaine d 'activité caractérisé par une **combinaison unique de facteurs clés de succès**, faisant appel à des **savoirs faire particuliers** sur lesquels l'entreprise peut **accumuler de l 'expérience**, borné par des **frontières géographiques** pertinentes. (STRATEGOR)
- Identifier les segments stratégiques c'est pouvoir déceler des potentialités de développement sur un segment émergent.

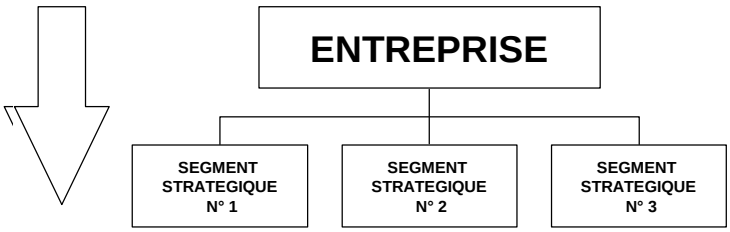
Critères de découpage

- Types de besoins
- Produits
- Clientèles
- Zones géographiques
- Technologies
- Canaux de distribution

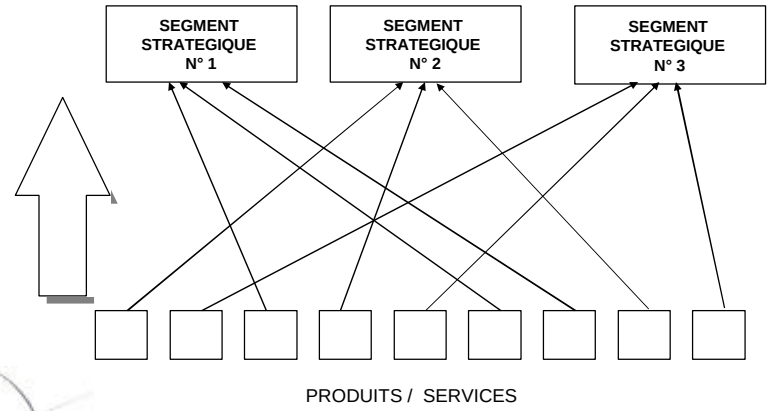
✍ Le croisement de ces paramètres doit permettre de déceler des segments stratégiques

- Application à votre activité

Segmenter par découpage

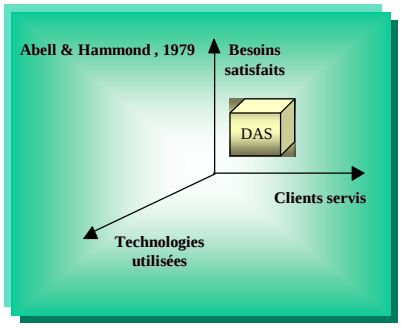


Segmenter par regroupement



Segmentation méthode Abell

- Segmentation stratégique ? DAS



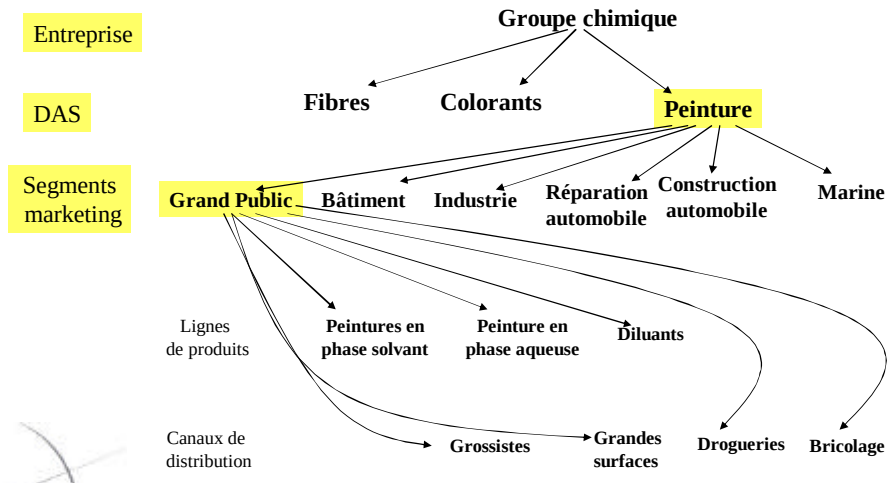
La segmentation stratégique : le préalable à l'analyse de l'environnement et des capacités de l'entreprise

Segment stratégique et segment marketing

- **Segment stratégique**
  - Concerne les activités de l'entreprise
  - Divise les activités de l'entreprise en groupes homogènes avec la même technologie, les mêmes marchés, les mêmes ressources, les mêmes concurrents
- Ex: Découpe et mise sous vide, Découpe et surgélation, activités de plats traiteurs

- **Segment marketing**
  - Concerne un secteur de l'entreprise
  - Divise les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes comportements, besoins, habitudes.
- Ex: Clientèle de distributeurs

Exemple de segmentation



Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- **Analyse de l 'environnement**
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

Analyse par DAS

- L 'analyse sera menée pour chaque DAS

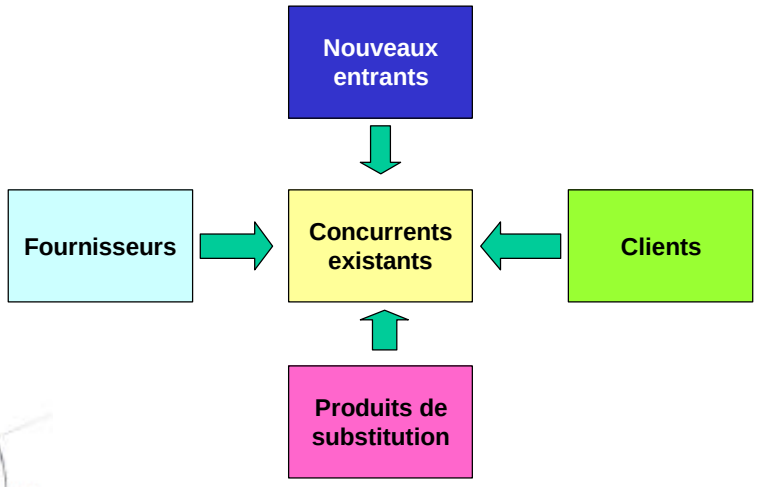
Les 5 forces de Porter

Analyse de l'attractivité d'un secteur industriel

L'intérêt de l'outil

- Identifier les cinq forces compétitives fondamentales qui vont déterminer l'attractivité relative d'un secteur industriel
- Cerner les interactions entre ces forces et leurs dynamiques, ce qui permet aux entreprises de prendre des décisions stratégiques en connaissance des positions les mieux défendables et les plus rentables.

Visualisation



Utilisation

- Pour chacune des cinq forces, il s'agit d'analyser si l'entreprise peut être compétitive.

Nouveaux entrants

- Existe-t-il des barrières à l'entrée importantes pour de nouveaux concurrents potentiels ?
  - Economies d'échelle importantes ?
  - Existe-t-il des marques bien installées ayant su créer de la loyauté ?
  - Est-il nécessaire de prendre des risques financiers importants ?
  - Le remplacement d'un produit par un autre est-il coûteux ?
  - L'accès aux canaux de distribution est-il difficile et réglementé ?
  - Est-ce que les entreprises existantes disposent d'avantages de coûts indépendants (brevets, licences, savoir-faire, accès favorisés aux matières premières…) ?
  - Le secteur est-il réglementé et nécessite l'acquisition de licences (UMTS) ?
  - Faibles réactions attendues des acteurs existants
  - Rentabilité ?

Produits de substitution

- Est-il facile de substituer un produit ou un service par un autre produit ou service ?
  - Pour Porter, un produit de substitution est particulièrement dangereux s'il représente une amélioration significative du rapport prix/performance.

Pouvoir de négociation des acheteurs

- Dans quelle mesure est-ce que les clients peuvent négocier ?
  - Volume des achats
  - Proportion des prix d'achat dans la masse des coûts
  - Niveau de différenciation des produits
  - Coût d'un changement de produit
  - Marge des acheteurs
  - Potentiels de production en interne (intégration de la filière)
  - Impact du produit sur la performance du client
  - Quantité d'informations dont dispose le client

Pouvoir de négociation des fournisseurs

- Dans quelle mesure est-ce que les fournisseurs peuvent négocier ?
  - Nombre de fournisseurs existants
  - Absence de produits de substitution
  - Niveau de différenciation des produits
  - Nombre de clients alternatifs
  - Caractère indispensable ou de forte valeur du produit
  - Coût d'un changement de fournisseur
  - Capacité d'intégration des compétences du client pour produire et vendre pour les clients de son client

Concurrents existants

- Quels sont les indicateurs de menaces venant des concurrents existants ?
  - Nombre et compétitivité des concurrents
  - Faible taux de croissance du secteur
  - Importance des coûts fixes faisant porter la concurrence sur les taux de stockage et de remplissage
  - Faible coût d'un changement de produit, caractère de commodité du produit pour le client
  - Diversité des concurrents et de leurs stratégies
  - Importance des enjeux représentés par un client
  - Barrière à la sortie élevée, pour des raisons économique, stratégique, émotionnelle ou légale

Conclusion

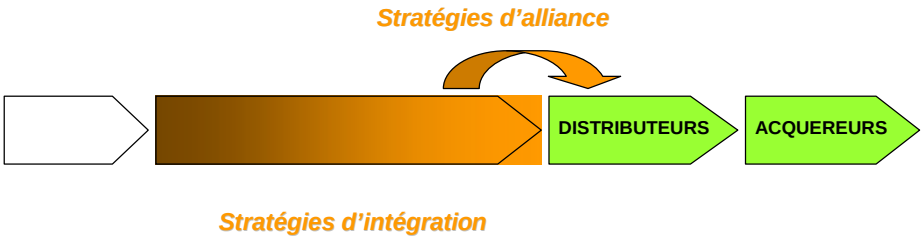
- Modèle le plus reconnu et le plus largement utilisé pour l'analyse stratégique
- Tend à souligner les forces externes et la manière de les contrer. Les forces intrinsèques de l'entreprise et sa capacité à développer ses compétences de manière indépendante ne sont pas abordées.
- Le modèle est plus réactif que proactif, et doit être utilisé avec une approche interne-externe.

Chaîne de valeur externe

Intérêt de l'outil

- La chaîne de valeur interne ne peut être isolée de son contexte
- Elle est reliée en amont à l'aval de la chaîne de valeur de ses fournisseurs et en aval à l'amont de la chaîne de valeur de ses distributeurs
- La construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires.

Visualisation

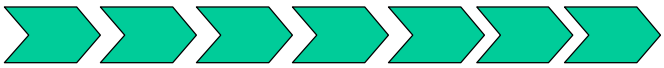


Utilisation de l'outil

- Situer la firme dans sa filière
- Détailler l'ensemble des opérations qui permettent de transformer une matière première en produit fini, détruit par le consommateur final
- Chercher l'architecture de la filière qui permet la meilleure compétitivité :
  - quels stades de la transformation apportent le plus de valeur ajoutée au consommateur final (contrôle)
  - Quel niveau de maîtrise de la filière
  - Quelle coordination entre les maillons (prise de contrôle, accords spécifiques)

Chaîne de valeur externe ou Filière

- Cette démarche consiste à identifier les étapes successives dans une filière pour que l'entreprise puisse prendre des décisions d'intégration amont, aval ou de se recentrer sur un maillon de la filière
- Ex: IKEA qui a fait prendre en charge par ses clients le maillon montage, et logistique aval.



Critères et Groupes Stratégiques

Le jeu concurrentiel intra-sectoriel

Intérêt de l'outil

- Approfondir les 5 forces de Porter
- Etudier la logique de la concurrence interne que se livrent les entreprises d'un même domaine.
- Faire apparaître des structures internes au secteur, fondées sur des regroupements d'entreprises aux caractéristiques similaires et stables dans le temps.

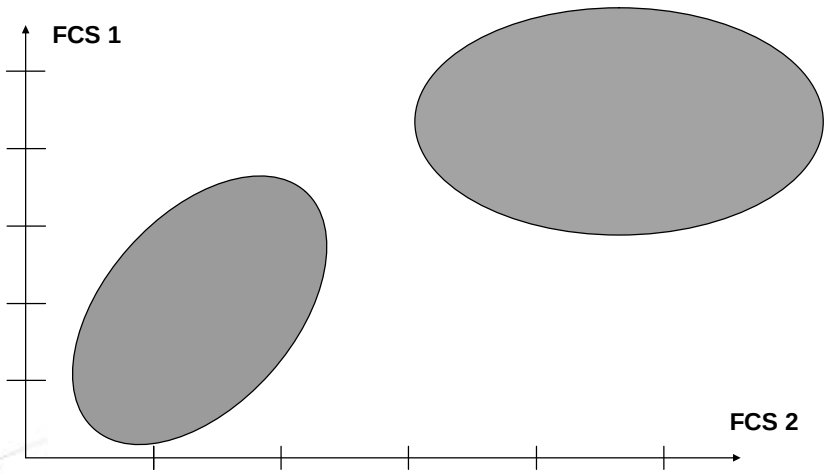
Critères possibles (Strategor)

- Degré de spécialisation
- Image de marque
- Politique de prix
- Mode de distribution
- Etendue des services annexes proposés
- Qualité perçue du produit
- Type de politique commerciale
- Degré d'intégration verticale
- Maîtrise technologique
- Position en termes de coûts
- Relations avec la société mère
- Relations avec les pouvoirs publiques

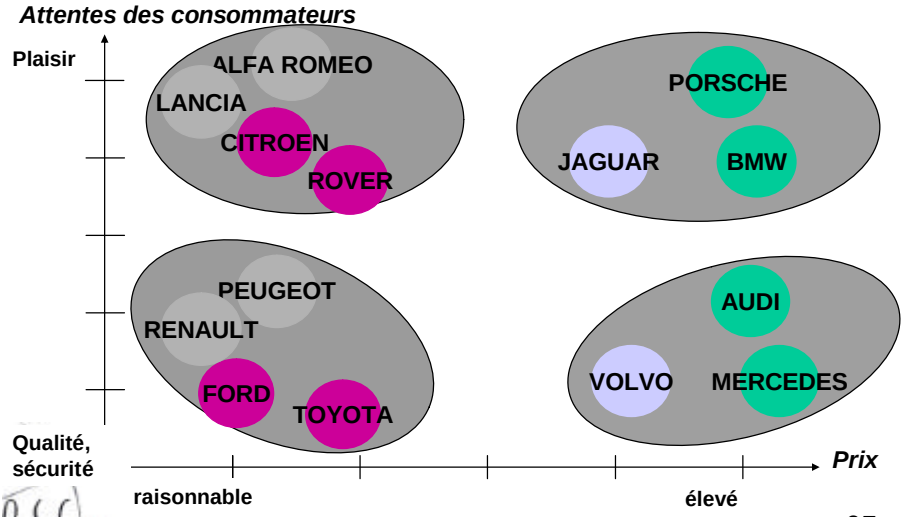
Matrice des Groupes Stratégiques

	Pondération (1 à 3)	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4	Concurrent 5
FCS 1						
FCS 2						
FCS 3						
FCS 4						
FCS 5						
Note globale (1 à 5)						

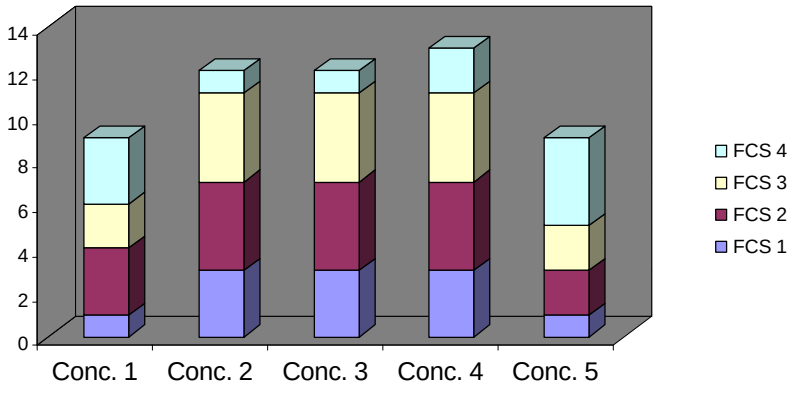
Matrice obtenue



Carte des Groupes stratégiques : les voitures particulières



Histogramme



Groupe stratégique

- Un groupe stratégique est constitué par les entreprises qui ont fait des choix similaires sur les principaux critères.
  - ✍*Les groupes stratégiques permettent de dresser une topographie de la concurrence d'un même secteur*
  - ✍*A condition de conserver les mêmes critères, ils permettent de représenter l'évolution dans le temps de la structure concurrentielle*

Utilisation de l'outil

- Peut se faire de manière générique ou par DAS
- S'appuit sur une identification préalable des Facteurs Clefs de Succès (FCS)
- Débouche sur l'analyse de la rivalité concurrentielle à partir de trois types de concurrence :
  - Barrières à l'entrée et à la sortie (par groupe stratégique)
  - Lutte concurrentielle inter-groupes (nombre et taille des groupes, degré d'interdépendance, distance stratégique)
  - Lutte concurrentielle intra-groupe (comportement défensif, offensif ou proactif)

Facteurs clés de succès FCS

- **Les facteur clés de succès**: Il s'agit des compétences, des ressources, des atouts qu'une entreprise ***doit nécessairement détenir pour réussir dans une activité donnée***. **Le facteur clé de succès est donc lié au secteur**, c'est une qualité dont l'entreprise dispose ou non.

- Un groupe stratégique est constitué par les entreprises ayant les mêmes FCS

Facteurs clés de succès possibles

- Degré de spécialisation
- Image de marque
- Politique de prix
- Mode de distribution
- Etendue des services annexes proposés
- Qualité du produit
- Type de politique commerciale
- Degré d'intégration verticale
- Maîtrise technologique
- Position en termes de coûts
- Relations avec société mère
- Relations avec les pouvoirs publics

Le contexte de l'entreprise

- L 'entreprise évolue dans un contexte ou agissent des acteurs qui ont une interaction avec celle-ci : ***« Ecosystème entreprise contexte »***
- Qui sont les acteurs de l'environnement proche de l'entreprise : ***« Stakeholders »***
- Quelles interactions ?

Plan de l'exposé

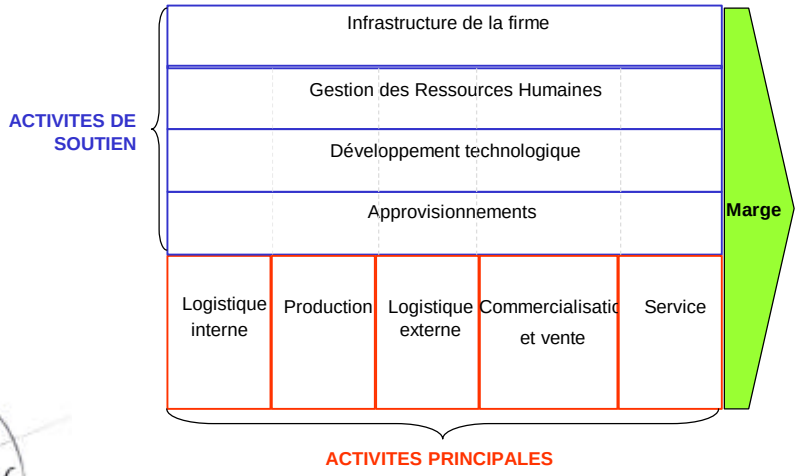
- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- **Analyse des Ressources disponibles et mobilisables**
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

La chaîne de valeur de Porter

L'intérêt de l'outil

- Un avantage compétitif ne peut se comprendre qu'en envisageant l'entreprise dans son ensemble.
- Décomposer les activités d'une entreprise permet de déterminer la performance relative, et ainsi de déterminer les sources d'avantages compétitifs.

Visualisation



Activités primaires

- Activités directement engagées dans le flux du produit vers le client et englobent :
  - La logistique interne (réception, entreposage, enregistrement des inputs du produits…)
  - Les opérations (transformation, emballage, maintenance des équipements, tests, management opérationnel)
  - La logistique externe (traitement des commandes, entreposage, livraison, management de la distribution…)
  - Le marketing et la vente (publicité, promotion, vente, fixation des prix, sélection des canaux de distribution…)
  - Le service (installation, formation, réparation, mise à jour…)

Activités de soutien

- Elles renforcent les activités primaires :
  - Les achats (achat des matières premières, approvisionnement, négociation des contrats fournisseurs…)
  - Le développement technologique (R&D, améliorations de produits et/ou de processus, (re)conception, développement de nouveaux services…)
  - La gestion des ressources humaines (recrutement, formation, système de compensation…)
  - L'infrastructure (direction générale, procédures de planification, finance, comptabilité, management de la qualité…)

La marge

- Indique que les marges bénéficiaires réalisées dépendent de la gestion de la chaîne de valeur.

Conclusion

- Introduite en 1985, la chaîne de valeur est toujours utilisée afin de dégager les forces et faiblesses d'une entreprise
- Elle est aussi très utile dans le cadre d'alliances stratégiques pour déterminer les complémentarités possibles (force de vente compétente d'un côté, puissance logistique de l'autre…)

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- **Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques**
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

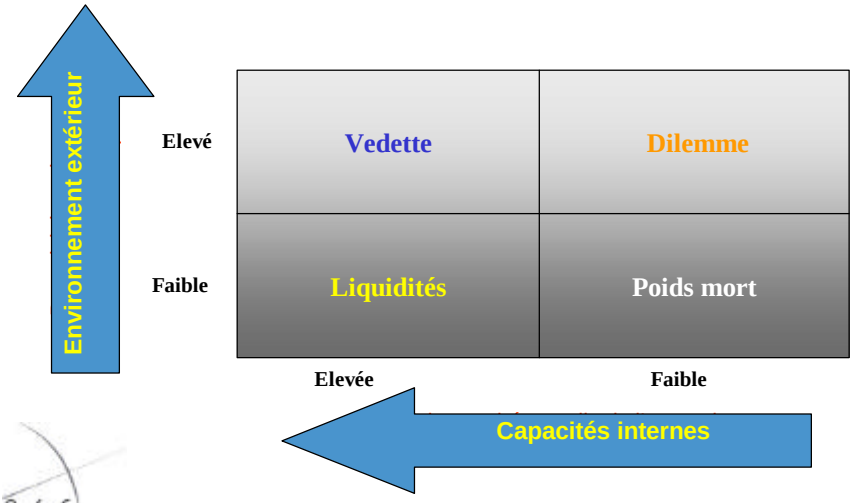
La matrice BCG

Analyse croissance - part de marché

L'intérêt de l'outil

- S'inscrit dans une « planification de portefeuille » qui a pour but de répartir les capitaux entre les différents pôles d'activité d'une entreprise diversifiée
- Afin d'assurer un succès à long terme, une entreprise doit avoir un portefeuille de produits dotés de taux de croissance et de parts de marché différents.
- La matrice BCG aide à déterminer les priorités d'investissement.

Visualisation



Source : Henderson, 1979

Utilisation

1. Pour chacun des produits ou services du portefeuille, déterminer le taux de croissance du marché attendu.
2. Déterminer la part de marché relative de ces produits ou services
3. Positionner les produits sur les deux dimensions de manière arbitraire mais importante entre faible et relativement élevé
4. Des critères prédéterminés peuvent aider

Prédéterminer des critères

- Une part de marché sera considérée comme faible quand elle correspond à moins de 1/3 de celle de notre plus grand concurrent
- Un taux de croissance de marché est considéré comme élevé quand les revenus augmentent de plus de 10% après correction de l'inflation.

Vedettes

- Importantes parts de marché
- Forte croissance du marché

✍*Fournissent des fonds pour la croissance future :*

✍*Il faut investir*

Vaches à lait

- Importantes parts de marché
- Faible croissance

✍*Fournissent des fonds pour la croissance future*

✍*Il ne faut pas investir mais maintenir l'activité*

Dilemmes

- Faible part de marché
- Taux de croissance élevé

✍*A transformer en vedettes à l'aide de fonds supplémentaires*

✍*Investir ou non après une étude plus poussée*

Poids morts

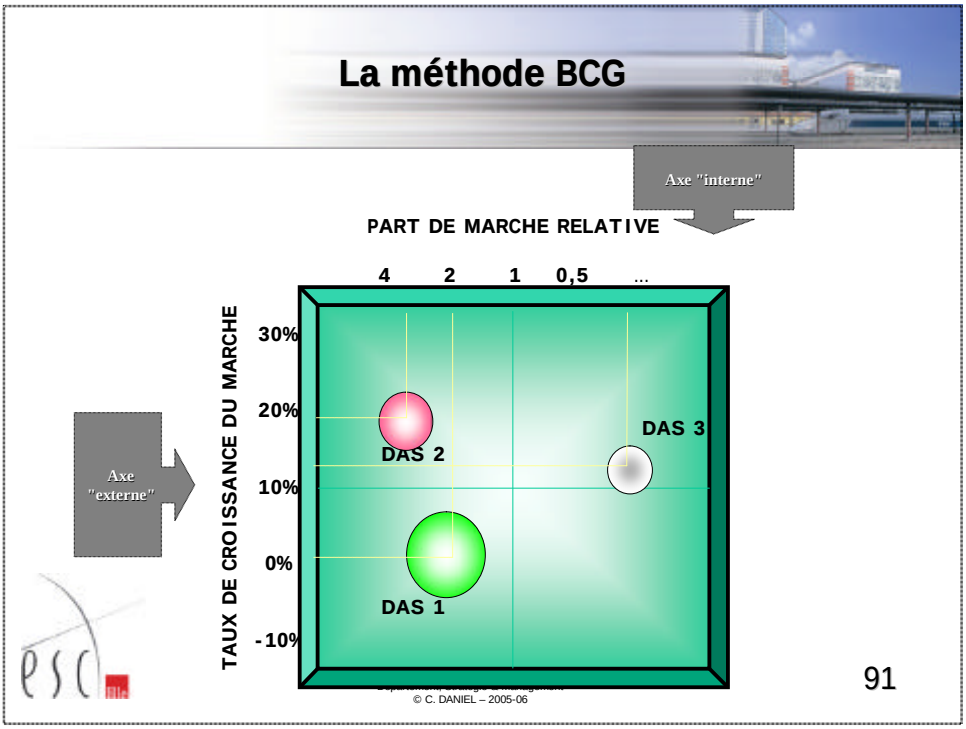
- Faible part de marché
- Faible taux de croissance

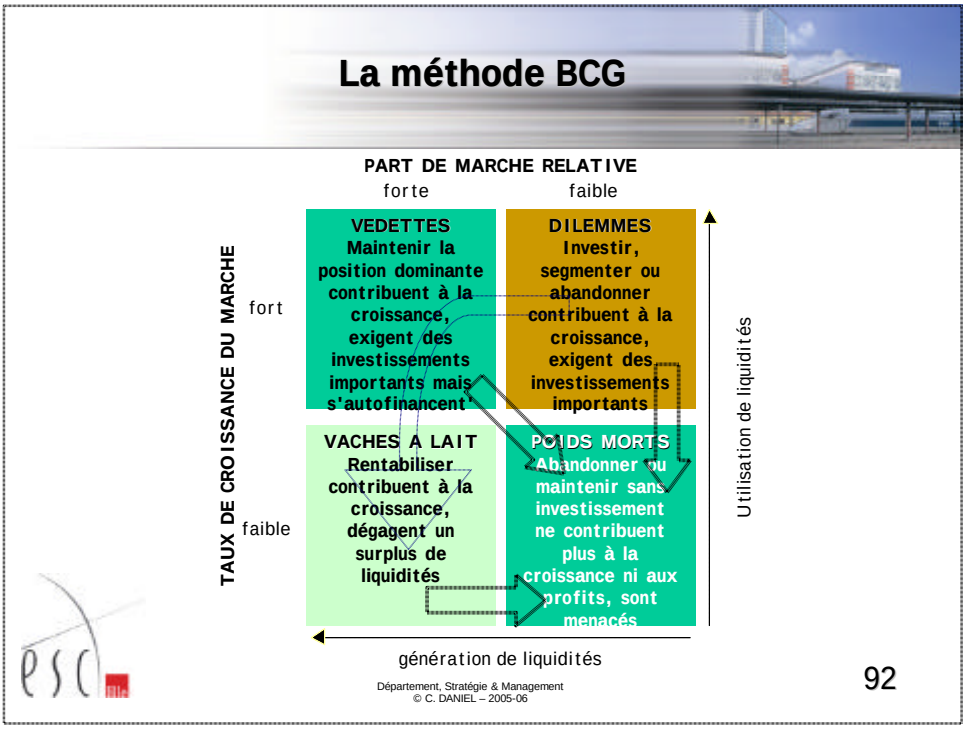
✍ *Abandonner s'ils ne sont pas rentables*

✍ *S'ils sont rentables, ne pas investir et profiter, voire vendre*

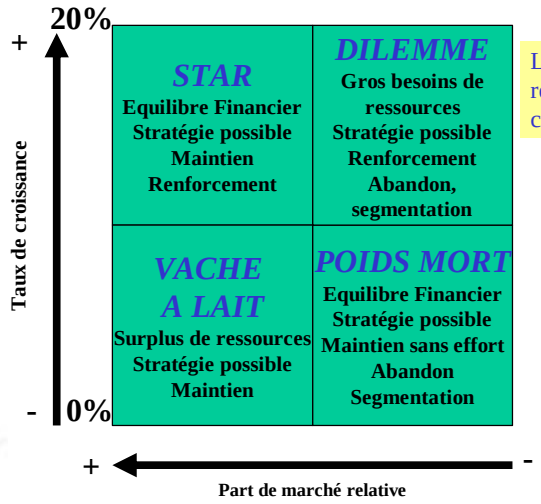
Conclusion

- Une « vedette » peut avoir fait son temps…
- Un « poids mort » peut se révéler source insoupçonnée de vitalité
- Une « vache à lait » peut donner des « veaux », à condition d'investir dans une saillie de temps en temps…
- Les parts de marché ne sont pas forcément de bons indicateurs de génération de liquidités,
- Un taux de croissance élevé ne garantit pas qu'en injectant de l'argent on récupérera davantage plus tard,
- Investir dans un produit ne le rend pas forcément plus rentable
- Comme les marchés ne sont pas toujours clairement définis, il est conseillé d'utiliser des parts de marché relatives
- Sur des marchés immatures, les taux de croissance comme les parts de marché ne justifient pas toujours les stratégies suggérées par la matrice BCG.


La méthode BCG
Axe "interne"
PART DE MARCHE RELATIVE
4
2
1
0,5
...
TAUX DE CROISSANCE DU MARCHE
30%
20%
10%
0%
-10%
DAS 2
DAS 3
DAS 1
Axe "externe"
© C. DANIEL – 2005-06
91

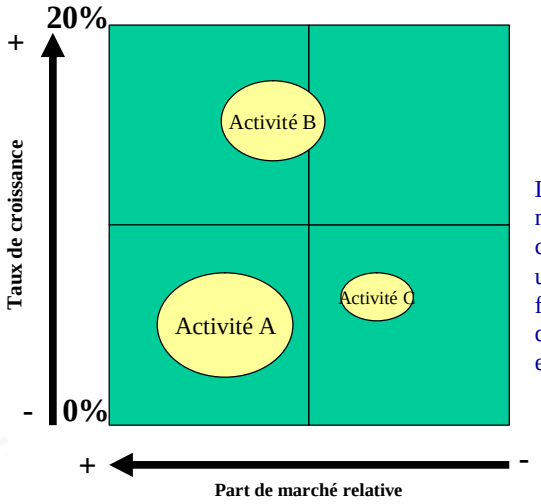

La méthode BCG
PART DE MARCHE RELATIVE
forte
faible
TAUX DE CROISSANCE DU MARCHE
fort
faible
VEDETTES
Maintenir la position dominante contribuent à la croissance, exigent des investissements importants mais s'autofinancent
DILEMMES
Investir, segmenter ou abandonner contribuent à la croissance, exigent des investissements importants
VACHES A LAIT
Rentabiliser contribuent à la croissance, dégagent un surplus de liquidités
POIDS MORTS
Abandonner ou maintenir sans investissement ne contribuent plus à la croissance ni aux profits, sont menacés
Utilisation de liquidités
génération de liquidités
Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06
92

Matrice BCG



La condition de pertinence réside dans la validité de la courbe d 'expérience.

Matrice BCG (exemple)



L'activité C est un poids mort pour l 'entreprise c'est à dire qu'elle utilise des ressources financières ou humaines qui pourraient être mieux employées sur l'activité B

La matrice d'Arthur D. Little

Analyse maturité – position concurrentielle

La méthode ADL

- Les éléments de base :
  - Pour apprécier la position compétitive de l'entreprise sur un DAS donné, la méthode ADL (1980) mesure l'ensemble des atouts qualitatifs et quantitatifs, qu'elle possède par rapport à ses concurrents.
  - L'ensemble des facteurs pris en compte fait l'objet d'une notation comparée entre le DAS considéré et les concurrents puis, en tenant compte d'une pondération, une évaluation globale conduit à classer les DAS de l'entreprise sur une échelle à 5 positions distinctes

La méthode ADL

- Apports et difficultés de la méthode ADL :
  - Par rapport à la démarche du BCG, la méthode ADL est supérieure sur au moins 2 points fondamentaux :
    - son champ d'application est plus général : les facteurs d'analyse sont à la fois qualitatifs et quantitatifs
    - ce qui implique un effort d'analyse et de recherche des éléments décisifs de la position stratégique et de la concurrence
  - En revanche ces avantages se paient au prix des difficultés à la fois techniques et psychologiques des analyses multidimensionnelles (comme pour la méthode Mc Kinsey)

1ère variable : degré de maturité

- Démarrage
- Croissance
- Maturité
- Déclin

✍ Mesure les besoins financiers des activités, qui sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent par la suite.

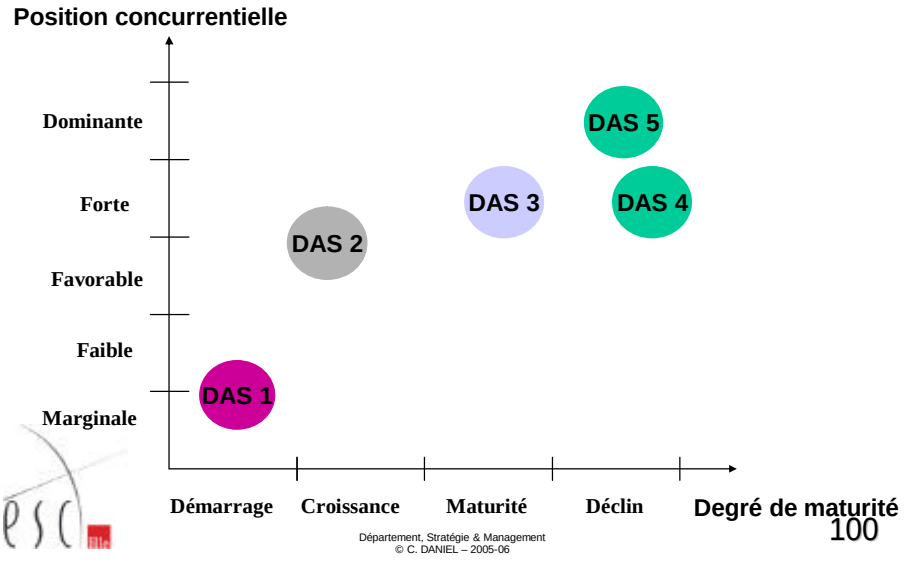
✍ Mesure le niveau de risque sectoriel, càd la probabilité de variations importantes ou de ruptures imprévues de l'activité. Une activité en démarrage est plus sujette à ce type de mutation qu'une activité mûre et stable.

2ème variable : position concurrentielle

- Marginale
- Faible
- Favorable
- Forte
- Dominante

✍ Mesure la force relative de l'entreprise sur les principaux facteurs clefs de succès de l'activité analysée. Il existe un lien étroit entre la position concurrentielle de l'entreprise et sa rentabilité sur le segment.

Matrice ADL



Visualisation

+ ← RISQUE SECTORIEL → -

+ ← BESOINS FINANCIERS → -

POSITION CONCURRENTIELLE

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	BONNE RENTABILITE FFN = 0		BONNE RENTABILITE FFN +++	
Forte	RISQUE MOYEN FORT BESOIN EN CASH		RISQUE FAIBLE FAIBLE BESOIN EN CASH	
Favorable	FORT BESOIN EN CASH		FAIBLE BESOIN EN CASH	
Faible	FFN --- RISQUE FORT		FFN ++ RISQUE MOYEN	
Marginale	FAIBLE RENTABILITE		FAIBLE RENTABILITE	

+ RENTABILITE -

- RISQUE CONCURRENCIEL +

FFN = Flux de Fonds Nets

MATURITÉ DE L'ACTIVITÉ

Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

101

Prescriptions stratégiques

Position concurrentielle

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante				
Forte	DEVELOPPEMENT NATUREL			
Favorable				
Faible		SELECTION		
Marginale				ABANDON

Maturité de l'activité

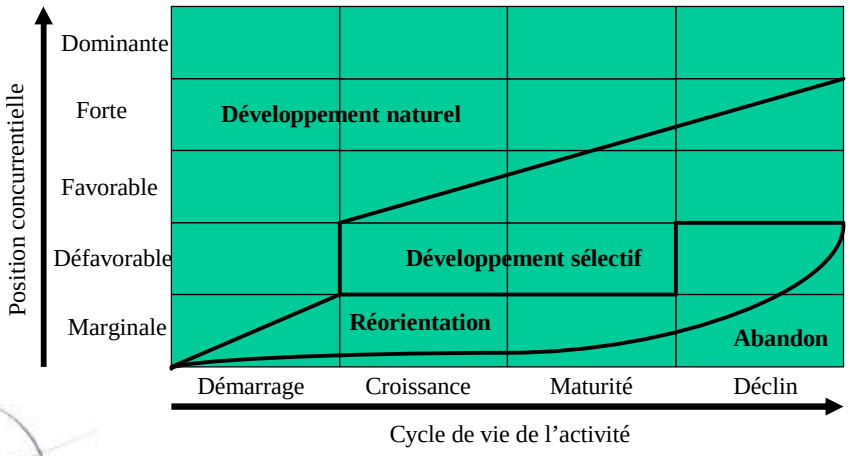
Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

102

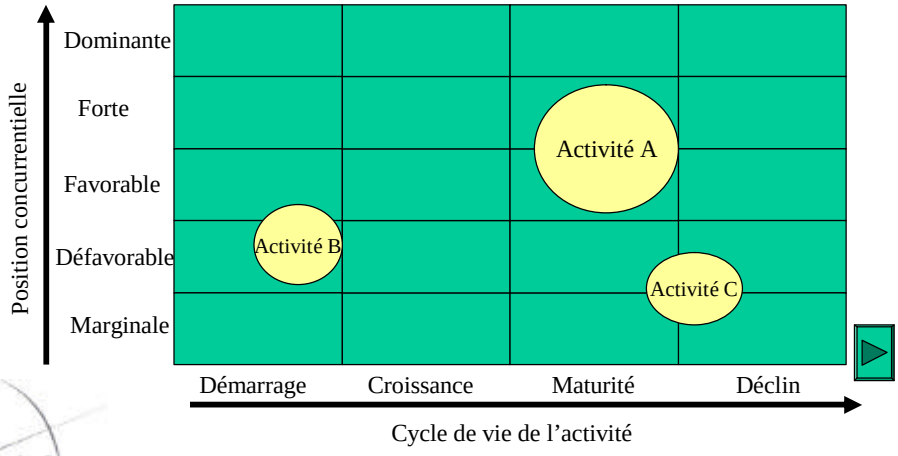
Prescriptions stratégiques

1. Développement naturel : suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement correspondant aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais aussi la totalité des segments d'avenir ;
2. Développement sélectif : atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible
3. Abandon : préférable pour les activités de peu de rendement où la position concurrentielle de l'entreprise est faible

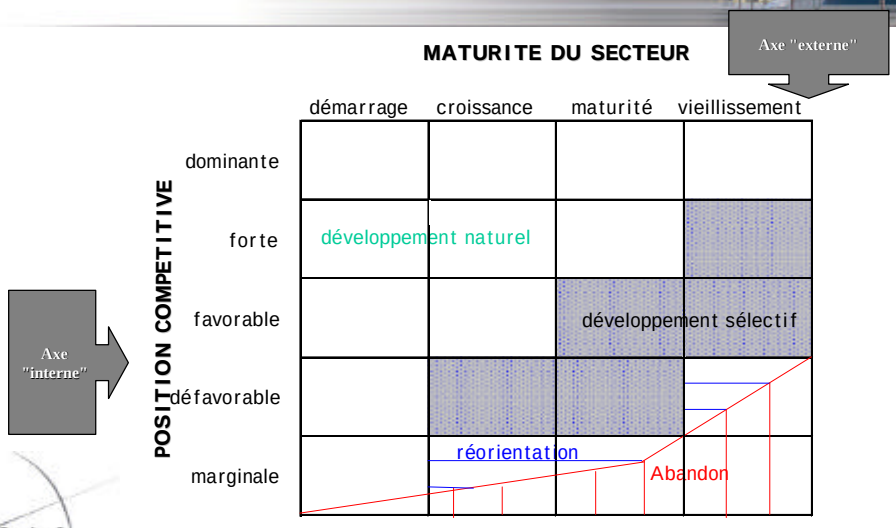
Matrice AD Little



Matrice AD Little (exemple)



La méthode ADL

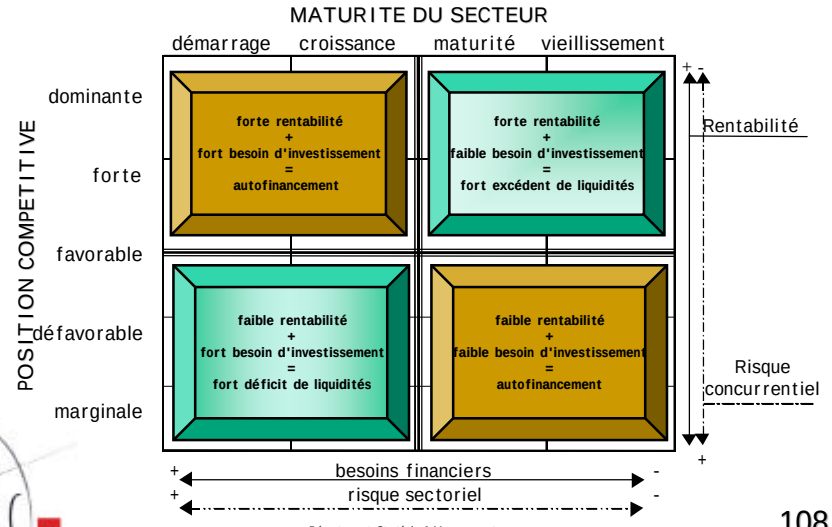


La méthode ADL

MATURITE DU SECTEUR

POSITION COMPETITIVE	démarrage	croissance	maturité	vieillissement
dominante	**développement naturel** Efforts intenses pour entrer sur le marché Tenir sa position en investissant à un rythme plus rapide que le marché	**développement naturel** Tenir la position en défendant la part de marché Investir intensivement pour créer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents (profitable)	**développement naturel** Tenir la position par un investissement compatible avec l'évolution du segment (profitable)	**développement naturel** Tenir la position en évitant les investissements excessifs Occuper les niches, coopérer (profitable)
forte	**développement naturel** Améliorer la position par un effort intensif en R&D et en qualité, et un rythme d'investissement plus rapide que l'évolution du marché	**développement naturel** Améliorer la position en tentant de croître plus rapidement que le marché Acheter des parts de marché (profitable)	**développement naturel** Garder la position en se développant au rythme du segment (profitable)	**développement sélectif** Garder la position en évitant les investissements excessifs et rentabiliser (profitable)
favorable	**développement naturel** Effort sélectif pour acquérir une part de marché Tenter d'améliorer la position par l'investissement	**développement naturel** Tenter d'améliorer la position en achetant des parts de marché (profitable)	**développement sélectif** Créer une niche et développer des barrières à l'entrée Minimiser l'investissement (profitable?)	**développement sélectif** Rentabiliser (investir au minimum ou se retirer pas à pas (profitable?)
défavorable	**développement naturel** Agir avec prudence et choisir avec précision le montant et la nature des investissements	**développement sélectif** Trouver une niche et développer sa protection Investissement minimal	**développement sélectif** Trouver une niche et se cramponner avec réinvestissement minimal, ou se retirer progressivement et désinvestir (profit minimal)	**retournement ou abandon** Se retirer progressivement ou désinvestir Abandonner
marginale	**retournement ou abandon** Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou procéder à la liquidation	**retournement ou abandon** Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou abandonner	**retournement ou abandon** Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou se retirer progressivement	**Abandon** Abandonner rapidement

La méthode ADL



La matrice de McKinsey

Analyse valeur du secteur – position concurrentielle

La méthode Mc Kinsey

- Les éléments de base :
  - Troisième méthode classique d'analyse de portefeuille, elle est née de la collaboration entre la société Mc Kinsey et la firme General Electric qui reprochait à l'approche BCG son simplisme dans l'évaluation des positions concurrentielles.
  - La méthode Mc Kinsey propose le positionnement des DAS sur une grille à 9 cases (voir schéma ci-dessous).
  - Son établissement requiert le repérage :
    - des facteurs externes qui déterminent l'attrait du secteur auquel appartient une activité donnée;
    - celui des FCS dont le degré de maîtrise fonde la force concurrentielle de l'entreprise.
  - Chacune de ces dimensions étant appréciée sur une échelle à 3 positions.

La méthode Mc Kinsey

- Les difficultés de la méthode Mc Kinsey :
- Si elle présente l'avantage de la richesse d'analyse en terme de positionnement stratégique et de perspectives d'action, elle introduit toute la complexité des évaluations multidimensionnelles : (illusion de pseudo-scientificité, position moyenne en cas de divergence entre les dirigeants quant aux notations, standard uniforme quel que soit le DAS

  pour une évaluation cohérente au plan des critères de classification utilisés).

1ère variable : valeur du secteur ou attrait

- Faible
- Moyenne
- Forte

✍ Rend compte de l'attrait d'une activité pour une entreprise donnée en combinant la *valeur intrinsèque* de l'activité, mesurée grâce à des critères liés à la notion de cycle de vie, et la *valeur relative* qui exprime le point de vue subjectif de l'entreprise

✍ Cette dernière correspond à *l'intérêt que l'activité* représente pour l'entreprise, en fonction d'éléments tels que *l'existence de synergie* avec d'autres activités de l'entreprise, la valeur de cette activité en tant que *base d'expérience*, la possibilités de *verrouillage du secteur*, ou la *maîtrise d'un facteur clé* critique.

2ème variable : position concurrentielle ou force compétitive : atouts

- Faible
- Moyenne
- Forte

✍ Calquée sur le modèle ADL, mais utilise des facteurs clés de succès plus nombreux et pondérés les uns par rapport aux autres.

Note d'atout

	Pondération (1 à 3)	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	DAS 5
FCS 1						
FCS 2						
FCS 3						
FCS 4						
FCS 5						
Note globale (1 à 5)						

Cotation 1 à 5

Note d'attrait

	Pondération (1 à 3)	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	DAS 5
Critère 1						
Critère 2						
Critère 3						
Critère 4						
Critère 5						
Note globale (1 à 5)						

Cotation 1 à 5

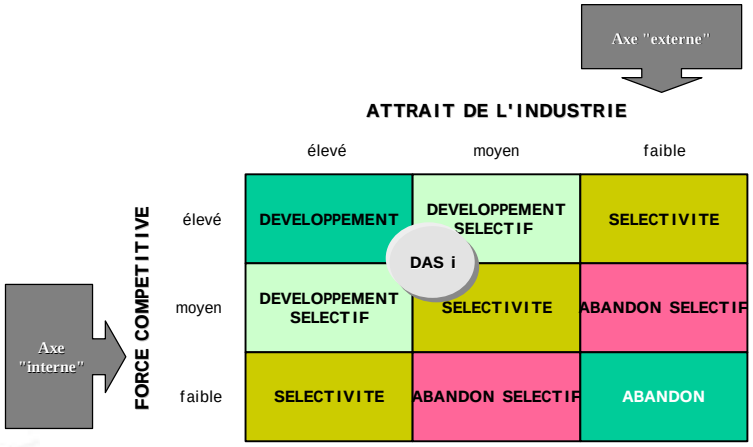
Prescriptions stratégiques

POSITION CONCURRENTIELLE		VALEUR DE L'ACTIVITE		
		Forte	Moyenne	Faible
	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser ("traire")
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Utilisation

1. Décomposer ou recomposer les domaines d'activités Stratégiques
2. Evaluer les Domaines d'Activité : selon les deux critères
3. Positionnement sur la matrice : chaque DAS est représenté par des cercles de surface proportionnelle à leur part dans le CA total de l'entreprise
4. Analyser la structure du portefeuille afin de déterminer la stratégie générale optimale

La méthode Mc Kinsey



Matrice Mc Kinsey

Atouts dans le secteur (Force compétitive) ↑ / Attraits du marché →	Elevés	Moyens	Faibles
Elevés	Maintenir la position compétitive	Maintenir la position concurrentielle	Rentabiliser
Moyens	Renforcer la position concurrentielle	Rentabiliser, réduire les investissements segmentés	Retrait progressif segmentation
Faibles	Investir pour renforcer la position ou abandonner	Retrait progressif segmentation	Abandonner

Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

119

La méthode Mc Kinsey

FORCE COMPETITIVE \ ATTRAIT DE L'INDUSTRIE	élevé	moyen	faible
élevé	**DEVELOPPEMENT** croître maximiser l'investissement rechercher la domination Maintenir la position de leader en luttant à outrance par l'investissement Concentrer tous les efforts sur le maintien d'atouts élevés Maintenir la structure des marges Rechercher la domination	**DEVELOPPEMENT SELECTIF** identifier les segments de croissance et y investir fortement maintenir la position partout ailleurs Croître sélectivement en tentant d'améliorer la position là où les atouts peuvent être conservés, et concentrer les investissements dans ces domaines Valoriser le potentiel de leadership par segmentation	**SELECTIVITE** maintenir la position d'ensemble rechercher le cash-flow investir pour assurer le maintien Tester prudemment les opportunités de croissance Doubler la mise ou se retirer si la croissance n'est pas élevée Se spécialiser et rechercher les niches Développer les alliances et les coopérations
moyen	**DEVELOPPEMENT SELECTIF** évaluer le potentiel de leadership par segmentation identifier les faiblesses et exploiter les forces Conserver l'avantage après identification des segments de croissance Développer la capacité à contrer la concurrence Éviter les investissements à grande échelle Améliorer la rentabilité par des gains de productivité	**SELECTIVITE** identifier les segments en croissance se spécialiser investir de façon sélective Concentrer les investissements et se développer dans les seuls segments à bonne rentabilité et à faibles risques	**ABANDON SELECTIF** élaguer et minimiser l'investissement préparer le désinvestissement Croître de façon limitée ou se retirer Rechercher des niches à faible risque et, en cas d'insuccès, envisager la sortie Multiplier les éléments de protection
faible	**SELECTIVITE** se spécialiser, rechercher les niches considérer les acquisitions Moissonner sélectivement Réduire le niveau de risque dans plusieurs segments, réduire la gamme Sauvegarder la rentabilité et rechercher le cash-flow même au prix d'une perte de part de marché "traire"	**ABANDON SELECTIF** se spécialiser, rechercher les niches considérer la sortie Moissonner intensivement en élaguant Rechercher la transformation des coûts fixes en coûts variables Se retirer sélectivement, par segmentation, en rentabilisant par analyse de la valeur et la sélection des clients	**ABANDON** Minimiser les pertes en évitant d'investir et en réduisant les coûts fixes Programmer la sortie et désinvestir

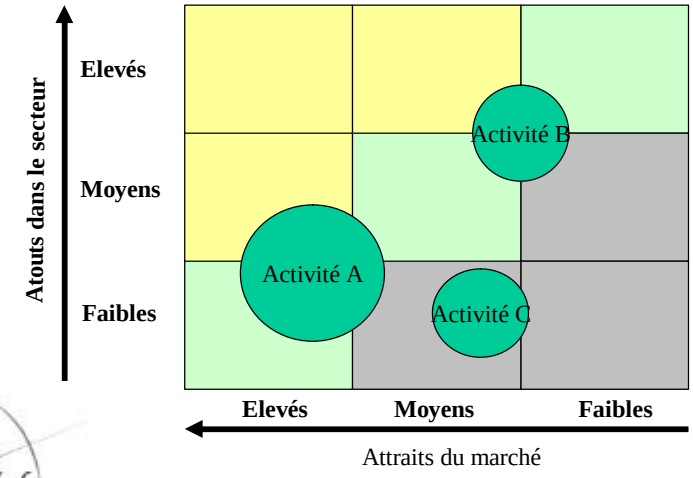
Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

120

La méthode Mc Kinsey

FACTEURS	ATTRAIT DE L'INDUSTRIE	FORCES DE L'ACTIVITE
FACTEURS DE MARCHE	Taille du marché et des principaux segments Taux de croissance annuelle du marché et des segments Diversité du marché Sensibilité au prix, au service, caractère cyclique Clients captifs	Part sur le marché global et sur les différents segments Croissance annuelle de l'entreprise et pour les différents segments Capacité d'influence sur le marché Part des clients captifs
FACTEURS CONCURRENTIELS	Types de concurrents Degré de concentration entrées et sorties changements des parts de marché degré et formes d'intégration	Segments investis et abandonnés changement de la part relative degré de vulnérabilité niveau d'intégration
FACTEURS FINANCIERS ET ECONOMIQUES	Rentabilité, marges économies d'échelle barrière à l'entrée et à la sortie taux d'emploi des capacités	Performance financière valeur ajoutée tout avantage concurrentiel problèmes pour l'entrée et la sortie taux d'emploi des capacités
FACTEURS TECHNOLOGIQUES	Maturité ou instabilité de la technologie complexité différenciation brevets processus de fabrication	Capacité à faire face au changement types et étendue des compétences patrimoine technologique
FACTEURS SOCIO-POLITIQUES	Tendances sociales environnement légal et réglementaire influence des groupes de pression influence des pouvoirs publics syndicalisation	Flexibilité de l'entreprise pouvoir de négociation agressivité de l'entreprise réseau de relations

Matrice Mc Kinsey (exemple)



Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

122

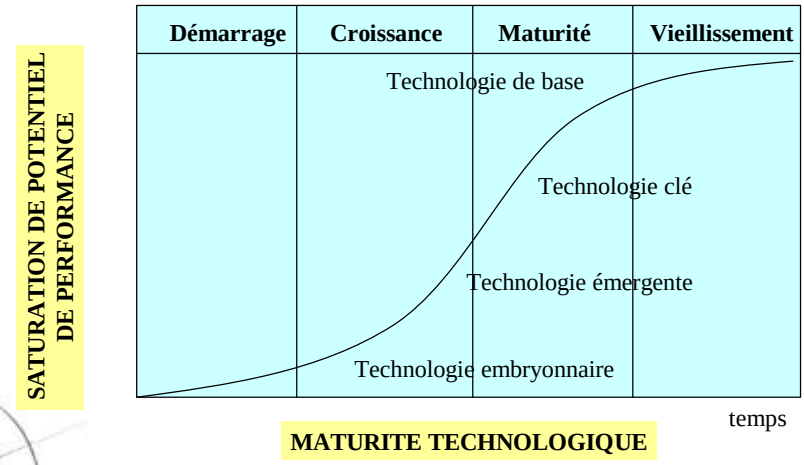
Comparaison et limites des 3 méthodes

	BCG	ADL	Mc KINSEY
Points forts	instrumentalité	respecte la dynamique et la diversité des structures concurrentielles	non réducteur met en avant la différenciation
Points faibles	réductionnisme seul FCS : le coût	subjectivité instrumentalité limitée empirisme	non instrumental très subjectif grille de tri d'activités
Champ d'utilisation	activités de volume	entreprises diversifiées types conglomérats	sélection (diversification-élagage) pour des entreprises à activités liées

Autres matrices

- L'intérêt n'est pas de faire absolument telle ou telle matrice, ni de les faire toutes, l'intérêt est d'éclairer notre réflexion par ces outils

Matrice de Maturité des technologies



Matrices ADL technologique

Position technologique

Position concurrentielle	Forte	Favorable	Faible
Forte	Leader	Leader	Suiveur
Favorable	Leader	Suiveur Créneau	Acquisition
Faible	Créneau	JV	Rationalisation

Industrie en démarrage/ début de croissance

Position technologique

Position concurrentielle	Forte	Favorable	Faible
Forte	Leader	Suiveur	Acquisition
Favorable	Créneau	?	Rationalisation
Faible	JV	Rationalisation	Liquidation

Industrie en fin de croissance/ Début de maturité

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- **La décision stratégique**
- Mise en œuvre, le management stratégique
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

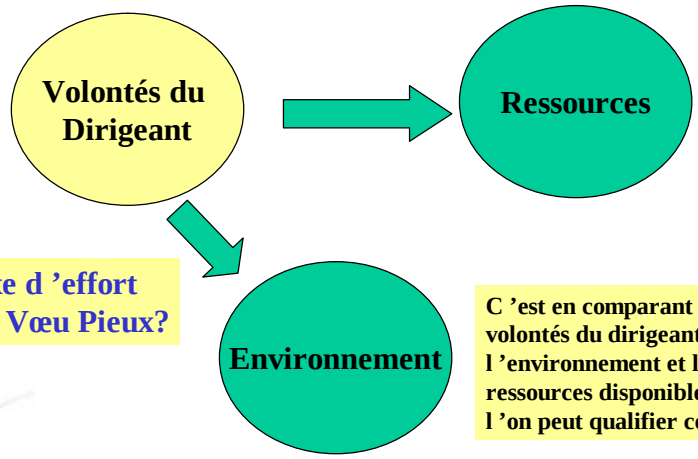
Volontés et objectifs

- Il s'agit de déterminer les objectifs que poursuit le dirigeant, en s'interrogeant sur ses réelles motivations:
  - recherche de la croissance
  - priorité à la rentabilité et la sécurité
  - mission sociale
  - goût pour la recherche
  - etc...

La Démarche Stratégique

- Il faut maintenant mettre en forme, ordonner les éléments que nous avons collectés, afin de prendre la décision d'un cap stratégique.
  - Matrice S.W.O.T
  - Enoncé d 'une stratégie globale

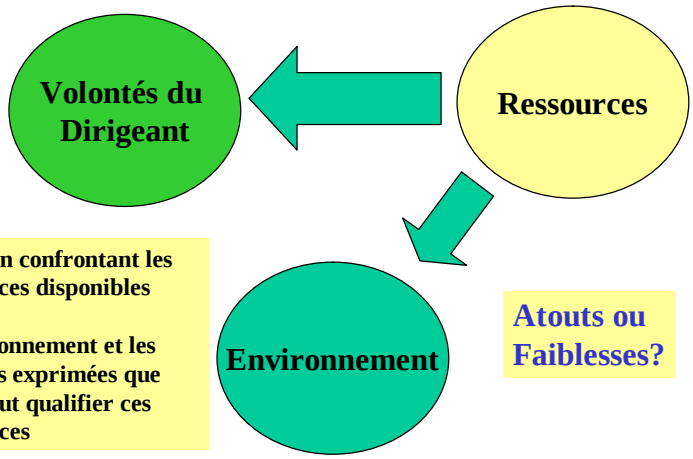
Comment qualifier les éléments collectés?



Axe d 'effort ou Vœu Pieux?

C 'est en comparant les volontés du dirigeant avec l 'environnement et les ressources disponibles que l 'on peut qualifier ces volontés

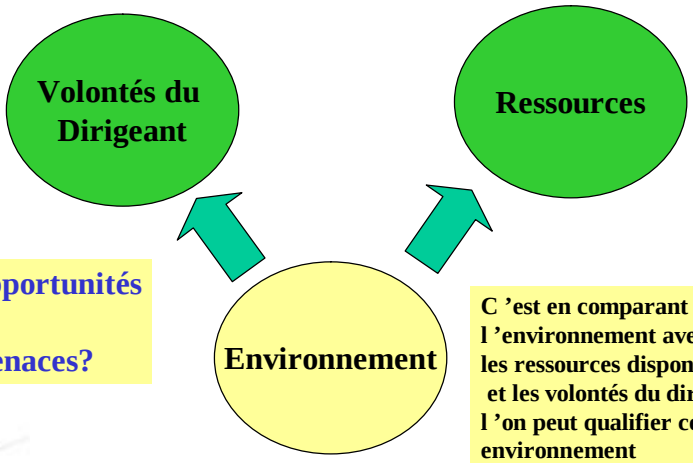
Comment qualifier les éléments collectés?



C 'est en confrontant les ressources disponibles avec l 'environnement et les volontés exprimées que l 'on peut qualifier ces ressources

Atouts ou Faiblesses?

Comment qualifier les éléments collectés?



Opportunités ou Menaces?

C 'est en comparant l 'environnement avec les ressources disponibles et les volontés du dirigeant que l 'on peut qualifier cet environnement

S.W.O.T.

Strengths & Weaknesses of the organisation in the light of the Opportunities & Threats in its environment

L'intérêt de l'outil

- Toute entreprise mettant en œuvre une planification stratégique doit évaluer ses forces et faiblesses.
- En combinant cette évaluation à l'inventaire des opportunités et menaces de l'environnement extérieur de l'entreprise, cette dernière établit sa position actuelle à la lumière des forces & faiblesses, et des opportunités & menaces.

Visualisation

	Forces (S)	Faiblesses (W)
Opportunités (O)	Stratégies SO Utilisation des forces pour profiter des opportunités	Stratégies WO Profiter des opportunités en faisant disparaître une faiblesse
Menaces (T)	Stratégies ST Utilisation des forces pour éviter les menaces	Stratégies WT Minimisation des faiblesses Évitement des menaces

Utilisation

- La 1ère étape consiste à identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces.
  - Les forces et faiblesses sont des valeurs (potentielles) intrinsèques constituant des compétences ou des propriétés relatives à des forces compétitives de l'entreprise.
  - Les opportunités et menaces sont des facteurs externes et ne sont pas créés par l'entreprise; ils émergent de la dynamique concurrentielle

Forces

- A quoi l'entreprise est-elle vraiment bonne ?
  - Possède-t-on une force de vente expérimentée, à un accès privilégié à des matières premières ?
  - Nos clients achètent-ils nos produits grâce à notre marque ou à notre réputation ?
- *Ce qui ne constituent pas des forces : un marché en croissance, de nouveaux produits…*

Faiblesses

- Les faiblesses sont souvent conçues comme le revers logique des menaces de l'entreprise ; l'absence de force dans un domaine particulier n'est pourtant pas nécessairement une faiblesse relative, à partir du moment où les concurrents n'ont pas n'ont plus cette force.

Remarques intermédiaires

- Les forces et faiblesses peuvent être mesurées par un audit interne ou externe (benchmarking)
- Les opportunités et menaces sont issues de forces macro-environnementales comme la démographie, l'économie, la technologie, la politique, le légal, le culturel, autant que de forces environnementales spécifiques au secteur industriel comme les clients, les concurrents, la distribution et les fournisseurs.

Opportunités

- Est-ce que des développements technologiques ou des changements démographiques sont en train de se produire ?
- Est-ce que la demande pour nos produits ou services peut augmenter grâce à des partenariats judicieux ?
- Est-ce que nous pourrions utiliser nos capacités de production différemment, introduire nos produits sur de nouveaux marchés, peut-on monnayer notre R&D en déposant des brevets ou en en vendant ?

Menaces

- Les opportunités des concurrents peuvent être des menaces pour nous.
- Des changements de régulations, des technologies de substitution peuvent constituer de véritables menaces pour le niveau des vente, le coût des opérations, le coût du capital, la rentabilité, les taux de retour…

Utilisation

- La 2ème étape consiste à décider des actions à entreprendre sur la base de l'analyse précédente.
  - Les stratégies « SO » et « WT » paraissent évidentes : une entreprise doit faire ce à quoi elle est bonne quand l'opportunité se présente, et ne pas entrer dans des activités où elle n'a aucune compétence.
  - Les stratégies « WO » sont moins évidentes ; quand une entreprise décide de saisir une opportunité bien que ne disposant d'aucune force, elle doit soit développer les forces requises, soit les acheter ou les emprunter, soit manœuvrer la concurrence.
  - Les entreprises qui utilisent les stratégies « ST » achètent ou détruisent la source de la menace (guerre des prix coûteuse, budgets marketing insurmontables…)

Conclusion

- L'apport majeur de la SWOT est qu'elle constitue une auto-évaluation.
- L'inconvénient est que les éléments qui la constituent sont excessivement simples, alors que décider des forces et faiblesses ou évaluer l'impact ou la probabilité des opportunités et menaces est beaucoup plus complexe qu'il n'y parait.
- Le modèle n'offre pas de traduction de l'analyse en alternatives stratégiques.
- Une mauvaise évaluation des éléments SWOT peut mener à des hésitations qui peuvent faire perdre du temps à l'entreprise.

SWOT Analysis: It's time for a Product Recall!

1997: Etude de Hill & Westbrook

- Sur 50 entreprises, plus de 20 ont utilisé la méthode SWOT avec l'aide de 14 cabinets de conseil
- Aucune de ces firmes ne s'est servie des résultats au cours des étapes suivantes de l'élaboration stratégique…

Matrice S.W.O.T

- Elle a pour but de rassembler les éléments synthétiques qui constitueront le véritable cahier des charges de la réflexion stratégique.
- Opportunités et menaces
- Atouts et faiblesses
- sous la donnée fondamentale des volontés du dirigeant

Matrice S.W.O.T

Volontés , objectifs poursuivis	
Atouts de l 'entreprise	**Opportunités à saisir**
Faiblesses recensées	**Menaces**

Matrice S.W.O.T

- **Le cahier des charges peut s'énoncer comme suit:**
  - **En respectant mes volontés:**
    - **…**
    - **…**
  - **Je dois saisir les opportunités suivantes:**
    - **..**
    - **..**
  - **En m 'appuyant sur mes atouts qui sont:**
    - **…**
    - **…**
  - **Tout en écartant les menaces que j 'ai identifiées:**
    - **…**
    - **…**
  - **Et en réduisant les faiblesses persistantes qui sont:**
    - **…**

Formulation de la stratégie globale

- C'est au dirigeant de formuler sa stratégie globale, qui tiendra en une phrase et quelques points, il y a dans cet exercice une créativité, de l'audace, du courage qui ne peut être transmis par le conseil.
- Le véritable enjeu est de coller au cahier des charges

Stratégies génériques

- Matrice d ’Ansoff
- Matrice stratégique de Porter
- Matrice BCG années 80
- Echiquier stratégique de Mc Kinsey
- Matrice des Savoir faire
- Le choix d’une discipline de valeur selon Treacy et Wiersema

La Matrice Produits/Marchés d’Ansoff

Identification des opportunités de croissance

L'intérêt de l'outil

- Identifier des opportunités envisageables de croissance pour l'entreprise
- S'appuyer sur deux dimensions afin de déterminer les vecteurs de croissance : les produits et les marchés.

Visualisation

Marchés		Actuels	Nouveaux
	Nouveaux	2. Développement du marché	4. diversification
	Actuels	1. Pénétration du marché	3. Développement de produits

Produits

1- Déterminer le Périmètre produits / marchés actuel

✍Quel est le périmètre actuel des couples produits / marchés de l'entreprise ?

2- Vecteurs de croissance

- Pénétration de Marché
  - Stratégie de croissance à travers l'augmentation de la part de marché pour un couple produit / marché existent
- Développement de Marché
  - Recherche de nouvelles missions (marchés, canaux) pour des produits existants
- Développement de Produits
  - Développement de nouveaux produits pour remplacer ou compléter les produits actuels
- Diversification
  - Tant les produits que les marchés sont nouveaux pour l'entreprise

Le quatrième cadran

Marchés		Actuels	Nouveaux
	Nouveaux	2. Développement du marché	4. diversification: Diversification concentrique / Diversification conglomérale; Intégration verticale; Intégration horizontale
	Actuels	1. Pénétration du marché	3. Développement de produits

Produits

4 stratégies de diversification

- Diversification horizontale
  - De nouveaux produits (avec une nouvelle technologie) sont introduits sur des marchés actuels
- Diversification verticale
  - L'entreprise décide d'intégrer la chaîne de valeur externe en pénétrant le business soit de ses fournisseurs soit de ses clients
- Diversification concentrique
  - De nouveaux produits, proches des produits actuels, sont introduits sur de nouveaux marchés
- Diversification conglomérale
  - De nouveaux produits (bénéficiant d'une nouvelle technologie) sont introduits sur de nouveaux marchés

3- Avantage compétitif

✍Sur la base des vecteurs de croissance identifiés, quels sont nos avantages compétitifs pour réussir dans notre environnement ?

4- Synergie

- Stratégie de synergie agressive
  - Doit-on s'appuyer sur une compétence actuelle reconnue ?
- Stratégie de synergie défensive
  - Doit-on développer ou acquérir les compétences requises ?

5- Make or Buy

✍ Croissance interne ou externe ?

Conclusion

- Bien que vieux de plus de 50, modèle toujours utilisé par les analystes
- Certains « gourous » actuels n'ont pas inventé la poudre…
- Utilisé seul, ce modèle ne permet pas de déterminer la meilleur stratégie
- Constitue un moyen de décrire des opportunités de couples produits/marchés et de déterminer des options stratégiques : excellent modèle d'exploration, de description et de dialogue.

La Matrice d 'Ansoff

CLIENTS	Actuels	Nouveaux
Actuels	Pénétration	Différenciation ou développement de produits
Nouveaux	Segmentation ou développement de marché	Diversification

PRODUITS / SERVICES/ TECHNOLOGIES

Différents mouvements stratégiques

	produits actuels	produits nouveaux
clients actuels	pénétration de marché	lancement de produit
clients nouveaux	développement de marché	DIVERSIFICATION

Diversification (Ansoff, 1965)

Clientèle \ Produits nouveaux	De technologie connexe	Technologie différente
Du même type	DIVERSIFICATION (motos, véhicules de transport urbain, ...)	HORIZONTALE (appareils electro-ménagers)
De l'entreprise elle-même	INTEGRATION VERTICALE (roues, transmission, peintures, vitres, pneus, ...)	
D'un type similaire	DIVERSIFICATION (tracteurs, machines agricoles)	CONCENTRIQUE (machines de gestion)
D'un type nouveau	DIVERSIFICATION CONCENTRIQUE (locomotives diesels)	DIVERSIFICATION HETEROGENE OU CONGLOMERALE (produits pétrochimiques)

Typologie des stratégies de diversification selon H.I. Ansoff (exemples pour le cas d'une firme automobile)

Matrice stratégique de M Porter

CIBLE STRATEGIQUE	Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles	
	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts	Le secteur tout entier
	Focalisation	Concentration	Un segment particulier

AVANTAGE STRATEGIQUE

Matrice stratégique de M Porter

Avantage concurrentiel

Largeur de la cible vis ée	autre que coût	coût
secteur	DIFFERENCIATION (Relais & Châteaux, Logis de France)	DOMINATION PAR LES COUTS (Campanile, Balladin, Formule 1)
segment	FOCALISATION ou CONCENTRATION (Sudotel (séminaires, thalassothérapie médicalisée))	

Matrice BCG années 80

Sources potentielles de différenciation concurrentielle	faible	fort	
	FRAGMENTE	SPECIALISE	Nombreuses
	IMPASSE	VOLUME	Limitées

Avantage concurrentiel potentiel de l 'entreprise

Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

165

Echiquier stratégique de McKinsey

Une partie du secteur	NICHE	DIFFERENCIATION
Tout le secteur	ATTAQUE FRONTALE	

Règles du jeu identiques | Avec de nouvelles règles du jeu

Département, Stratégie & Management
© C. DANIEL – 2005-06

166

Echiquier stratégique de McKinsey

Comment se battre?

Une partie du secteur	**Resegmenter pour créer une niche ou un créneau**	**Créer et préserver un avantage unique**
Tout le secteur	**Faire plus et mieux**	**Exploiter partout un avantage unique**
	Règles du jeu identiques	**Avec de nouvelles règles du jeu**

Ou se battre?

Matrice du savoir faire

	Faible	**Forte**	
Importance du SF vs Valeur ajoutée	**Investir / Acheter**	**Maintenir**	**Forte**
	Sous-traiter	**Céder**	**Faible**

MAITRISE DU SAVOIR FAIRE

Les trois disciplines de valeur Treacy et Wiersema

- **L'excellence opérationnelle**
  - Les entreprises à excellence opérationnelle refusent la diversité, car elle a un coût. Elles fabriquent des produits simplifiés pour la moyenne du marché là où la demande est vaste et où la clientèle s'intéresse plus au prix qu'au choix
- **La supériorité produit**
  - Les entreprises à supériorité produit s'aperçoivent que leurs clients ont désormais une conception bien plus large de la performance. Ils tiennent compte des avantages manifestes comme de ceux qui se révèlent à l'usage. Ils attendent des produits performants une amélioration de leur bien être matériel et psychologique.
- **L'intimité client**
  - Les entreprises qui réussissent dans l'intimité client sont celles qui sont devenues expertes dans le métier de leurs clients et dans la création de solutions.

Le choix des modes de croissance pour chaque activité

- 3 modes de croissance sont à considérer :
  - **la croissance interne**
  - **la croissance externe**
  - **la croissance contractuelle ou coopérative**

Plan d'action

- Une fois la stratégie définie elle doit être déclinée en plan d'action
  - dans les différentes fonctions de l'entreprise
  - de manière transversale à travers des projets identifiés.

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- **Mise en œuvre, le management stratégique**
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

Les modes de stratégies « corporate »

- Concentration sur une activité principale
- Intégration verticale
- Diversification
- Fusion et acquisition
- Joint Ventures
- Retrait
- Liquidation

Les objectifs de la stratégie « Business »

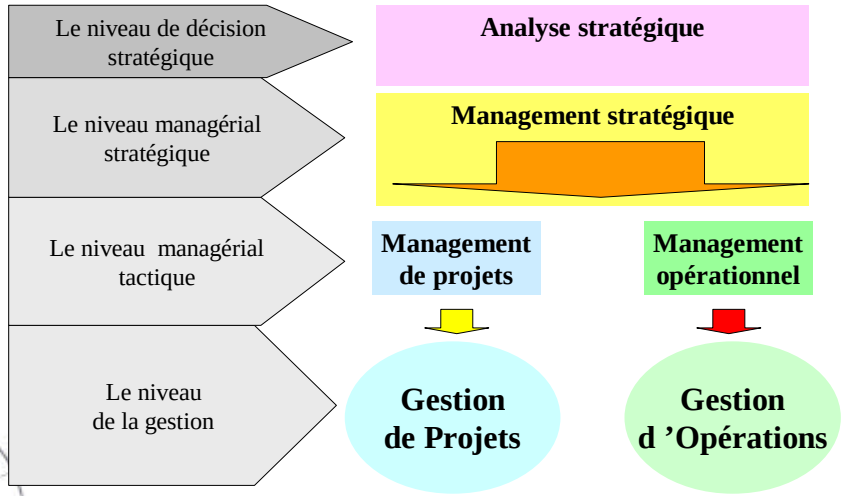
- Recenser les opportunités et menaces dans des couples produits marchés particuliers.
- Déterminer les facteurs clés de succès dans le « business »
- Evaluer les stratégies compétitives des concurrents
- Essayer de construire des combinaisons adéquates entre couple produits marchés, compétences distinctives, ressources financières

Le modèle de base de la planification

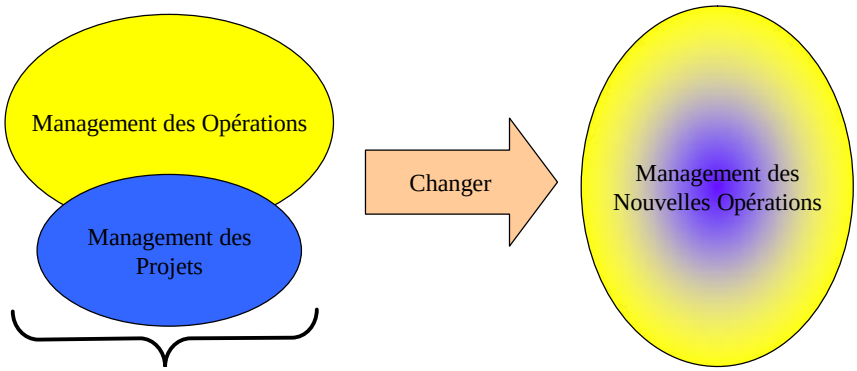
Données → **Planification** → **Mise en oeuvre**

Données	Planification			Mise en oeuvre	
Objectif socioéconomique fondamental de l'organisation	Planification stratégique et plans	Programmation à moyen terme	Planification et plans à court terme		
Valeurs des dirigeants	Missions de l'entreprise Objectifs à long terme Politiques stratégiques	Sous-objectifs Sous-politiques Sous-stratégies	Objectifs/ cibles Procédures Plans tactiques Plans programmés	Organisation pour la mise en œuvre des plans	Etude et évaluation des plans
Evaluation des possibilités externes et internes, ainsi que des forces et faiblesses de l'entreprise					

Une vision du « Management »



Le Management stratégique

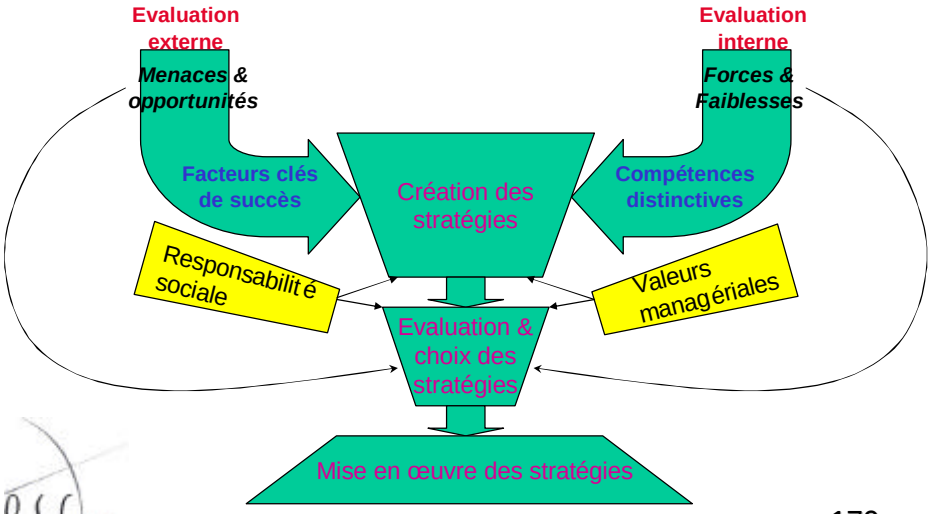


Quelles ressources affecter et à qui les affecter?

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie d'entreprise
- Notion de Métier
- La segmentation stratégique : base de l'analyse stratégique
- Analyse de l 'environnement
- Analyse des Ressources disponibles et mobilisables
- Outils d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
- La décision stratégique
- Mise en œuvre, le management stratégique
- **Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas**

Le modèle de base (Andrews)



Démarche d'analyse stratégique

Métier		
Segments stratégiques	***Critères***	
Analyse de l'environnement	***5 forces de Porter*** ***Chaîne de valeur externe***	***Matrice des Groupes stratégiques*** *FCS*
Ressources disponibles et mobilisables	***Chaîne de valeur interne*** *RH*	*R financières* *R technologiques*
Portefeuille d'activités stratégiques	***BCG*** ***AD Little***	***Mc Kinsey***
Décision stratégique	*Volonté & obj* ***SWOT***	
Mise en oeuvre		

Préparation à la discussion de cas en TD

- **Le cas doit avoir été travaillé en profondeur avant la séance.**
- **La discussion que vous aurez avec l'intervenant doit permettre:**
  - **D'aller à l 'essentiel**
  - **de permettre des interventions synthétiques et argumentées**
  - **d'approfondir certaines analyses**
  - **de tester votre aptitude à manier les outils et la démarche**
  - **de dégager des scénarios stratégiques**
  - **de tester des points de vue par une confrontation argumentée**
  - **de faire une synthèse en fin de discussion sur les lignes de force**

Attentes des intervenants

- La modestie que l'on doit avoir devant le raisonnement stratégique n'exclue pas les idées même quand on est jeune!
- On attend donc, sur la base de cas travaillés, l'application de la méthode d'analyse proposée, la défense d'arguments étayés, et la proposition de solutions soumises à critique du groupe.

Analyse de cas

- **Rapide présentation de l ’entreprise**
- **Identification du métier**
- **Segmentation stratégique**
- **Analyse de l’environnement (outils stratégiques)**
- **Analyse des ressources (outils stratégiques)**
- **Identification des objectifs du dirigeant**
- **Matrice SWOT**
- **Détermination et justification d’une stratégie globale**
- **Recommandations de plan d’action à CT et MT**

Bibliographie

- L’analyse stratégique, Editions d’Organisation, Gérard Garibaldi
- Stratégique, Johnson et Scholes, Publi Union
- Strategor, Inter éditions, Groupe HEC
- Diagnostic et Décisions stratégiques, Dunod, Atamer et Calori
- Stratégie, A Ch Martinet, Vuibert Gestion
- Safari en pays stratégie, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel
- Stratégie et Esprit de Finesse, Chassang, Moullet, Reiter, Economica

Vocabulaire

- **Les facteur clés de succès** : Il s'agit des compétences, des ressources, des atouts qu'une entreprise ***doit nécessairement détenir pour réussir dans une activité donnée***. **Le facteur clé de succès est donc lié au secteur**, c'est une qualité dont l'entreprise dispose ou non.
- **Un avantage concurrentiel** : C'est le fait de disposer de facteur clé de succès
- **Un savoir faire**, est une compétence dont dispose l 'entreprise et qui n'est pas limitée à une activité (ex : connaissance d 'une technique, maîtrise de technologies)

© C. DANIEL – 2005-06