



# INTRODUCTION

La stratégie d'entreprise

# Objectifs du cours

---

- Décrire les stratégies d'entreprise
- Expliquer pourquoi et comment les stratégies des entreprises sont formées
- Expliquer pourquoi certaines stratégies sont associées à certains niveaux de performance
- S'entraîner à formuler et à mettre en œuvre des stratégies innovantes

# Évaluation

---

- **20% Préparation des cas et participation aux séances**

Au cours du séminaire de nombreux cas et discussions seront menés. La participation active des étudiants sera valorisée.

- **40% Contrôle intermédiaire**

Le contrôle intermédiaire portera sur les fiches de synthèse écrites remises par les étudiants sur le cas

- **40% Test des connaissances en fin de cours**

Le test de connaissance sous forme de QUIZZ aura lieu le dernier jour.

# La stratégie

---

Elle consiste à obtenir un **avantage concurrentiel** grâce à la configuration des **ressources** de l'organisation dans un **environnement changeant**, afin de répondre aux **besoins du marché** et aux attentes des **différentes parties prenantes**. Elle concerne les **orientations à long terme** des activités d'une organisation.

# Premier constat : un environnement de plus en plus contraignant

---

- OFFRE: prix, qualité, délais, variété, développement durable

↳ Performance =  $f(P, Q, D, V, D)$

- PARTIES PRENANTES: actionnaires, clients, dirigeants, salariés, société

↳ Satisfaction =  $\max(A, C, D, S, S)$

- CONCURRENCE: globale et locale, co-opétition

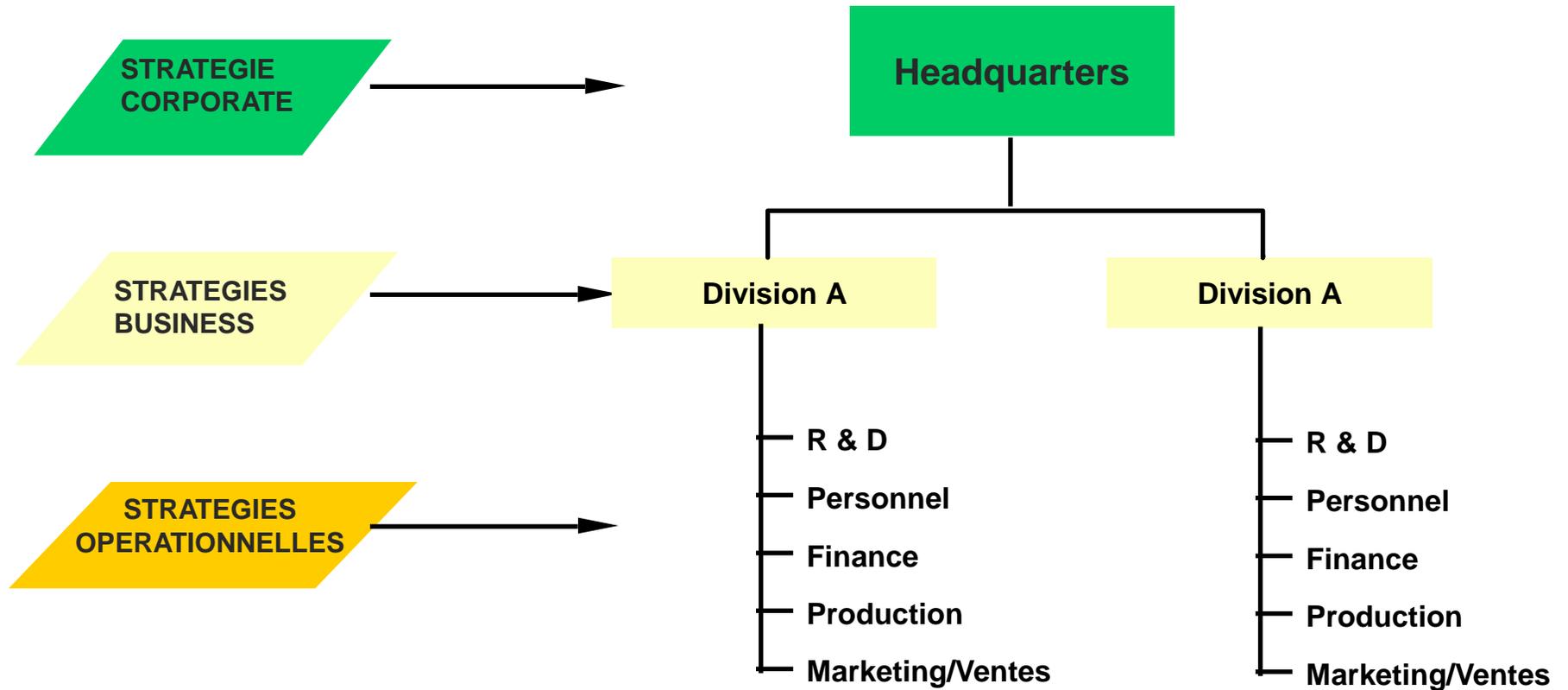
↳ Gestion =  $f(G, L, C)$

# Deuxième constat: des stratégies d'entreprise plus complexes

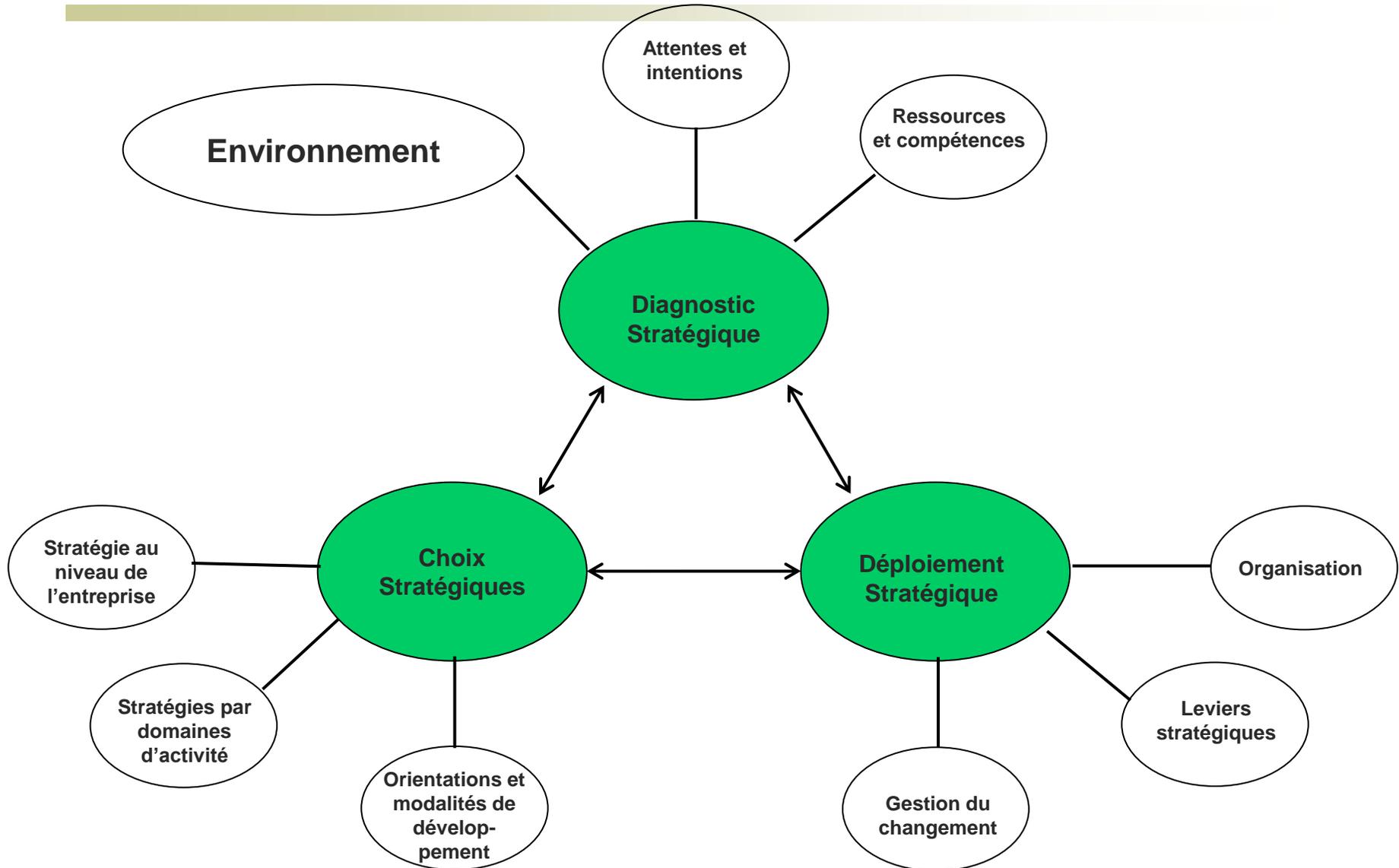
Année	70'- 80'	80'-90'	00'-10'
Définition stratégie	Planification	Adaptation	<b>Invention</b>
Attentes du marché	Consommation de masse	Besoins spécifiques Customisation	<b>Besoins complexes et implicites</b>
Orientation stratégique	Spécialisation	Diversification	<b>Recentrage « Pure player »</b>
Modalités de développement	Croissance interne	Croissance externe Fusions-acquisitions	<b>Croissance mixte Alliances/partenariats</b>
Logique sous-jacente	Conflit	Conflit	<b>Conflit/collaboration Réseaux</b>

Source: Moreau, 2003

# Les trois niveaux de la stratégie



# Les composantes du management stratégique



# Le vocabulaire de la stratégie

Terme	Définition
<i>Mission ou dessein</i>	Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes
<i>Vision ou intention stratégique</i>	État futur souhaité : l'aspiration de l'organisation
<i>But</i>	Déclaration générale d'intention
<i>Objectif</i>	Quantification (si possible) ou intention plus précise
<i>Compétences fondamentales</i>	Ressources, procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel
<i>Stratégie</i>	Orientation à long terme
<i>Contrôle</i>	Évaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire

# British Airways et le vocabulaire stratégique

---

## ■ Mission

- Être la meilleure et la plus prospère des compagnies aériennes.
- Construire la première alliance globale au monde, avec une présence sur tous les marchés majeurs

## ■ Vision/intention Stratégique

- Offrir une qualité de prestation inégalée, pour que British Airways soit toujours le premier choix des clients

## ■ Buts

- Être une entreprise citoyenne, soucieuse du bien-être de la collectivité et de la protection de l'environnement
- Offrir un service supérieur sur tous nos segments de marché, tout en garantissant un bon rapport qualité prix
- Excellent dans la capacité d'anticipation et de réponse aux attentes des clients et aux actions des concurrents

Source: Stratégique, 2002, p.33

# British Airways et le vocabulaire stratégique

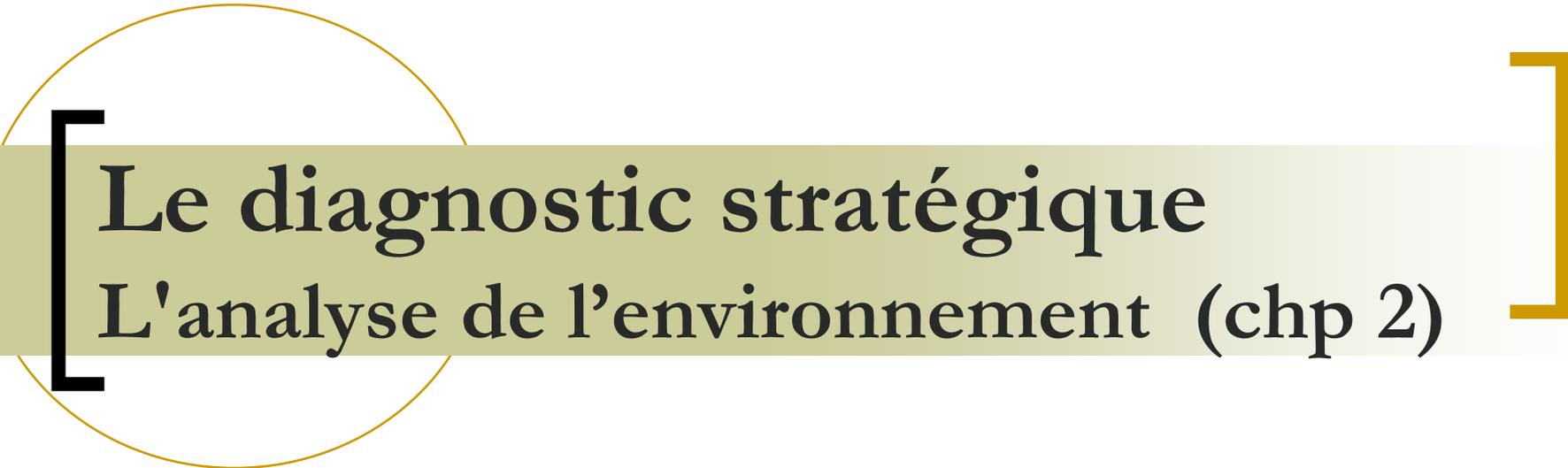
---

## ■ Compétences fondamentales

- N'importe qui peut faire voler un avion, mais peu d'organisations peuvent exceller dans le service aux clients. Puisque c'est une compétence difficile à acquérir, les concurrents auront du mal à la copier ou à l'égaliser.

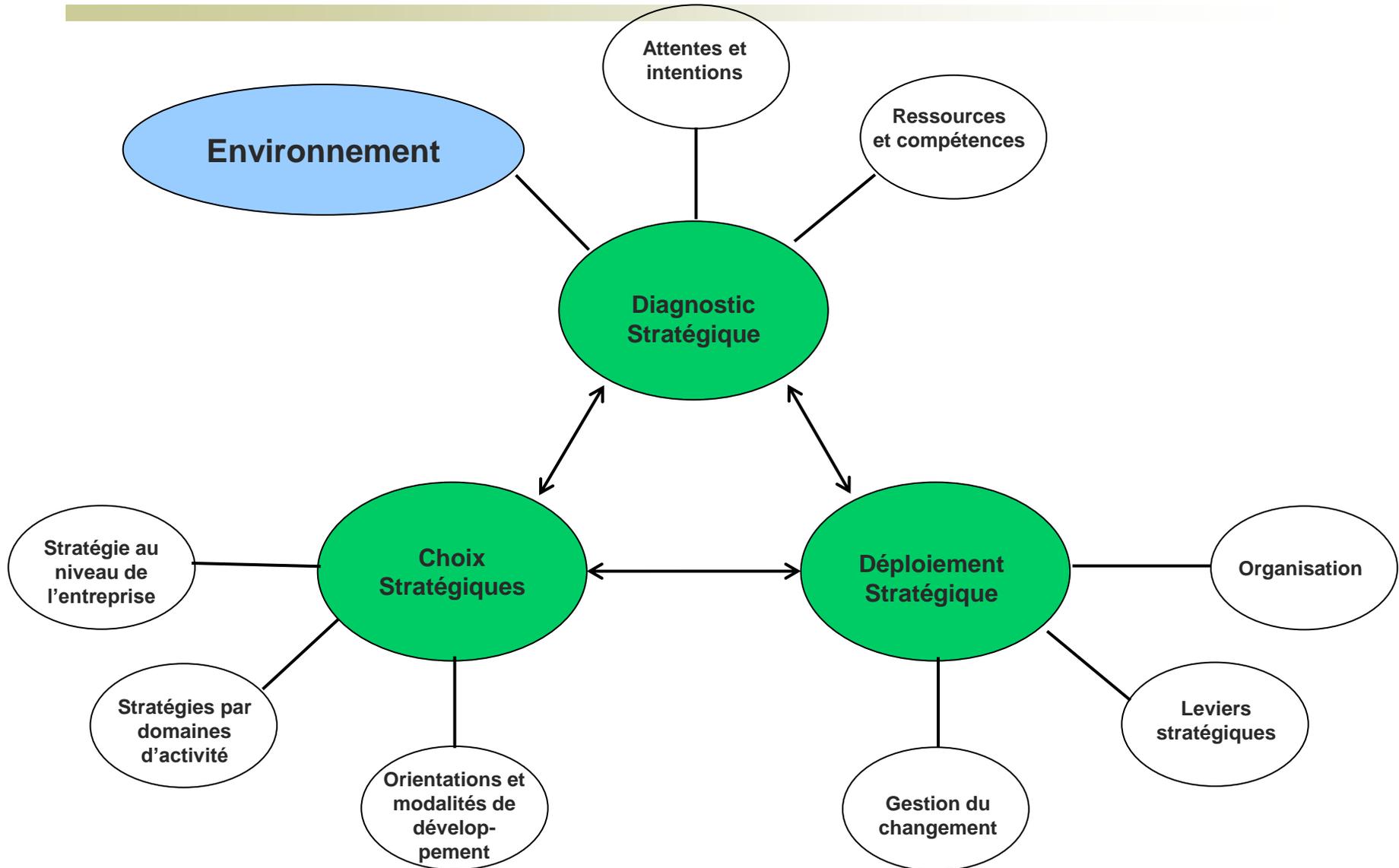
## ■ Stratégies

- Maintenir notre position à l'avant-garde de la globalisation du transport aérien (...). A la fin du siècle, environ 80% du transport aérien sera localisé dans 6 principaux marchés à travers le monde (...). La stratégie de British Airways doit lui garantir une présence significative sur ces marchés.
- Maintenir la priorité de la qualité du service au client et du rapport qualité prix.



**Le diagnostic stratégique**  
**L'analyse de l'environnement (chp 2)**

# Les composantes du management stratégique



# Objectifs de la séance

---

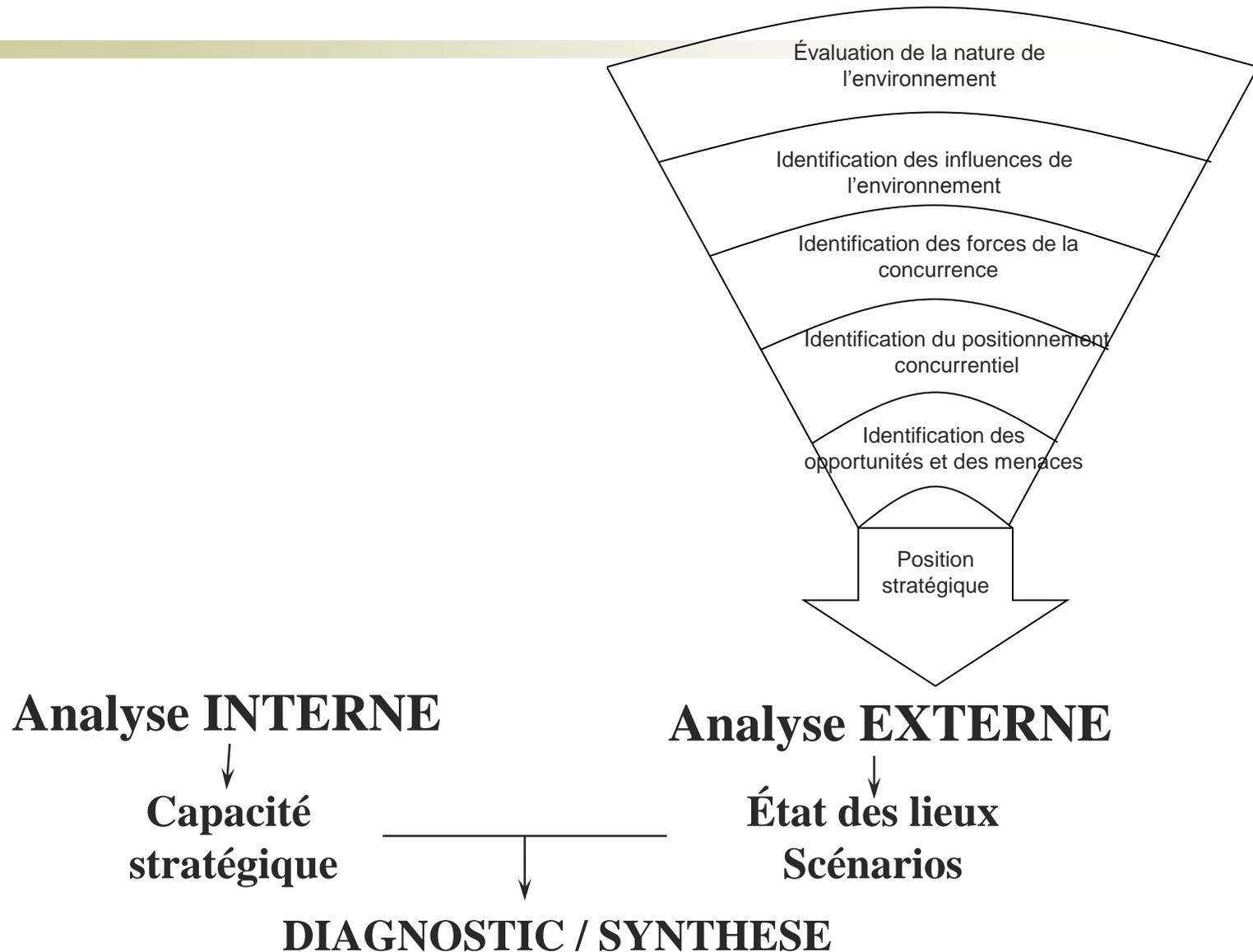
- Présenter la première étape du diagnostic stratégique : l'analyse de l'environnement
  - Appréhension de la dynamique environnementale
  - Analyse du jeu concurrentiel
  - Segmentation d'un marché

# Niveaux de l'analyse environnementale

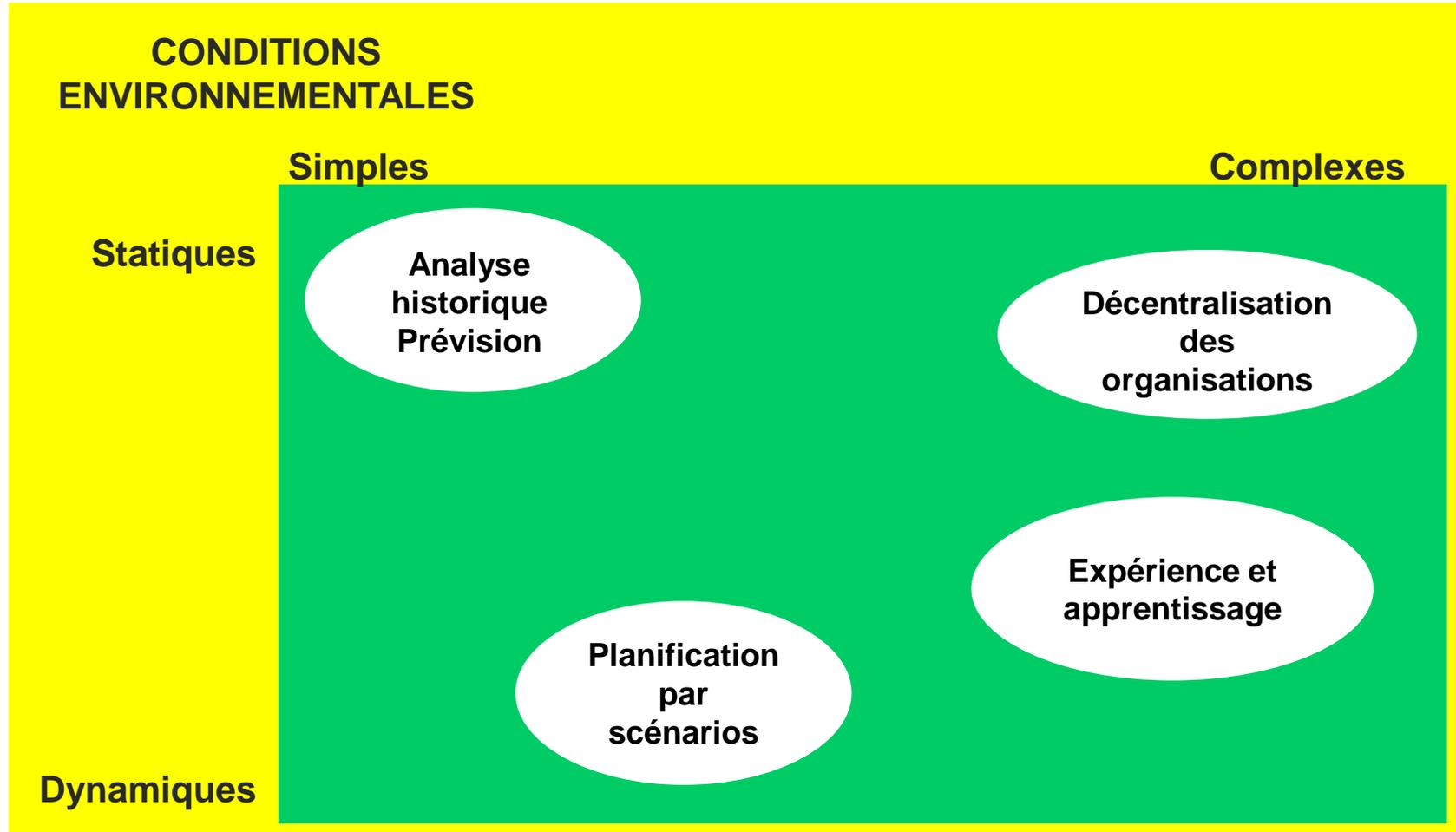
---

- 1 - Le macro- environnement
- 2 - L'industrie
- 3 - Le segment
- 4 - Les groupes stratégiques
- 5 – Analyse concurrrentielle

# Analyse environnementale



# La nature de l'environnement



Source : Stratégique, 2002, p.

# Influences de l'environnement : L'analyse PEST(EL)

1. Quels facteurs environnementaux affectent les organisations ?
2. Lesquels, parmi ces facteurs, sont plus importants aujourd'hui, dans prochaines années ?

---

## Politique / Légal

Lois sur les monopoles  
Lois sur la protection de l'environnement  
Politique fiscale  
Régulation du commerce extérieur  
Droit du travail  
Stabilité gouvernementale

## Économique

Cycles économiques Revenu disponible  
Évolution du PNB Taux d'intérêt  
Politique monétaire Chômage  
Inflation Disponibilité/coût de l'énergie

---

## Socioculturel

Démographie  
Distribution des revenus  
Mobilité sociale Changement des modes de vie  
Attitude par rapport aux loisirs et au travail  
Consumérisme  
Niveau d'éducation

## Technologique

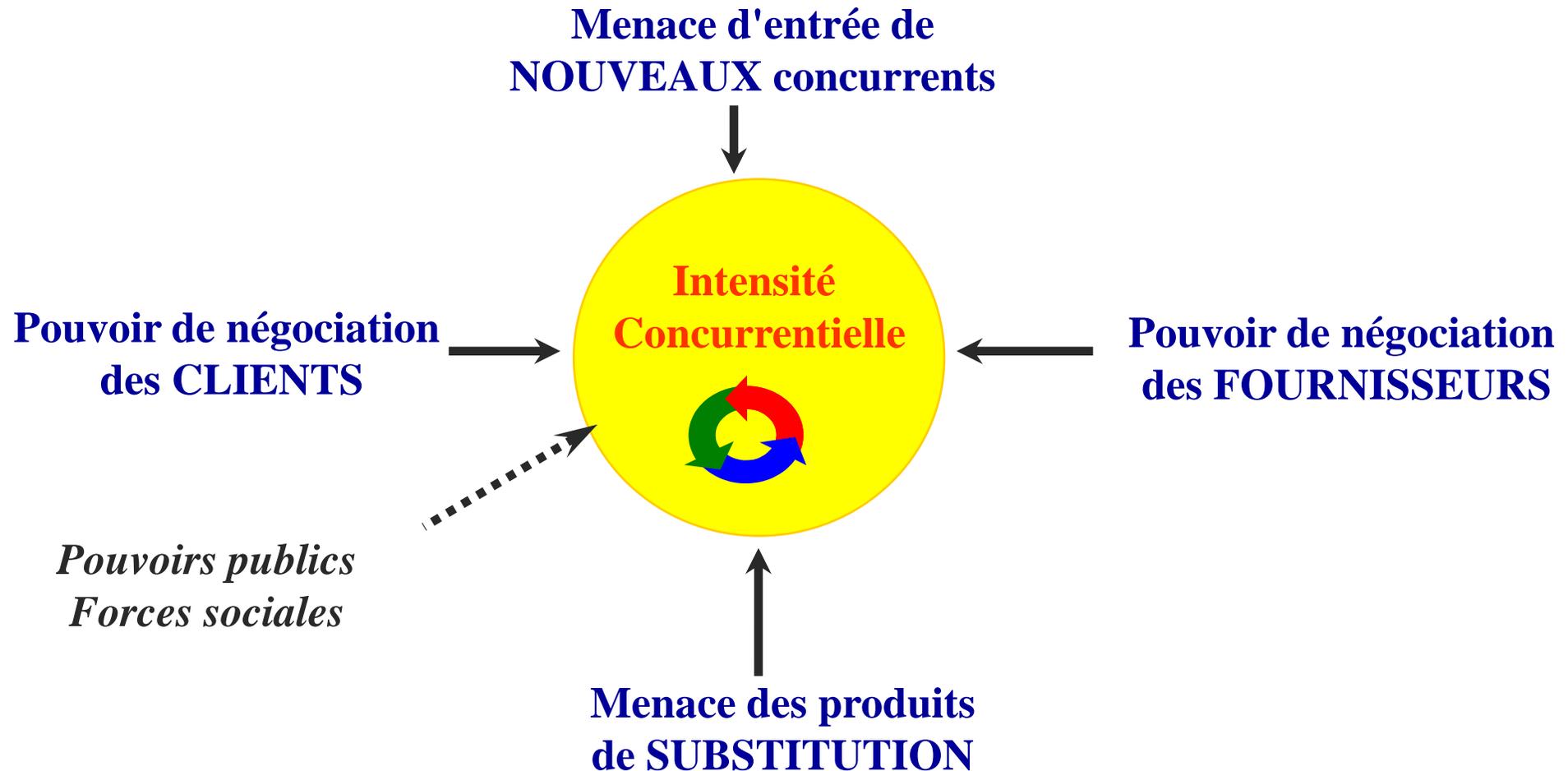
Dépenses publiques de R&D  
Investissements privés et publics sur la technologie  
Nouvelles découvertes, nouveaux développements  
Vitesse des transferts technologiques  
Taux d'obsolescence

Source : Stratégique, 2002, p.

# L'analyse du jeu concurrentiel

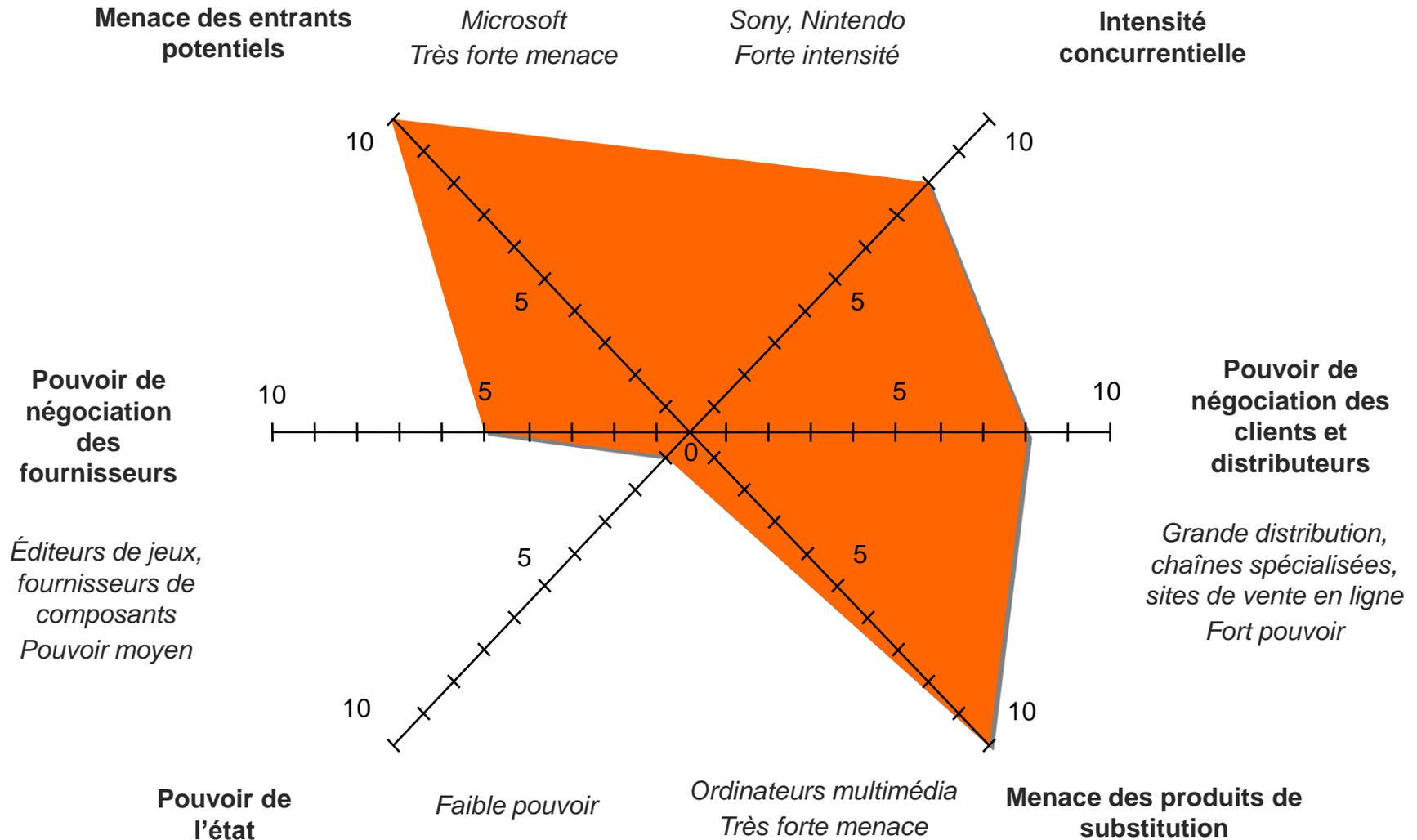
*Le modèle des 5 (+1) forces de Porter (1982)*

---



# L'hexagone sectoriel :

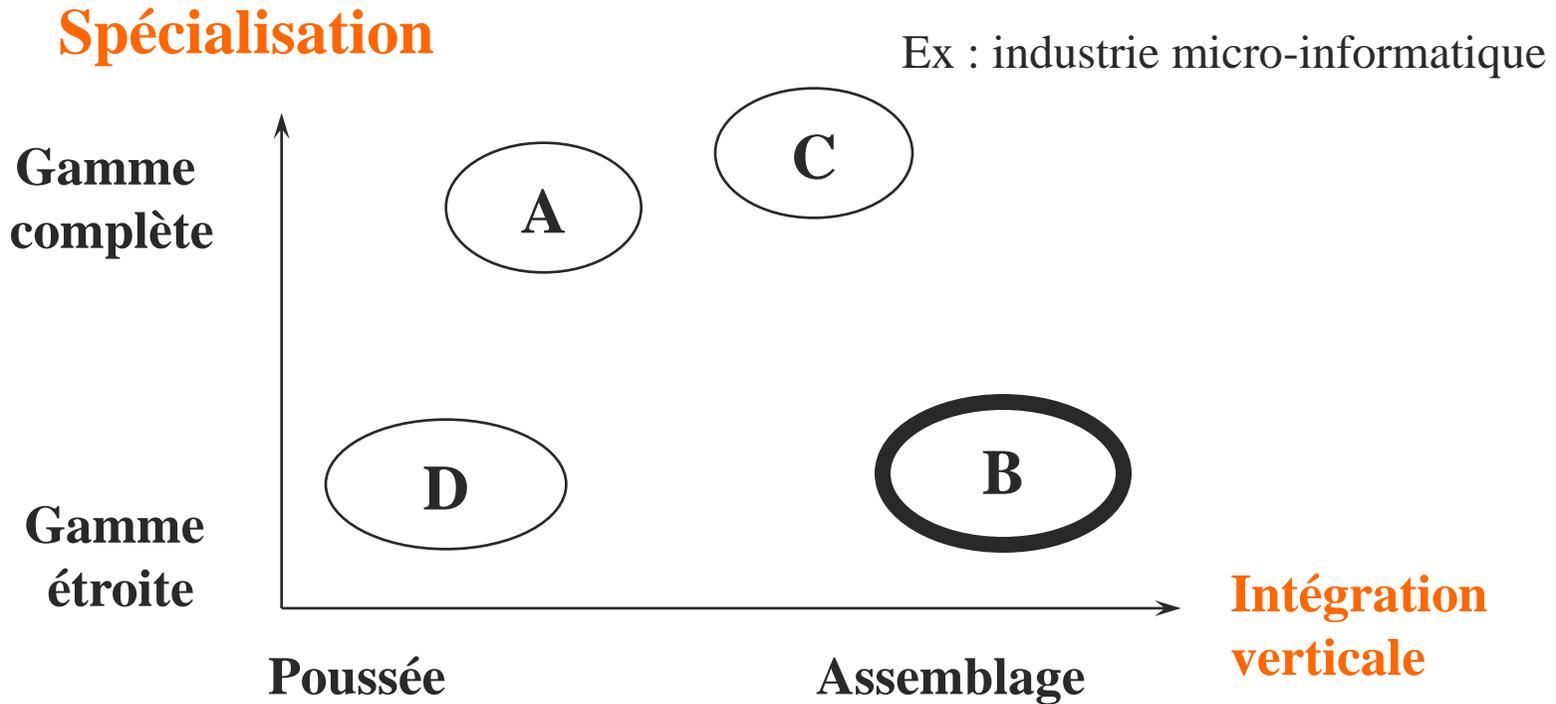
## Les consoles de jeux vidéo en Europe début 2002



# L'analyse du jeu concurrentiel

## *Les groupes stratégiques*

Objectif : rassembler des entreprises concurrentes en groupes homogènes



# Indicateurs de construction des groupes stratégiques

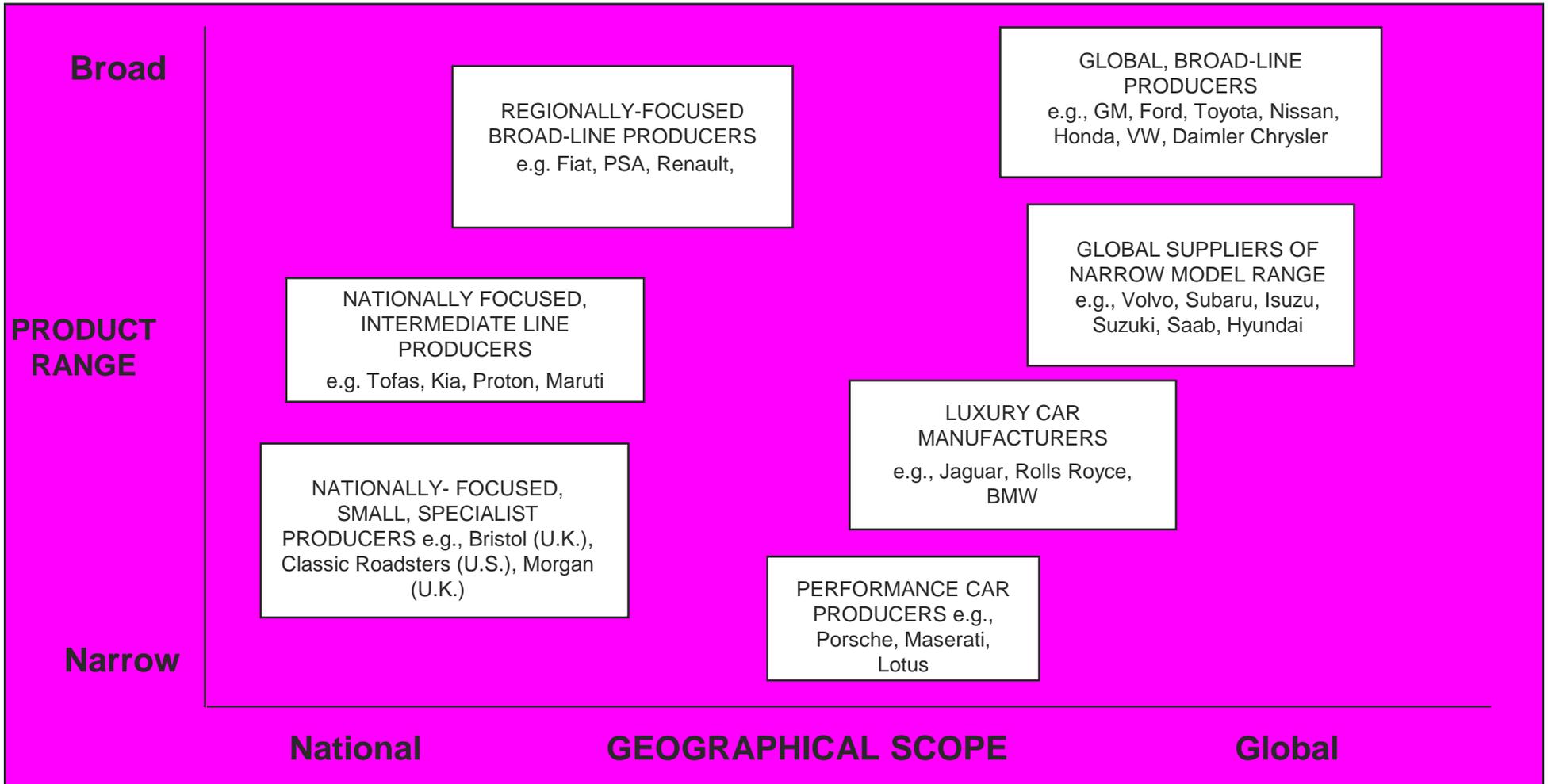
## Dans quelle mesure les organisations diffèrent-elles en termes de ?

---

- Diversité des produits (ou des services)
- Extension géographique
- Nombre de segments de marché couverts
- Réseaux de distribution utilisés
- Nombre de marques détenues
- Effort marketing (présence publicitaire, taille de la force de vente)
- Intégration verticale
- Qualité des produits ou des services
- Leadership technologique (précurseur ou suiveur)
- Capacités de R&D (introduction d'innovations de procédé ou de produit)
- Position de coût (montant des investissements de productivité)
- Utilisation de la capacité de production
- Politique de prix
- Niveau d'endettement
- Structure de capital (entreprise indépendante ou filiale)
- Relation avec des groupes d'influence (État, investisseurs, etc.)
- Taille

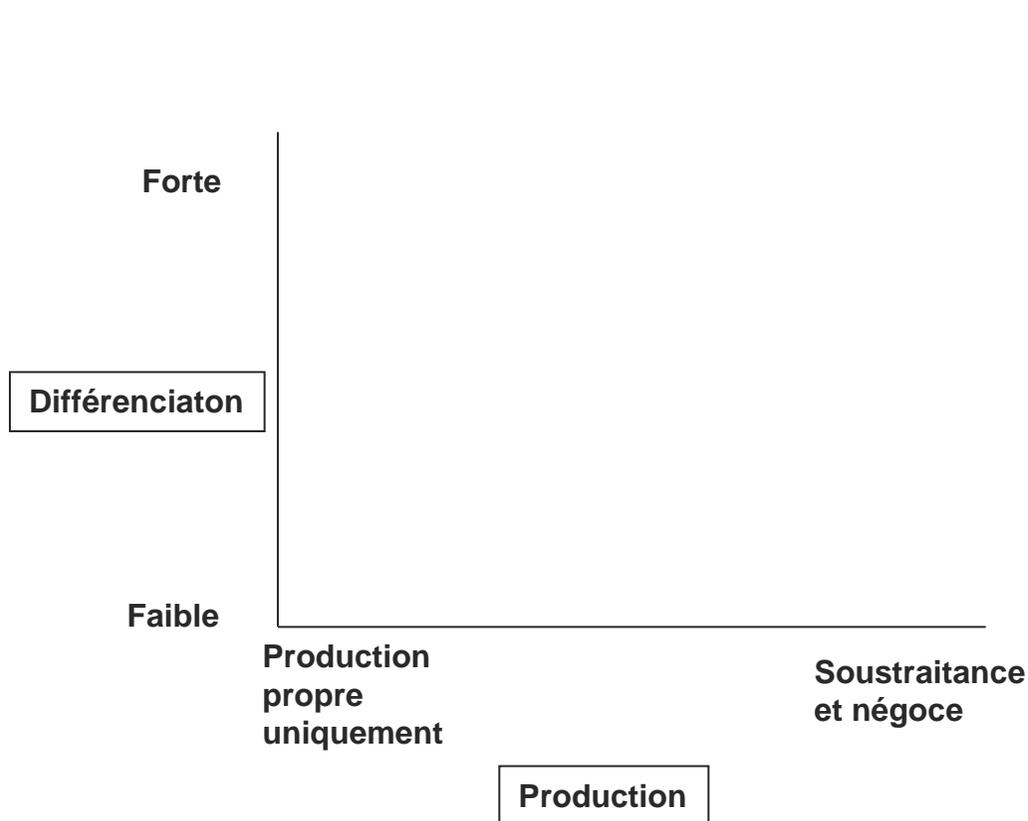
Source M. Porter

# Groupes stratégiques dans l'automobile



Source : Grant 2002,

# Groupes stratégiques dans l'habillement



Groupes stratégiques	Groupes de consommateurs		
	Femme	Plusieurs Groupes	Homme
2 Les producteurs différenciés intégrés en aval			
5 Les fabricants différenciés de produits de mode			
3 Les producteurs flexibles et différenciés			
4 Les commerçants-stylistes			
1 Les producteurs non Différenciés			
6 Les fabricants différenciés de produits classiques			

Source: Bernasconi (1985)

# Objectifs de la segmentation

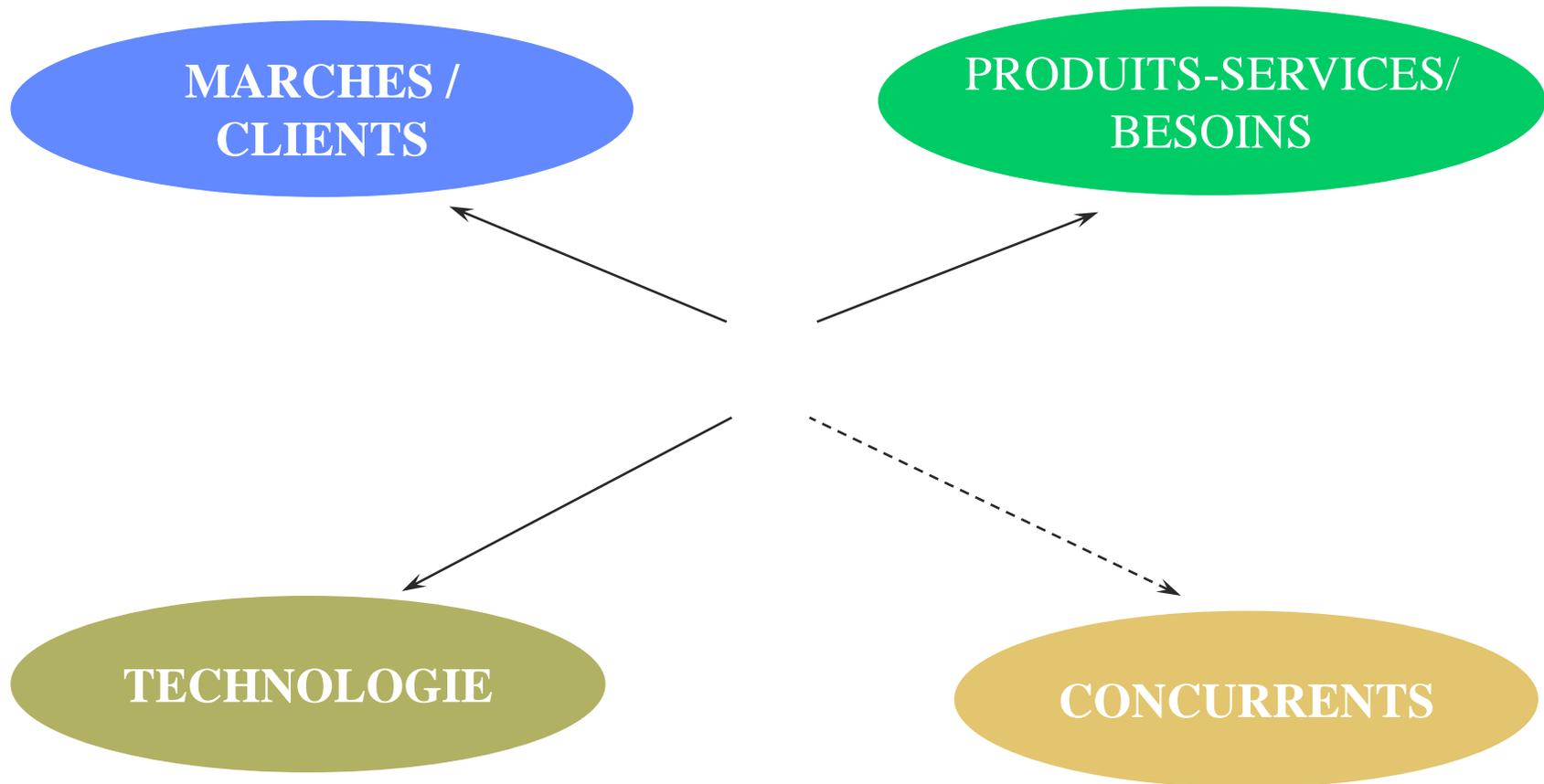
---

***Segmentation*** : définition d'une unité ou segment de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

***Objectif principal*** : fournir au dirigeant une représentation du "champ de bataille".

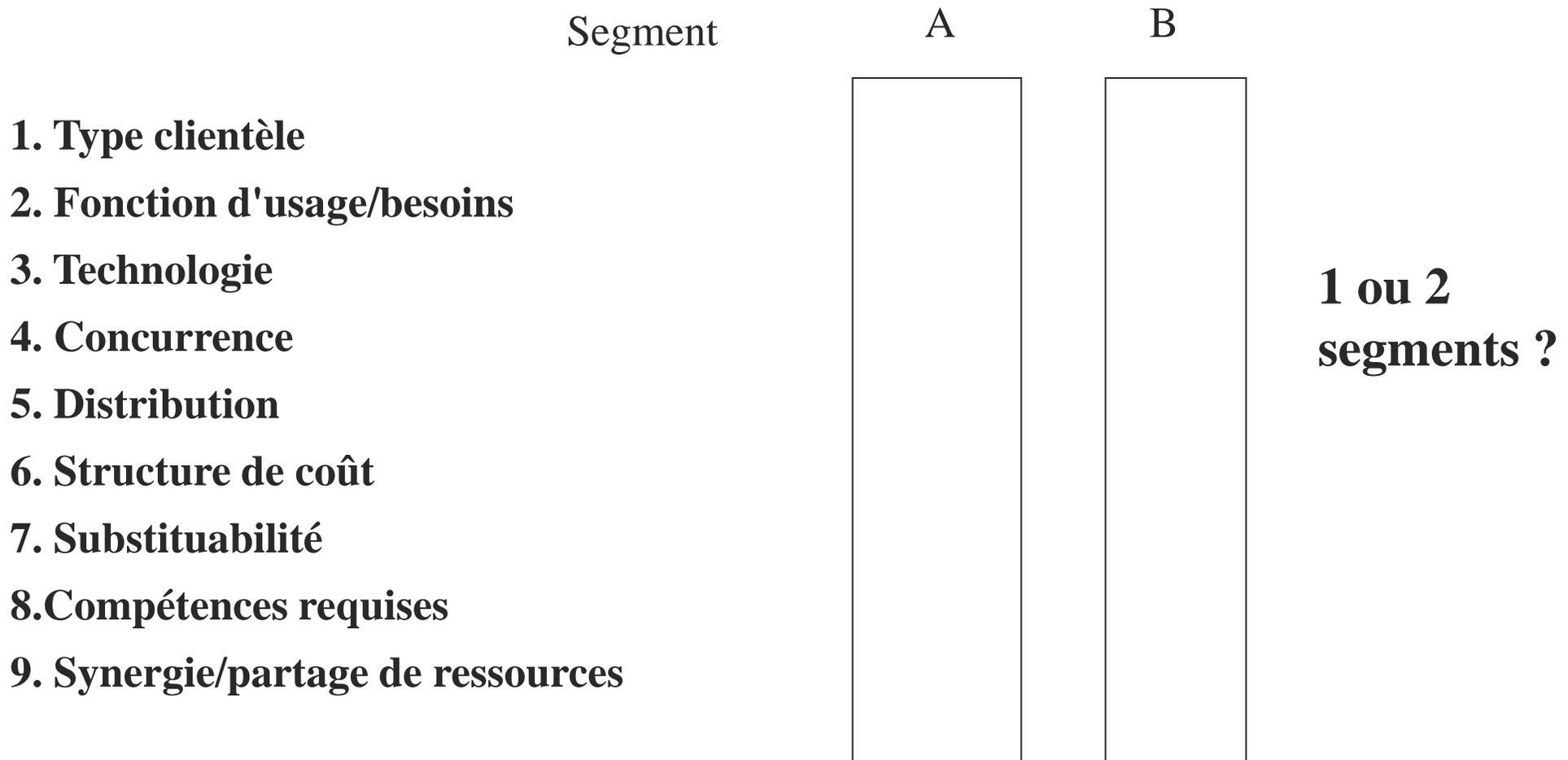
# Un domaine d'activité ou segment

---



# Les critères principaux de la segmentation

---

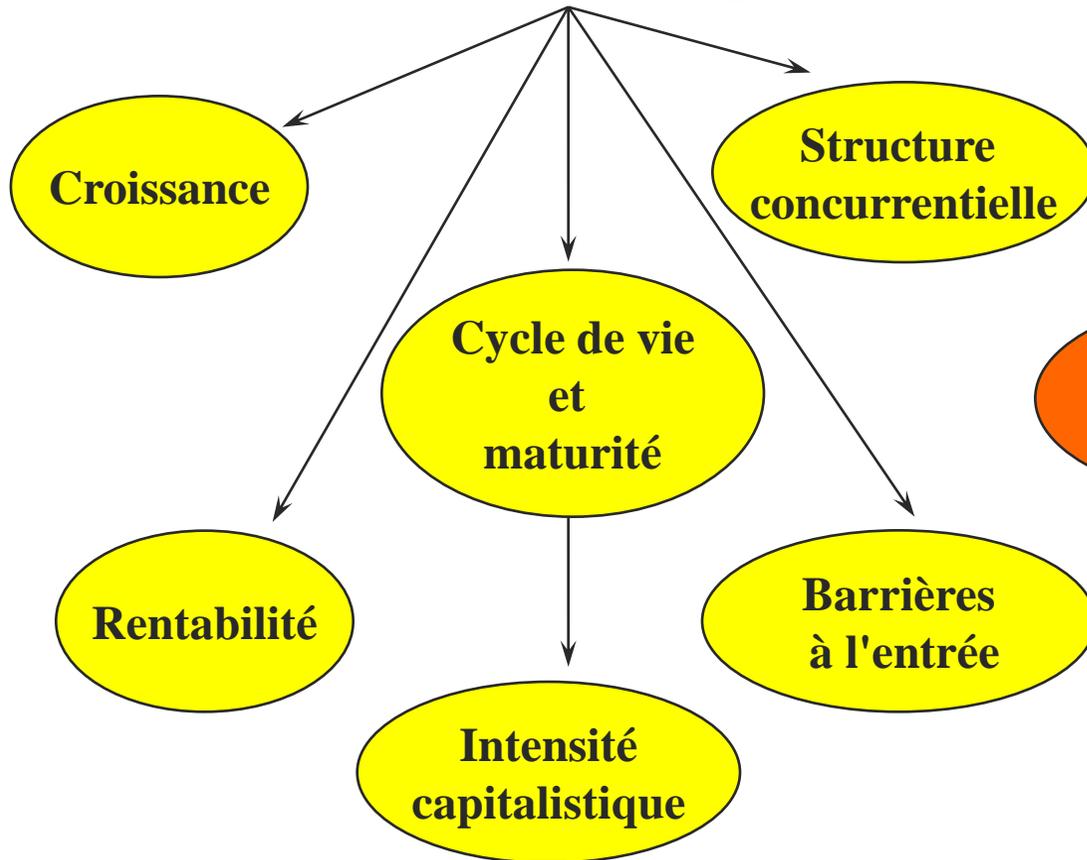


# Segmentation STRATEGIQUE versus Marketing

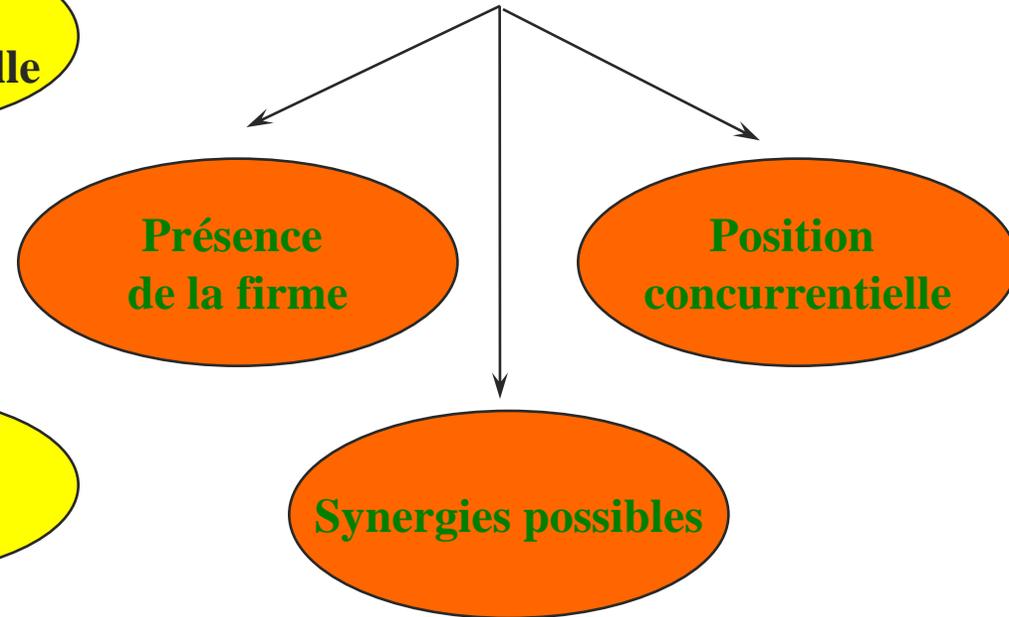
STRATEGIQUE	Marketing
<p>Concerne toutes les activités de l'entreprise prise dans son ensemble</p> <p>Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- de la même technologie</li><li>- des mêmes marchés et besoins</li><li>- des mêmes concurrents</li></ul> <p>Permet de révéler :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités</li><li>- nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles</li></ul> <p>Provoque des changements à moyen et long terme</p>	<p>Concerne <u>un</u> secteur d'activité de l'E</p> <p>Vise à diviser <u>acheteurs en groupes</u> caractérisés par mêmes besoins, mêmes habitudes, mêmes comportements d'achat</p> <p>Permet <u>d'adapter les produits</u> aux consommateurs, de sélectionner cibles privilégiées, de définir marketing-mix.</p> <p>Provoque changements à <u>court et moyen terme</u>.</p>
<p><b>PERMET DE REVELER DES BESOINS NON OU MAL SATISFAITS PAR LES PRODUITS OU SERVICES ACTUELS</b></p>	

# L'analyse du segment : la VALEUR

## 1- Valeur intrinsèque

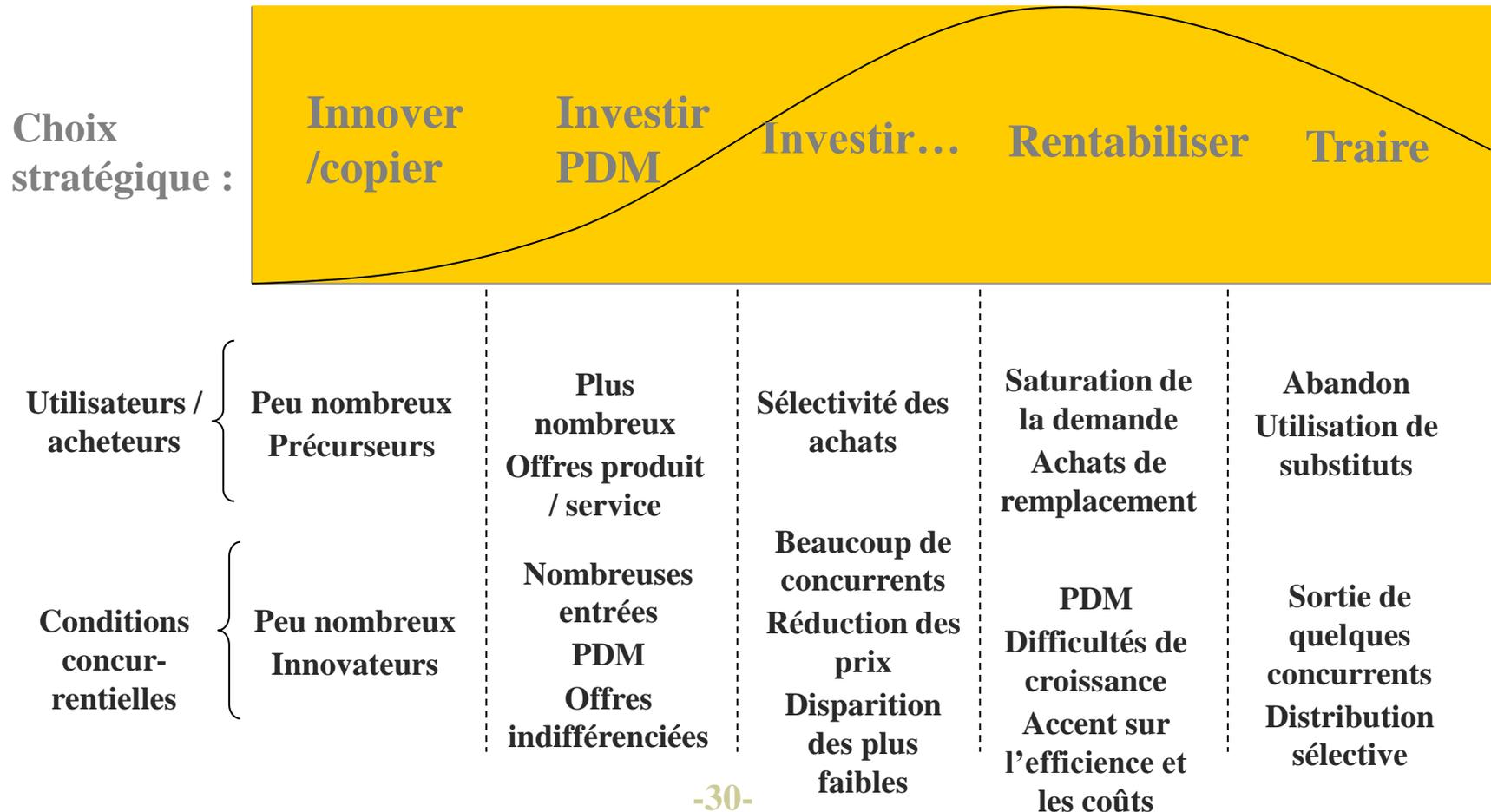


## 2 - Valeur relative (pour chaque firme)



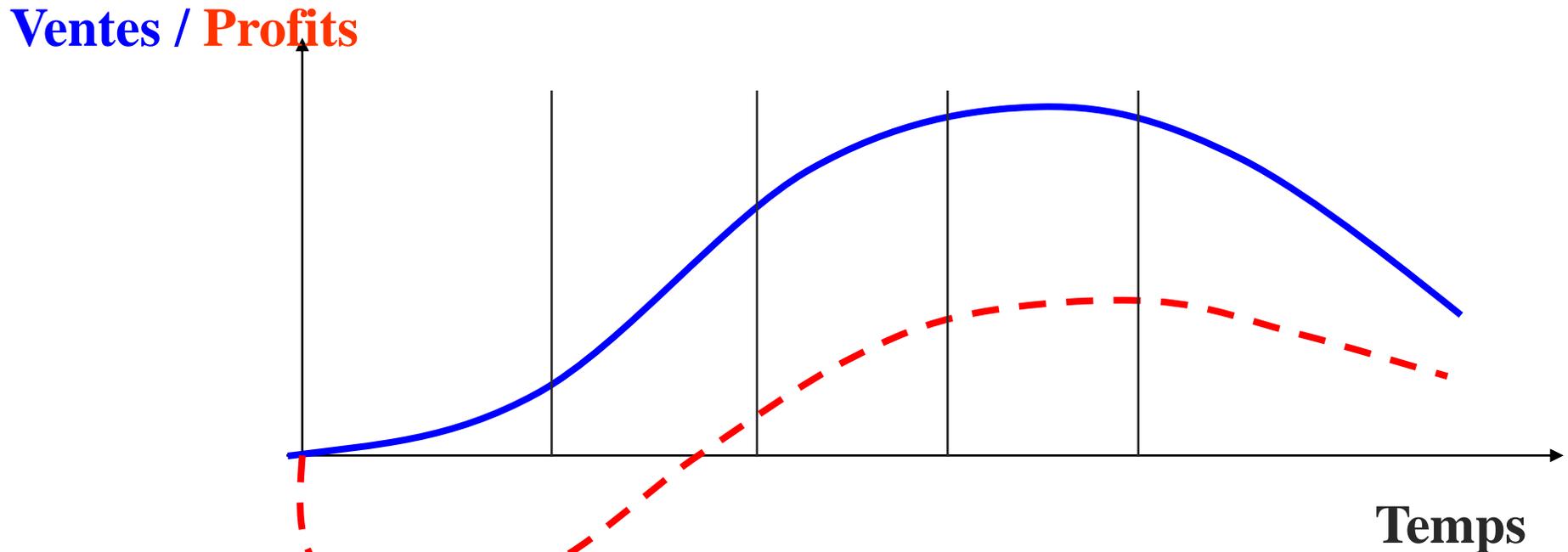
# Le cycle de vie du segment

**Phase :**    **Émergence**    **Croissance**    **Sélection**    **Maturité**    **Déclin**



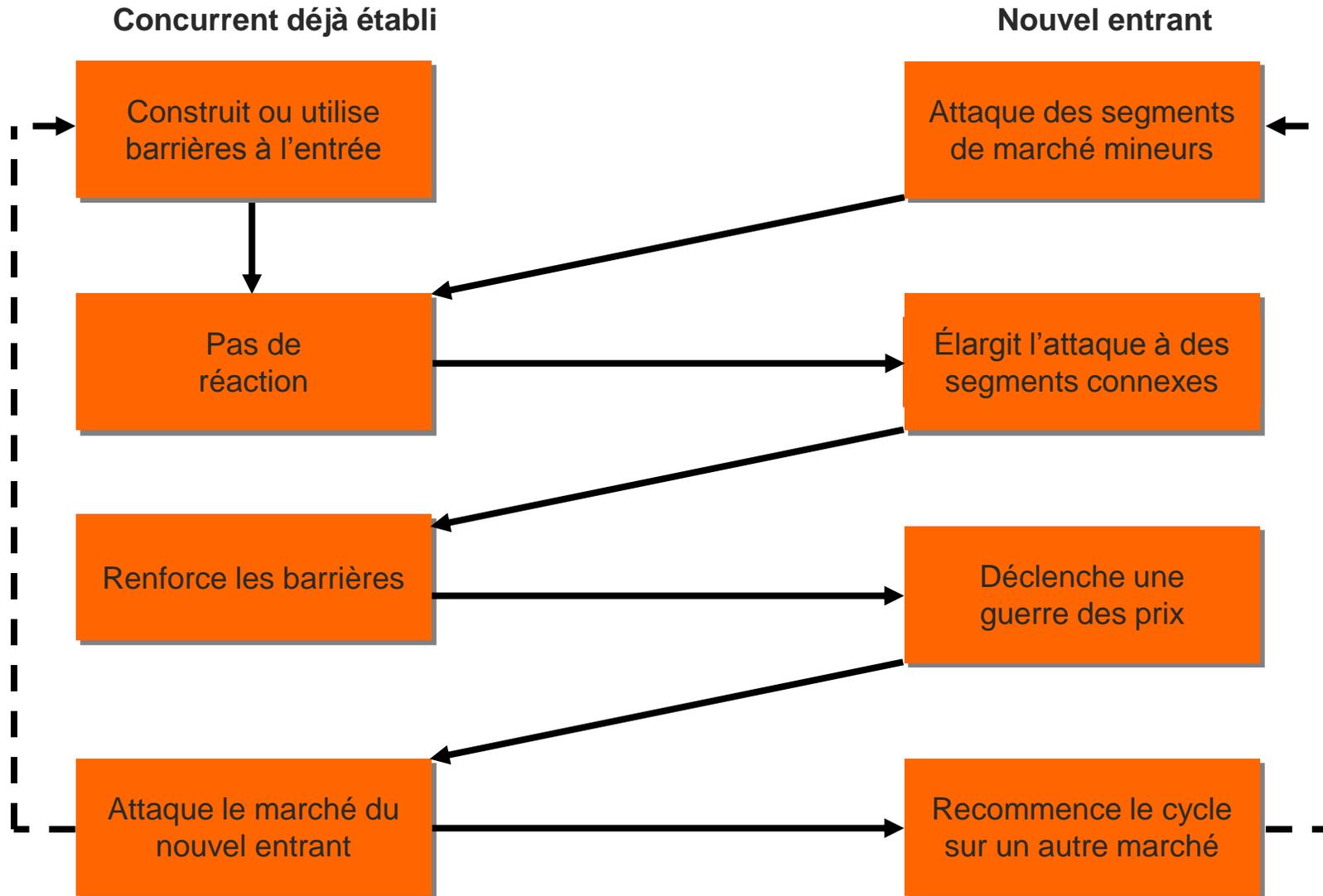
# Le cycle de vie d'un segment

Se définit par rapport au rythme de croissance du segment qui lui-même se définit par rapport au rythme de croissance des produits composant le segment



- ↪ Avoir un segment en déclin avec un produit émergent
- ↪ Avoir un segment en forte croissance avec un produit en déclin

# Les cycles de concurrence



# Approche multi-critères

- .....0 .....1.....2.....3.....4.....+

Tx de croissance prévu	< 2%	2 - 8 %	> 8 %
Part de marché	> 60%	30 à 60 %	< 30 %
Stabilité techno	Inno perm.	Cycle 5 ans	Cycle > 5 ans
Risque substitution	Elevé	Moyen	Nul
Barrière entrée	Négligeable	Moyenne	Fortes
Niveau prix	Guerre prix	Elastic. élevée	Marge manoeuv.
Marge gains Pé	Faible	Moyenne	Forte
Origine V.A.	Banale	Savoir-faire	Atouts
Sécurité approvisionnement	Précaire	Vulnérable	Assurée
Saisonnalité	Forte	Moyenne	Faible
Base métiers	Difficile	Possible	Evident

# Facteurs Clés de Succès d'un marché/segment

---

## 1. Déterminer les Facteurs Clés de Succès du marché :

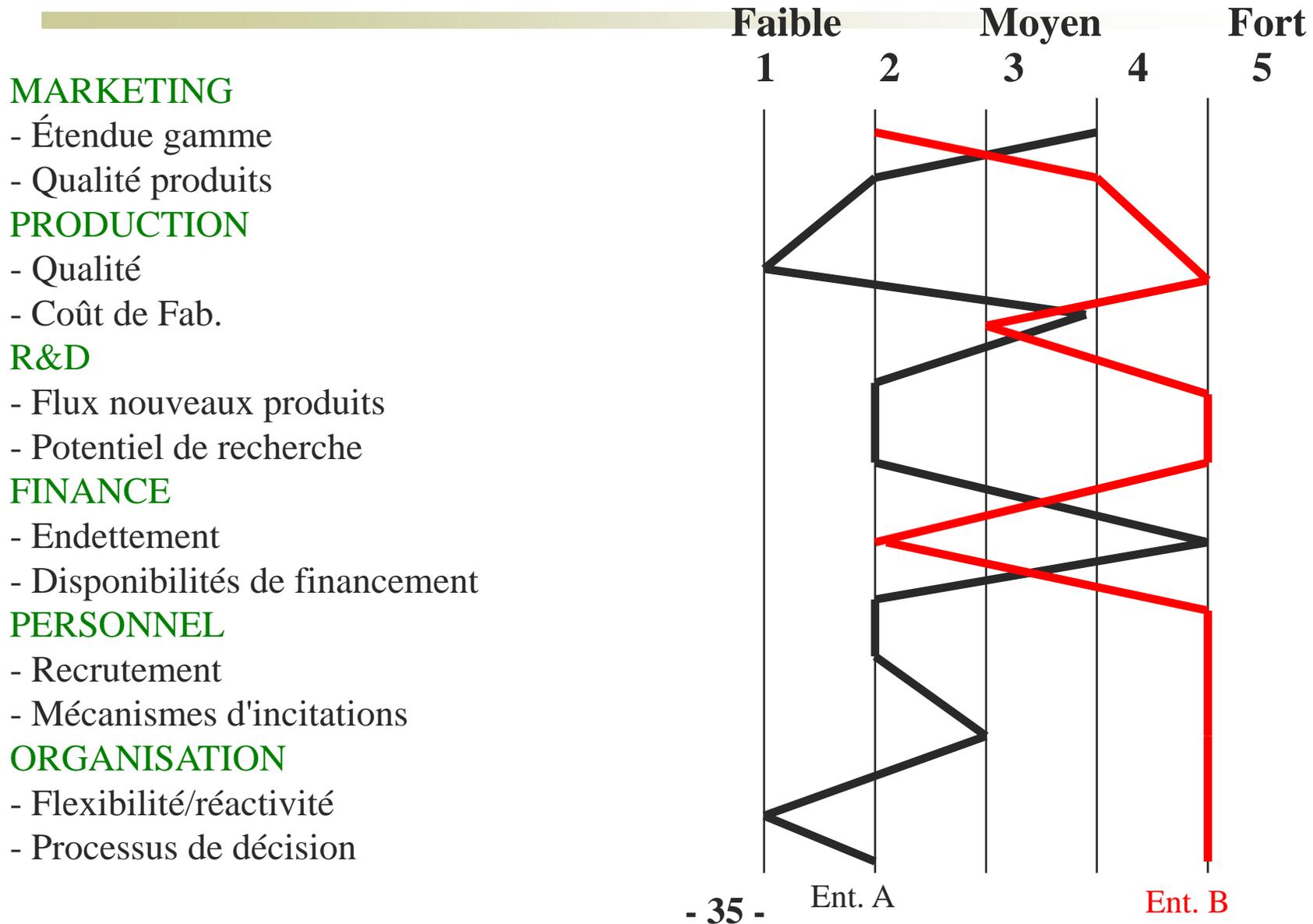
- Position sur le marché
- Coûts
- Image et Implantation commerciale
- Compétences techniques et technologiques
- Rentabilité et finance

## 2. Évaluation du poids de ces FCS

## 3. Évaluation de la maîtrise de ces FCS par l'entreprise

## 4. Évaluation finale de position concurrentielle par un benchmark

# Exemple de benchmarking



# Analyse concurrentielle

---

Focalisation sur chaque concurrent direct d'une entreprise

(ex: Air France / British Airways, Orange / Vodafone, Alcatel / Siemens)

Questions à poser :

Objectifs affichés ?

Stratégie actuelle ?

Hypothèses faites au sujet de l'industrie ?

Forces et faiblesses ?

Aide à comprendre, interpréter et prédire actions et réponses du concurrent

Repose sur **intelligence concurrentielle** (collecte données et information sur concurrent(s))

# 1. État des lieux

---

- 3 chiffres clés
- 5 résultats d'analyse:
  - marché et le(s) segment(s)
  - 1 ou 2 éléments clés de l'analyse pest(el)
  - composition et dynamique du groupe stratégique (justifié : 2 axes ....)
  - composante pertinente du modèle de Porter
  - facteurs clés de succès
- 3 données qualitatives (3 mots):
  - Ex: concentration, délocalisation, concurrence, etc....
- (3 graphiques d'évolution ou de situation)

## 2. Scénarios

---

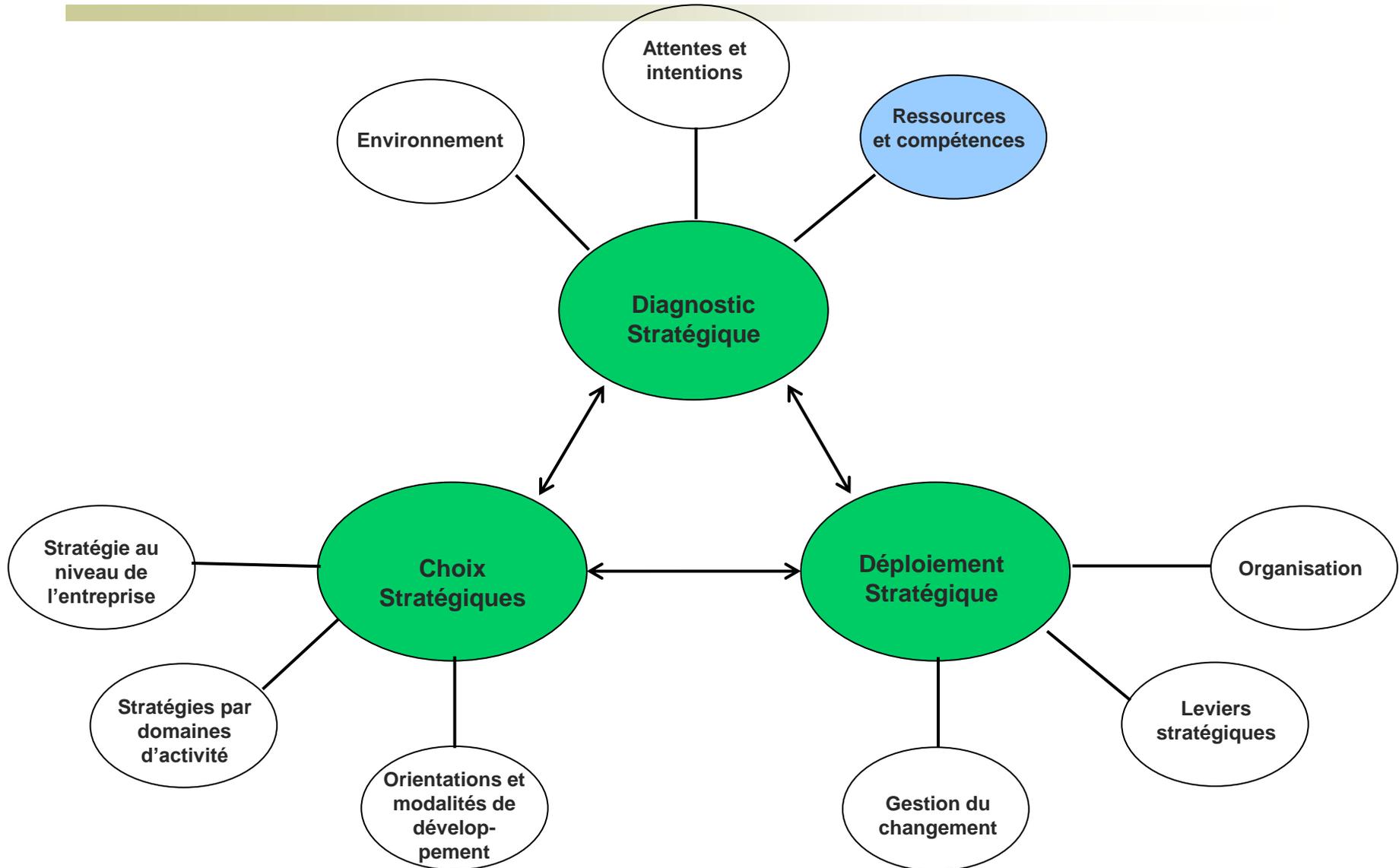
1. Identifier les grandes tendances qui vont affecter le secteur : *Sélectionner*
2. Emettre des hypothèses: *Justifier*
3. Construire des scénarios : *Mettre en cohérence* des configurations d'hypothèses
4. Choisir UN scénario



# ANALYSE STRATEGIQUE

La capacité stratégique (chp 3)

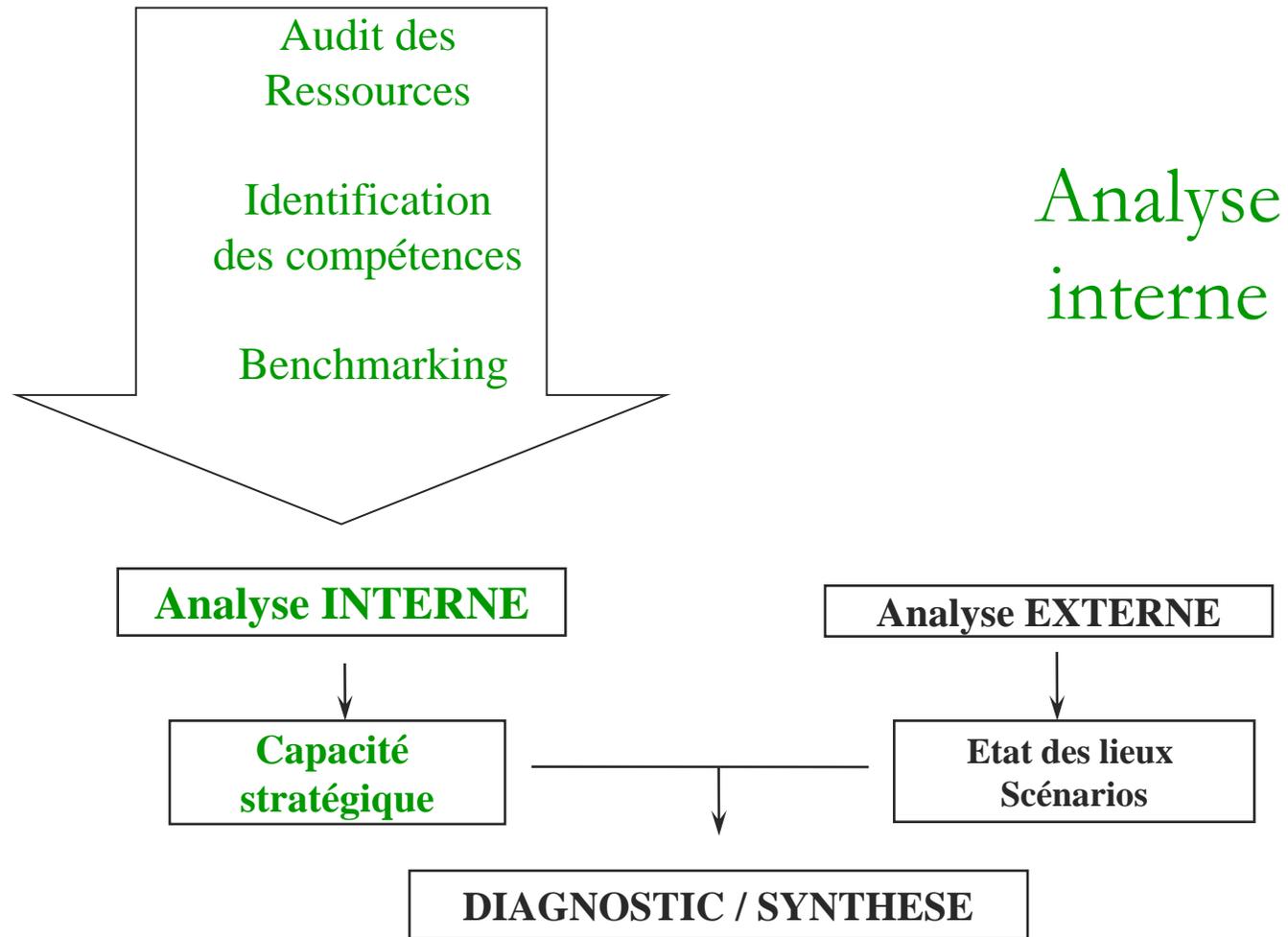
# Les composantes du management stratégique



# Objectifs de la séance

---

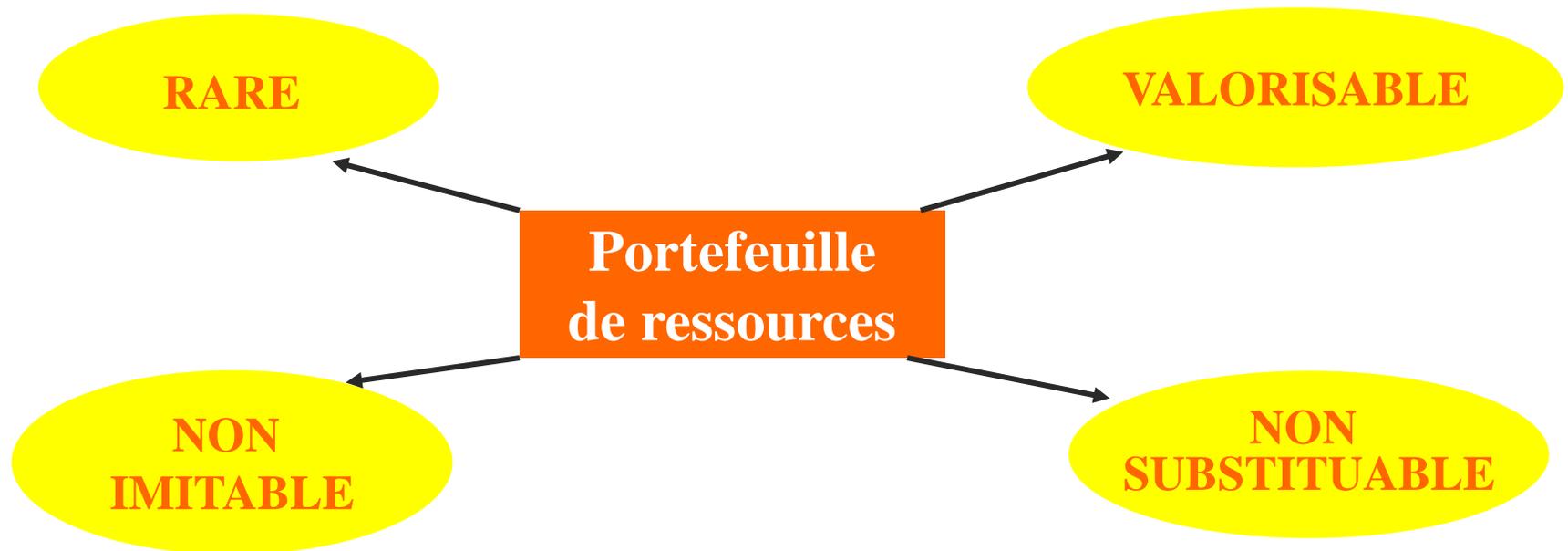
- Présenter la deuxième étape du diagnostic stratégique : l'analyse de la capacité stratégique de la firme
  - Sources de la capacité stratégique
  - Importance stratégique des ressources
  - Compétences et compétences fondamentales
  - La création de valeur
  - Surpasser les concurrents
  - Robustesse des compétences
  - Analyse de l'environnement, des compétences



# L'approche par les ressources

---

Concept : **Détention d'un portefeuille idiosyncrasique de ressources est à l'origine de la performance (rentes ou avantage concurrentiel)**



# Typologies des ressources

---

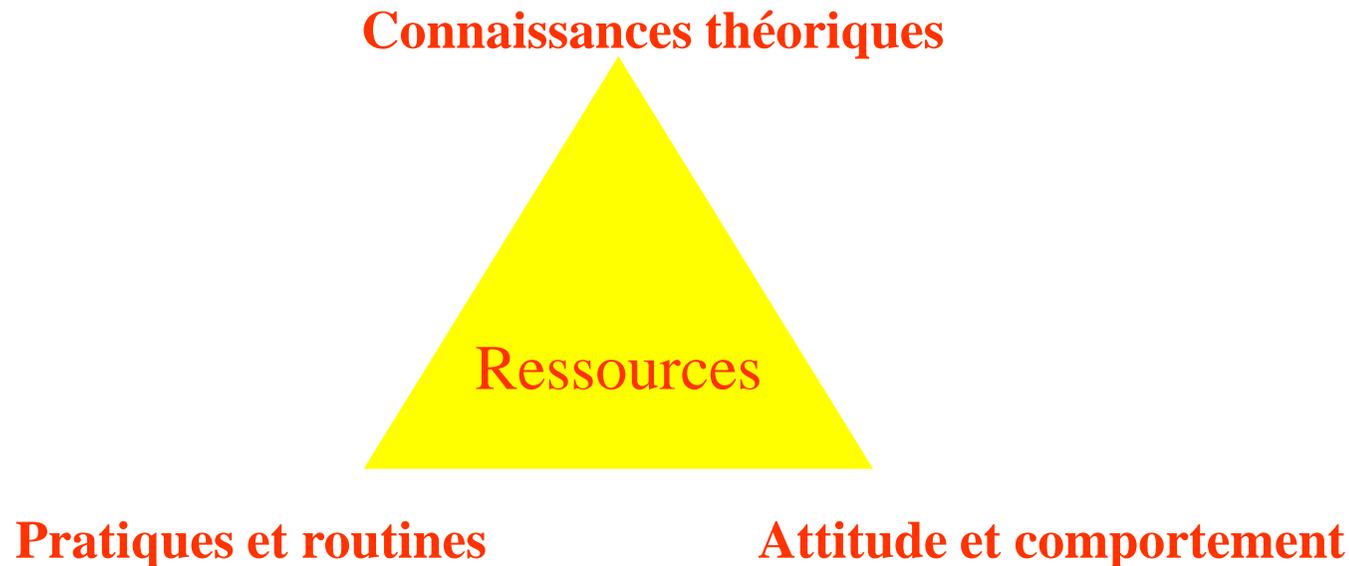
- **Physiques, humaines, capital organisationnel,**
- **Tangibles (matérielles) et intangibles (immatérielles)**
  - Réputation
  - Savoir-faire
  - Culture
  - Réseaux
- **"firm-specific" or "firm-adressable"**

# L'approche par les compétences

---

Concept : la performance s'explique par capacité des entreprises à construire et exploiter des compétences clés

Définition : compétence se conçoit comme combinaison propre à l'organisation de savoirs, savoir-faire, savoir-être et ressources



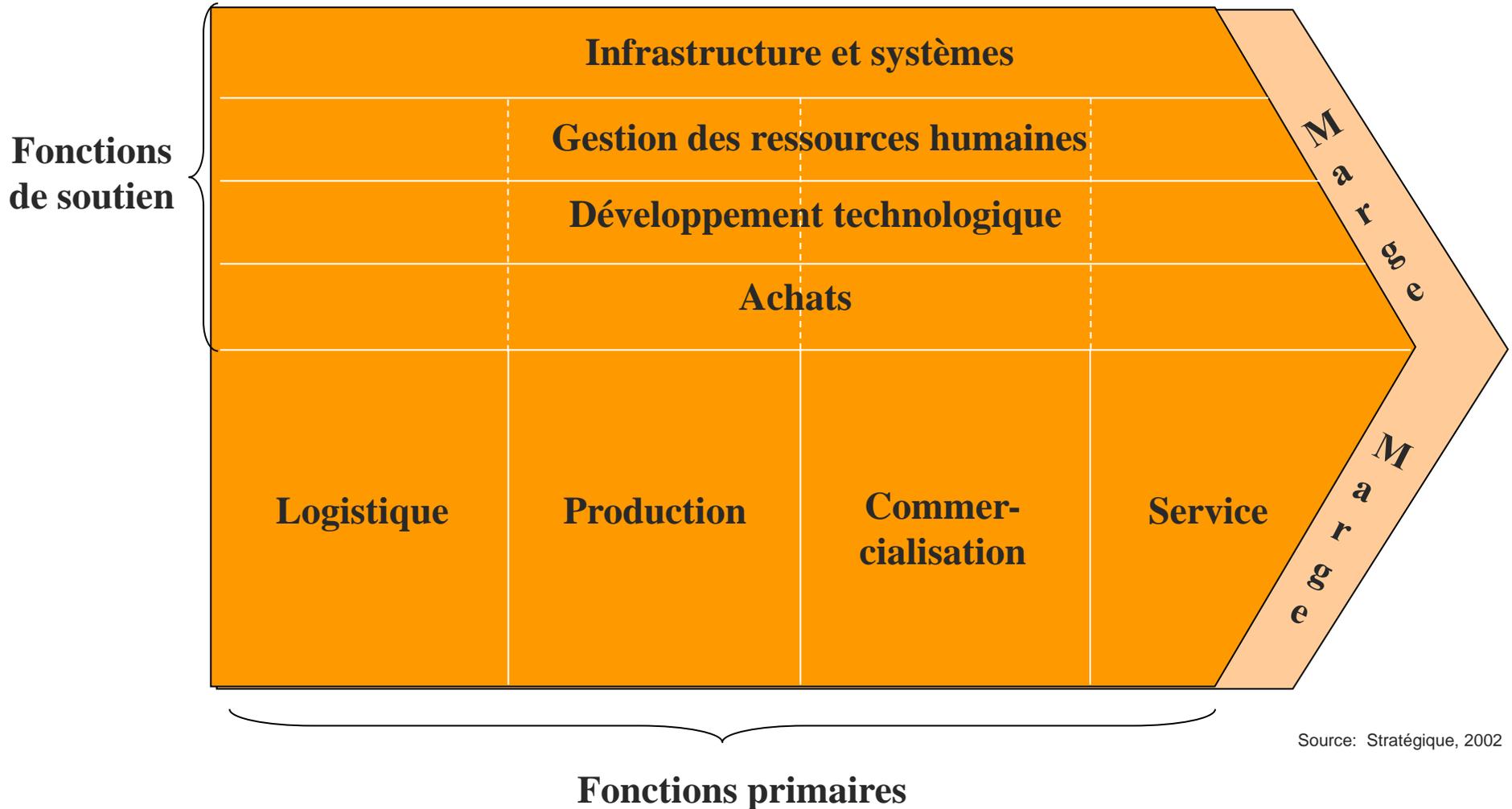
# Typologies des compétences

---

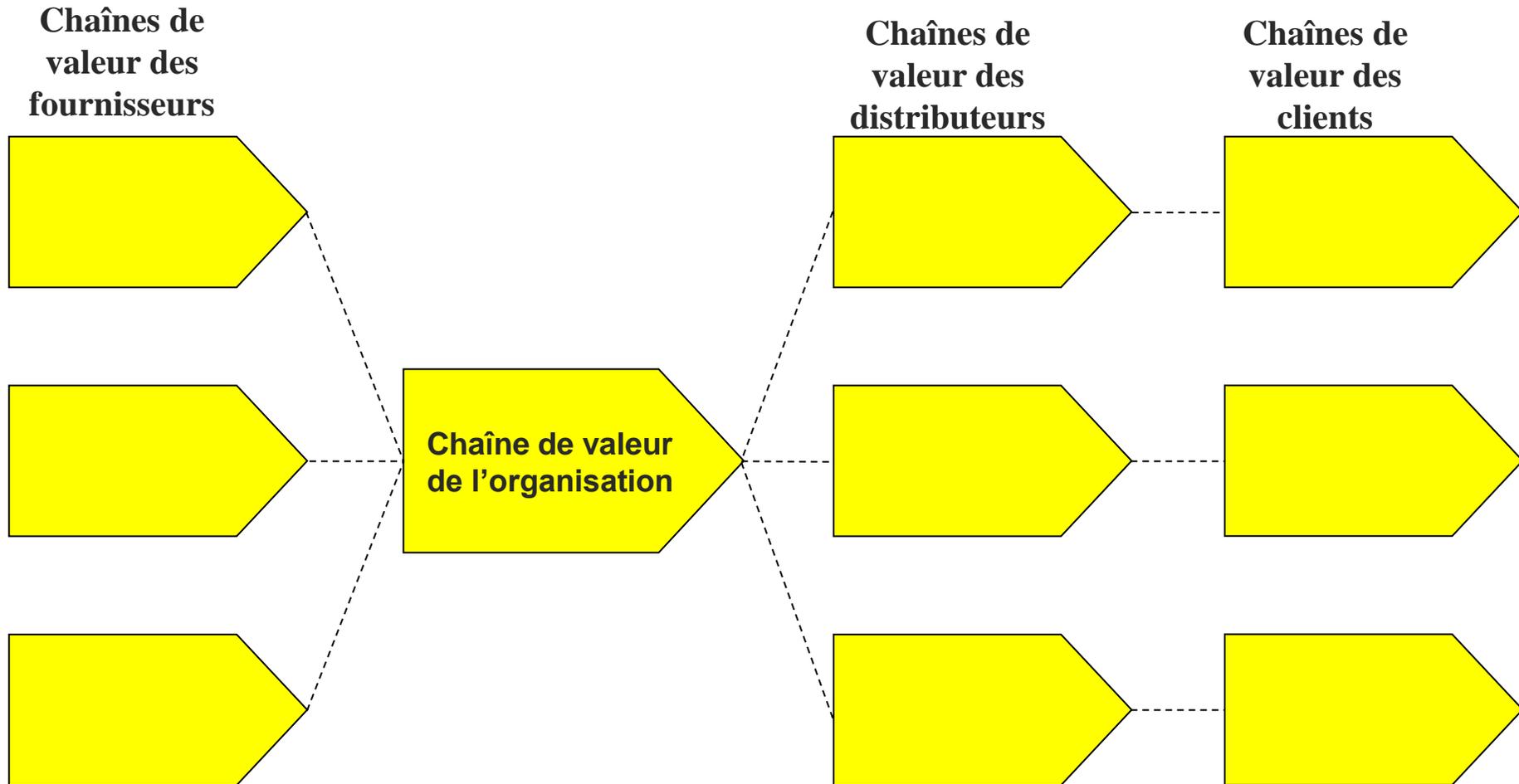
- ❑ Individuelles vs collectives/organisationnelles
  
- ❑ Intra ou inter organisationnelles
  
- ❑ Tacites (difficiles à expliciter et diffuser) vs formalisées
  
- ❑ Compétences
  - ❑ **de base** : nécessaires pour exister dans le secteur
  - ❑ **stratégiques** : créent de la valeur pour le client

# L'identification des compétences

## *La chaîne de valeur*



# Le système de valeur

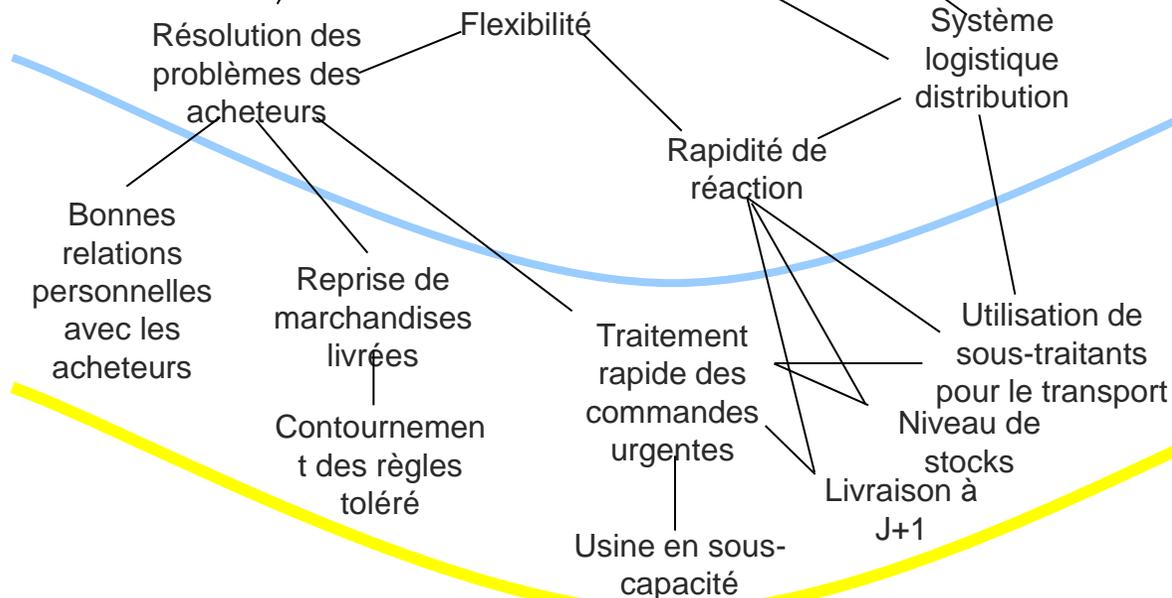


# Le caractère stratégique des compétences

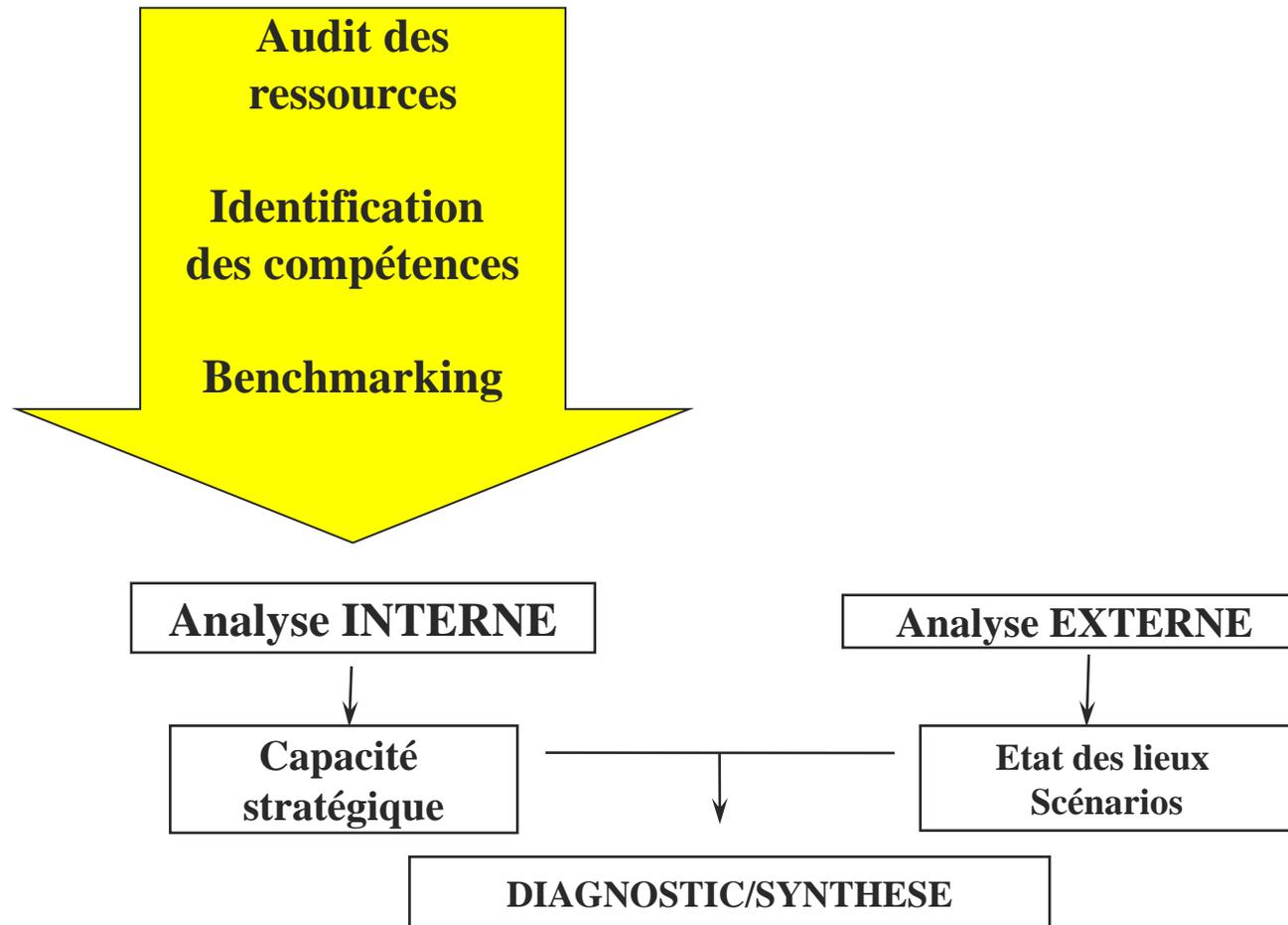
L'exemple d'une entreprise d'électro-ménager



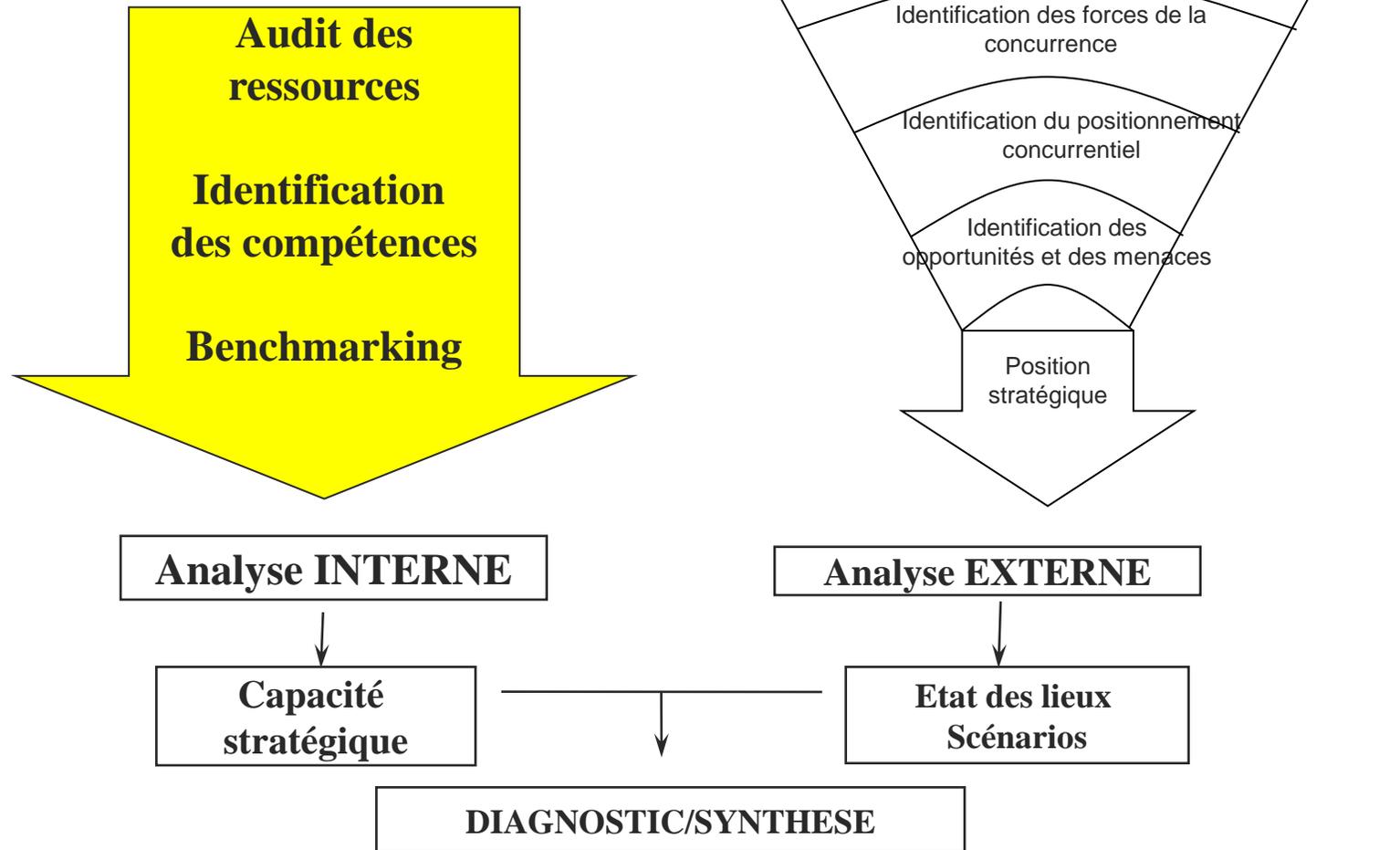
Raisons du succès



# Retenez...

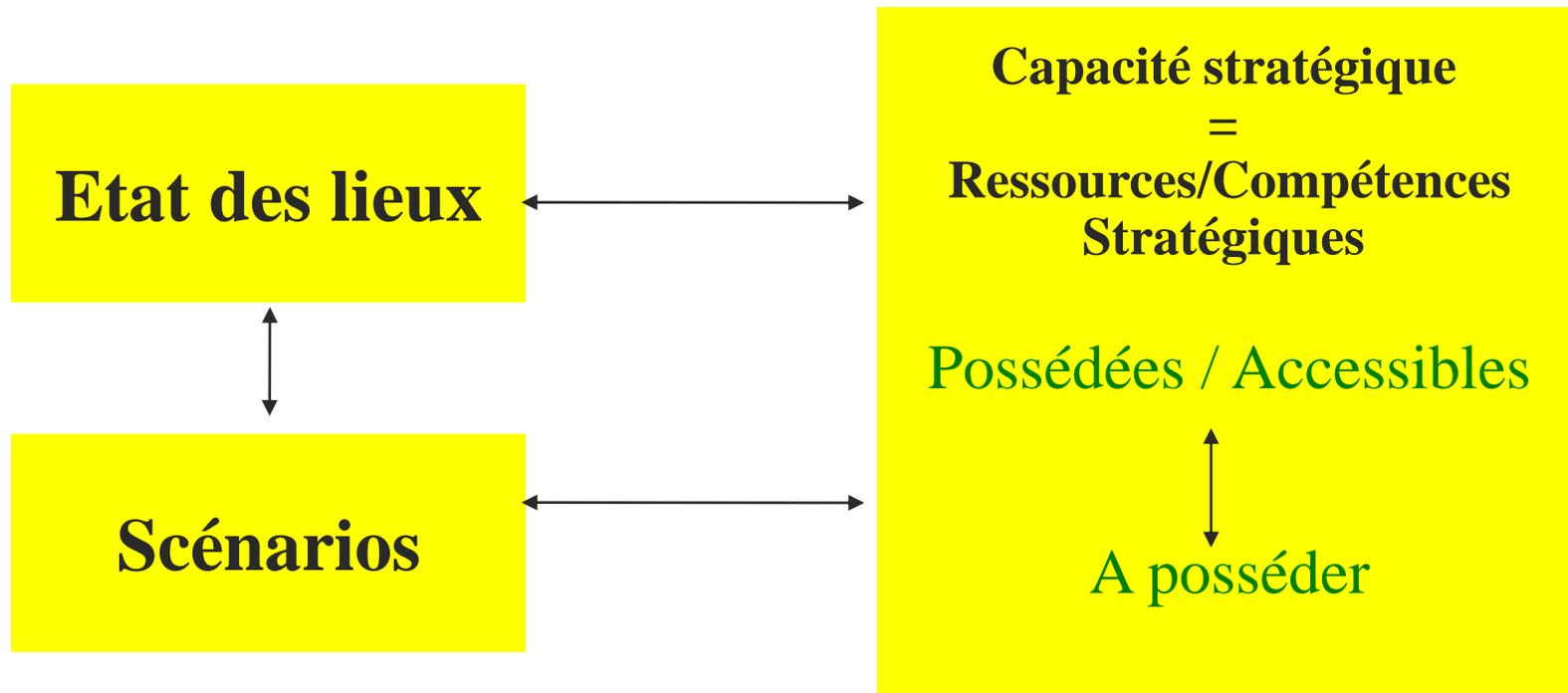


# Retenez...



# Environnement / Entreprise

---

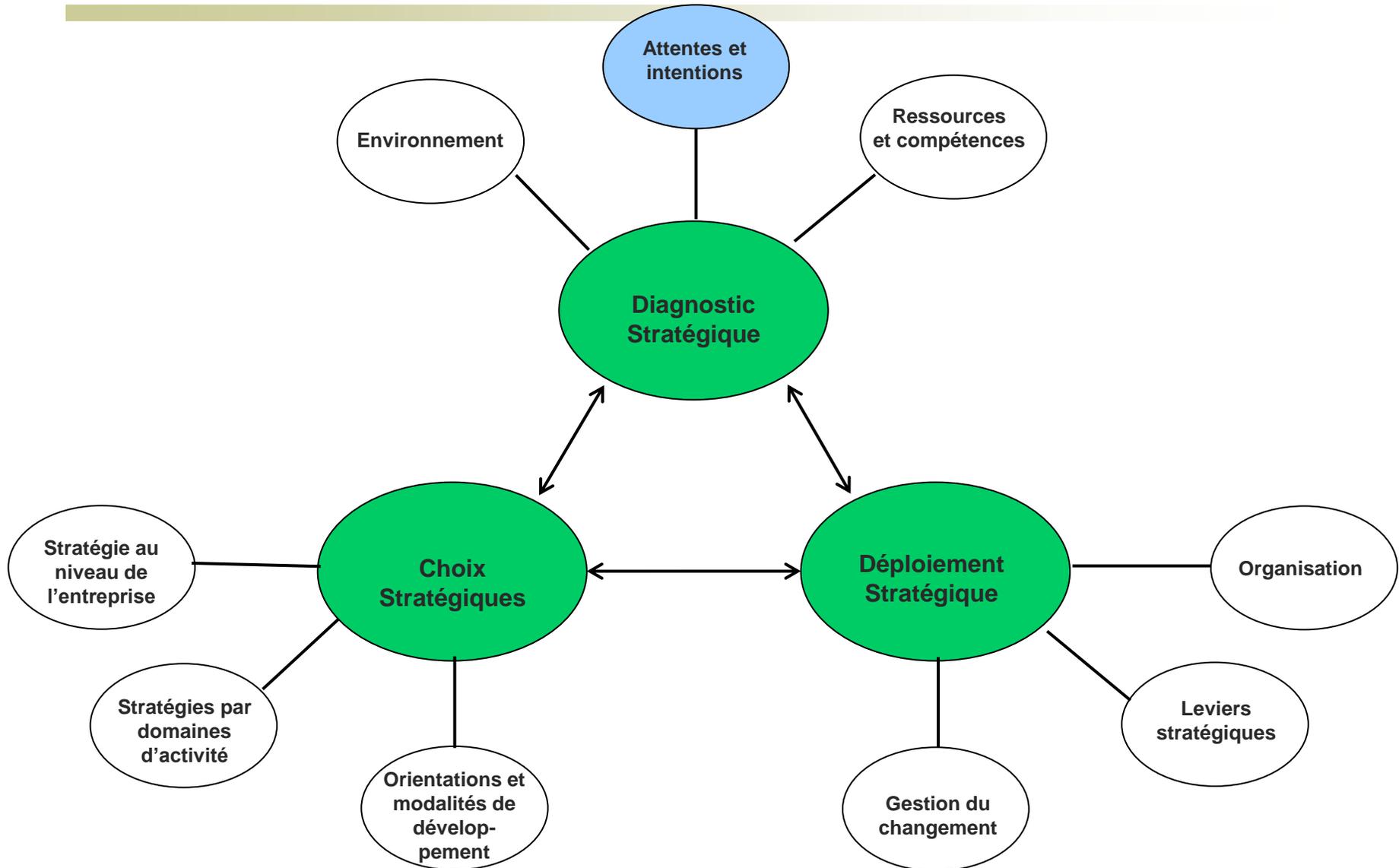




# ANALYSE STRATEGIQUE

Attente et intentions (Chp 4)

# Les composantes du management stratégique



# Objectifs de la séance

---

- Présenter la troisième étape du diagnostic stratégique : l'analyse des attentes et intentions de la firme
  - Rôle et pouvoir des parties prenantes (*stakeholders*)
  - Incidence des parties prenantes sur choix stratégiques et organisationnels

# Les influences sur les buts organisationnels

## Gouvernement d'entreprise

Quels intérêts l'organisation devrait-elle servir ?  
Comment objectifs devraient-ils être déterminés ?

## Éthique des affaires

Quels objectifs devraient être prioritaires ?  
Pourquoi ?

**Objectifs organisationnels**  
Mission    Objectifs

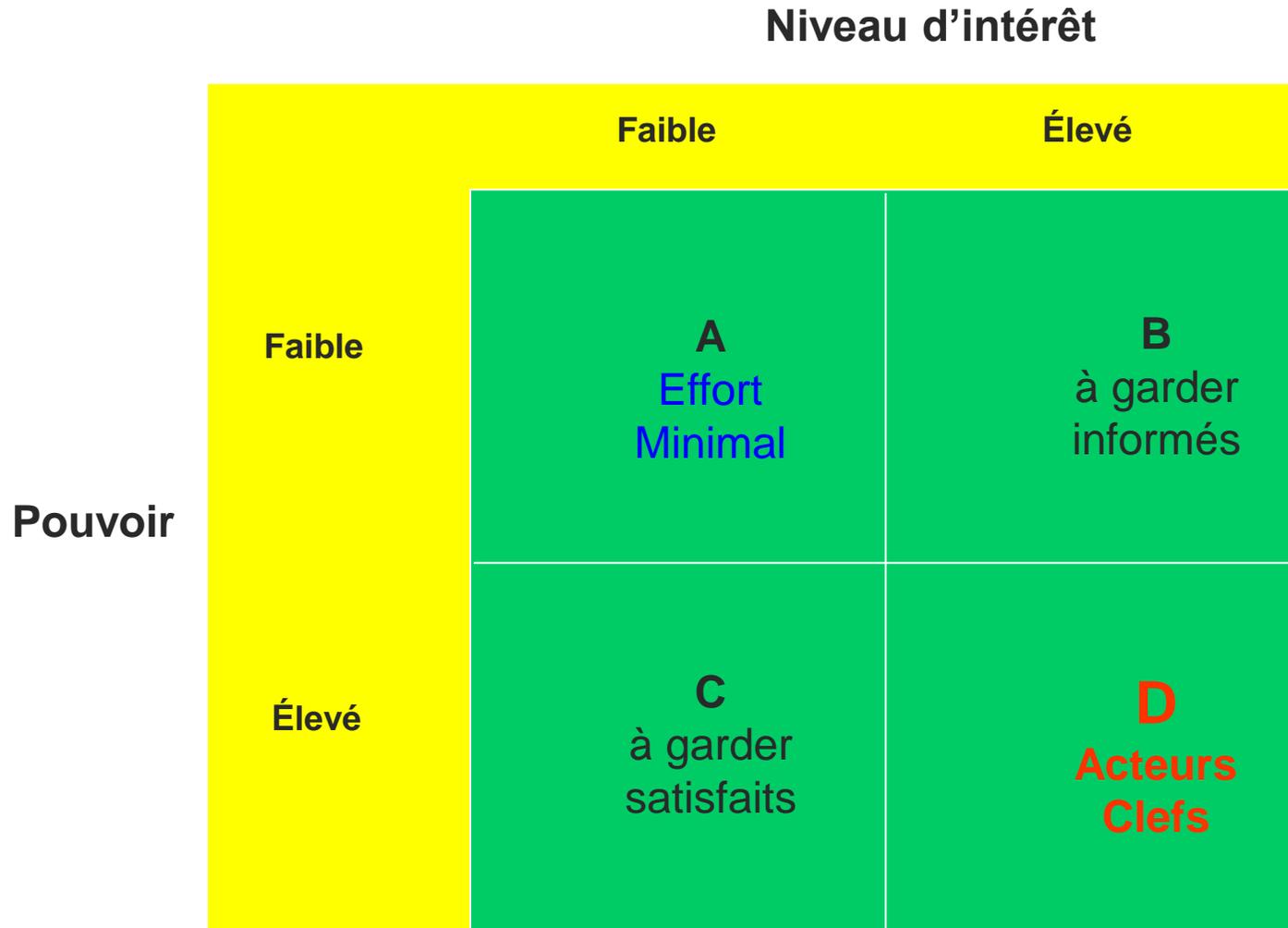
## Parties prenantes

Quels intérêts l'organisation sert-elle effectivement ?

## Contexte culturel

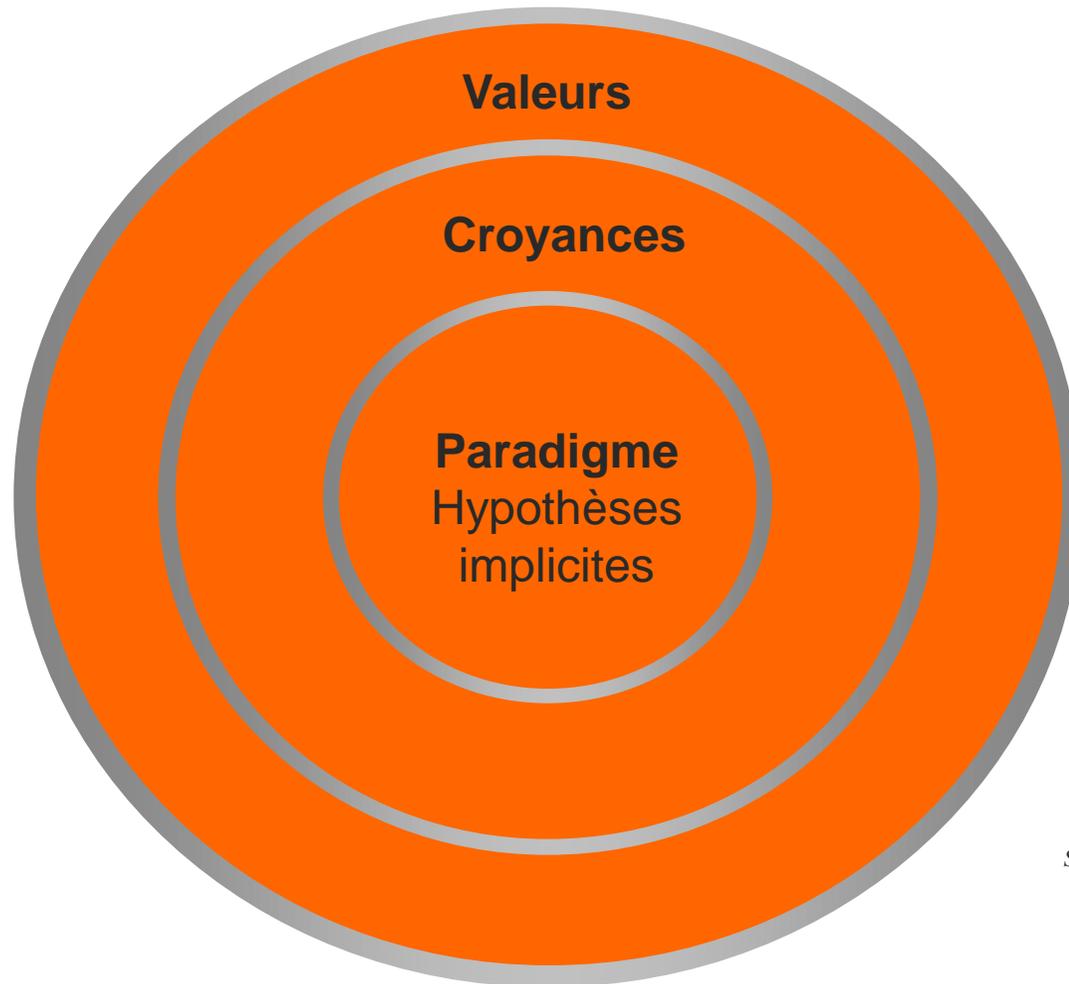
Quels objectifs sont réellement prioritaires ?  
Pourquoi ?

# La cartographie des parties prenantes



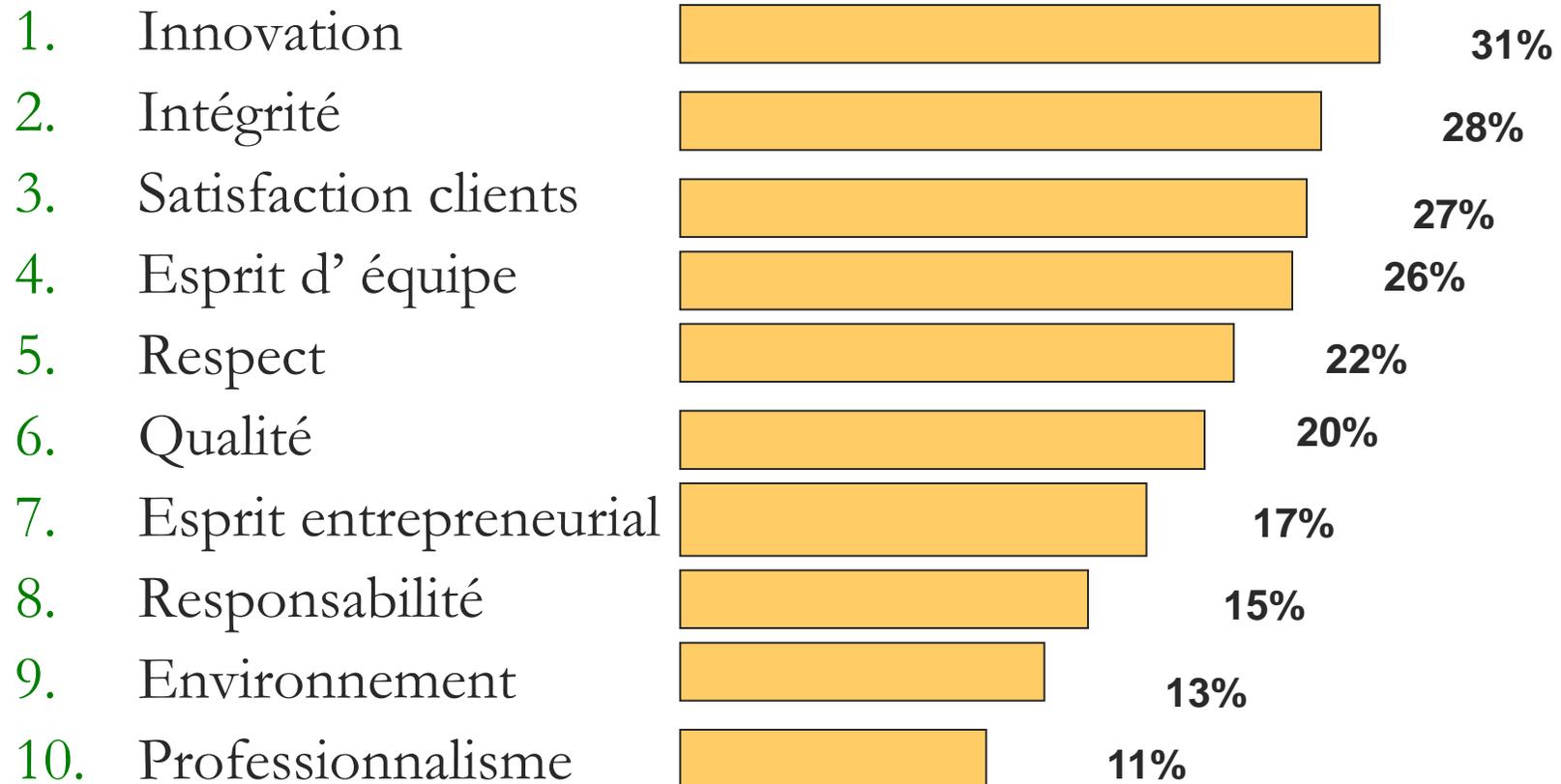
# Les trois niveaux de la culture organisationnelle

---



*Source* E. Schein, 1985, in *Stratégie* 2002, p.283

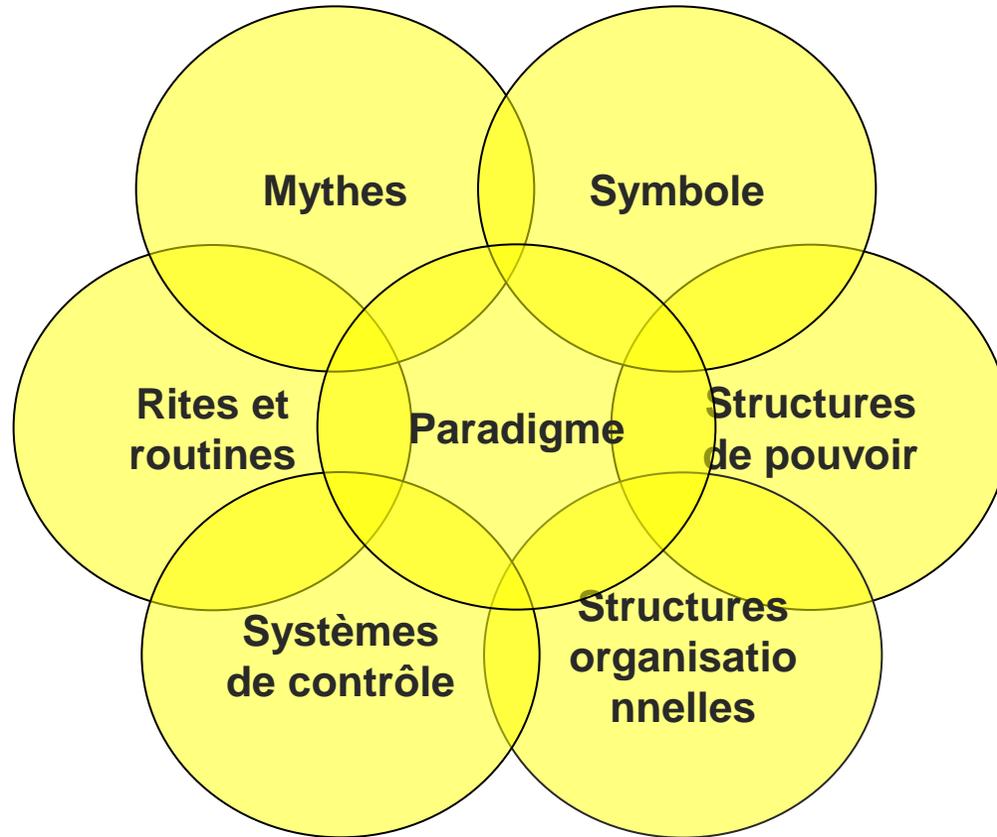
# Les valeurs des sociétés françaises en 2006



Humanisme et Solidarité qui faisaient partie du Top 10 en 2004 ont disparu au profit d'Innovation et Intégrité

# Le tissu culturel

---

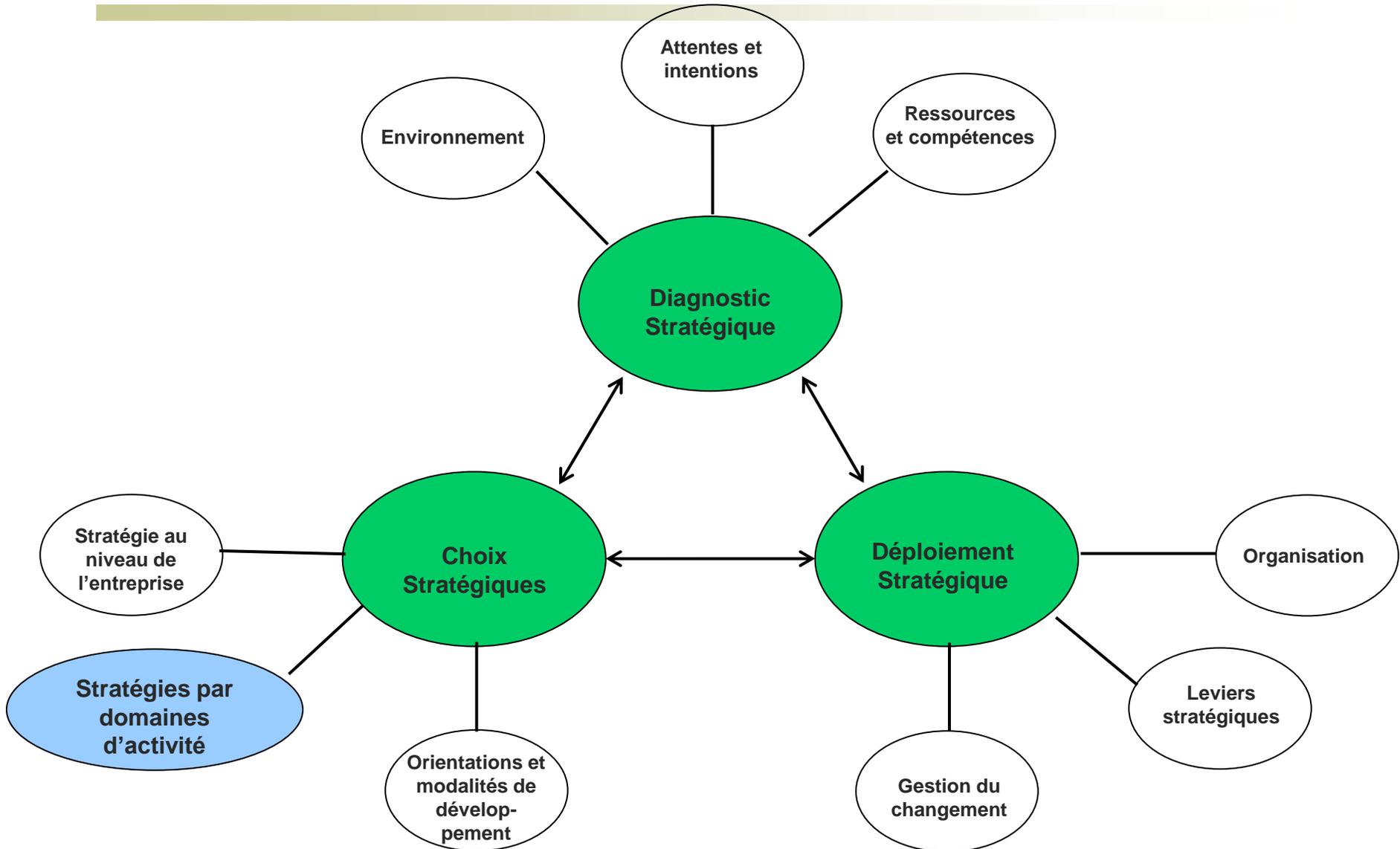




# Les choix stratégiques

Les Stratégies par domaine d'activité (Chp 5)

# Les composantes du management stratégique

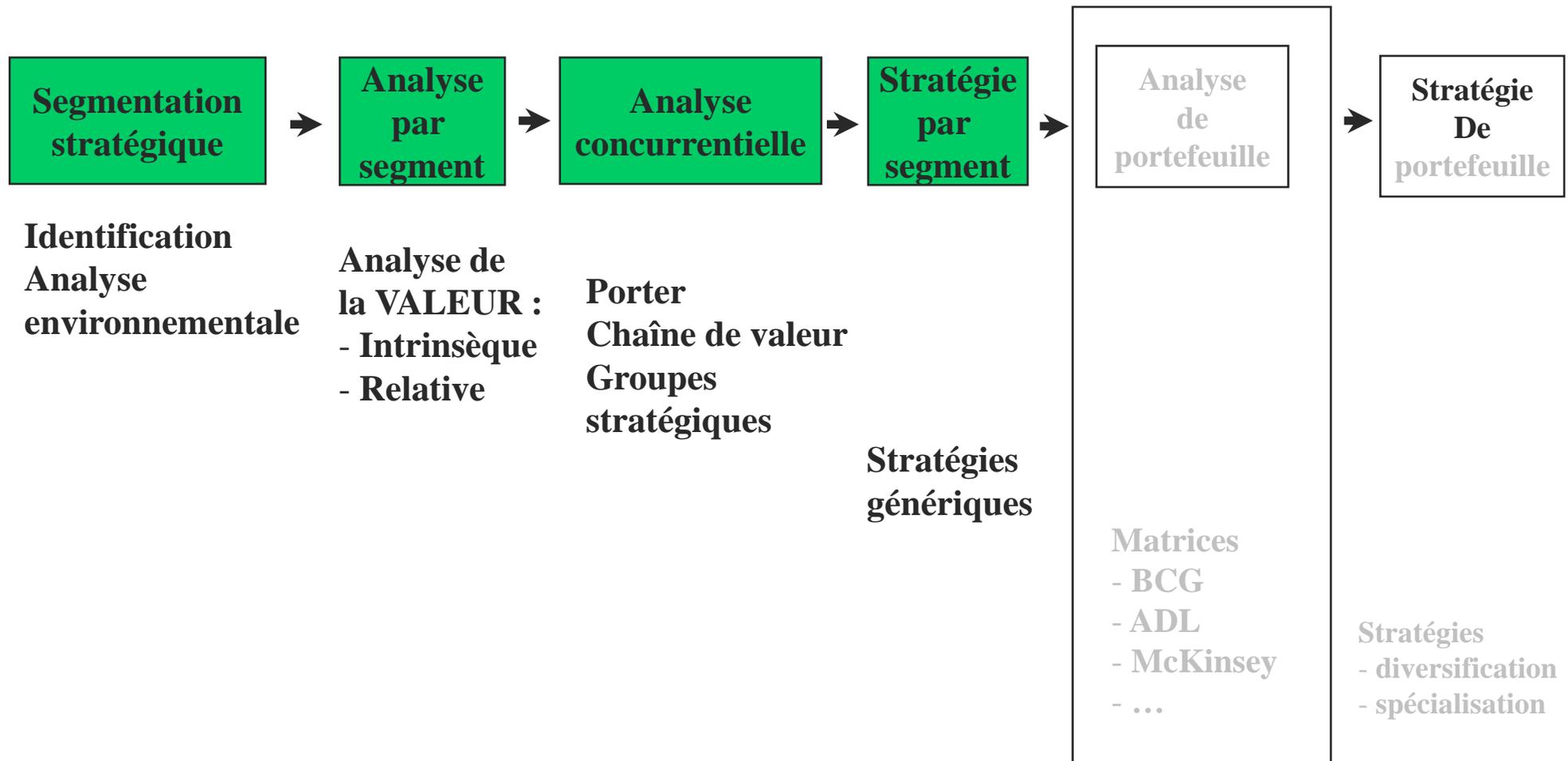


# Objectifs de la séance

---

- Présenter les stratégies par domaines d'activité
  - Distinguer les stratégies génériques
  - Identifier les déterminants du succès
  - Comprendre les incidences managériales

# Démarche d'analyse



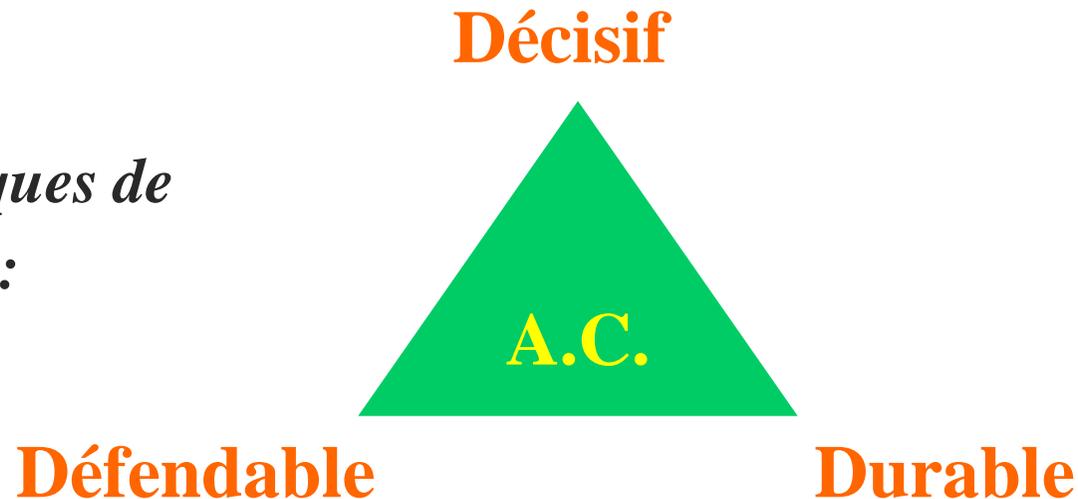
# L'avantage concurrentiel

---

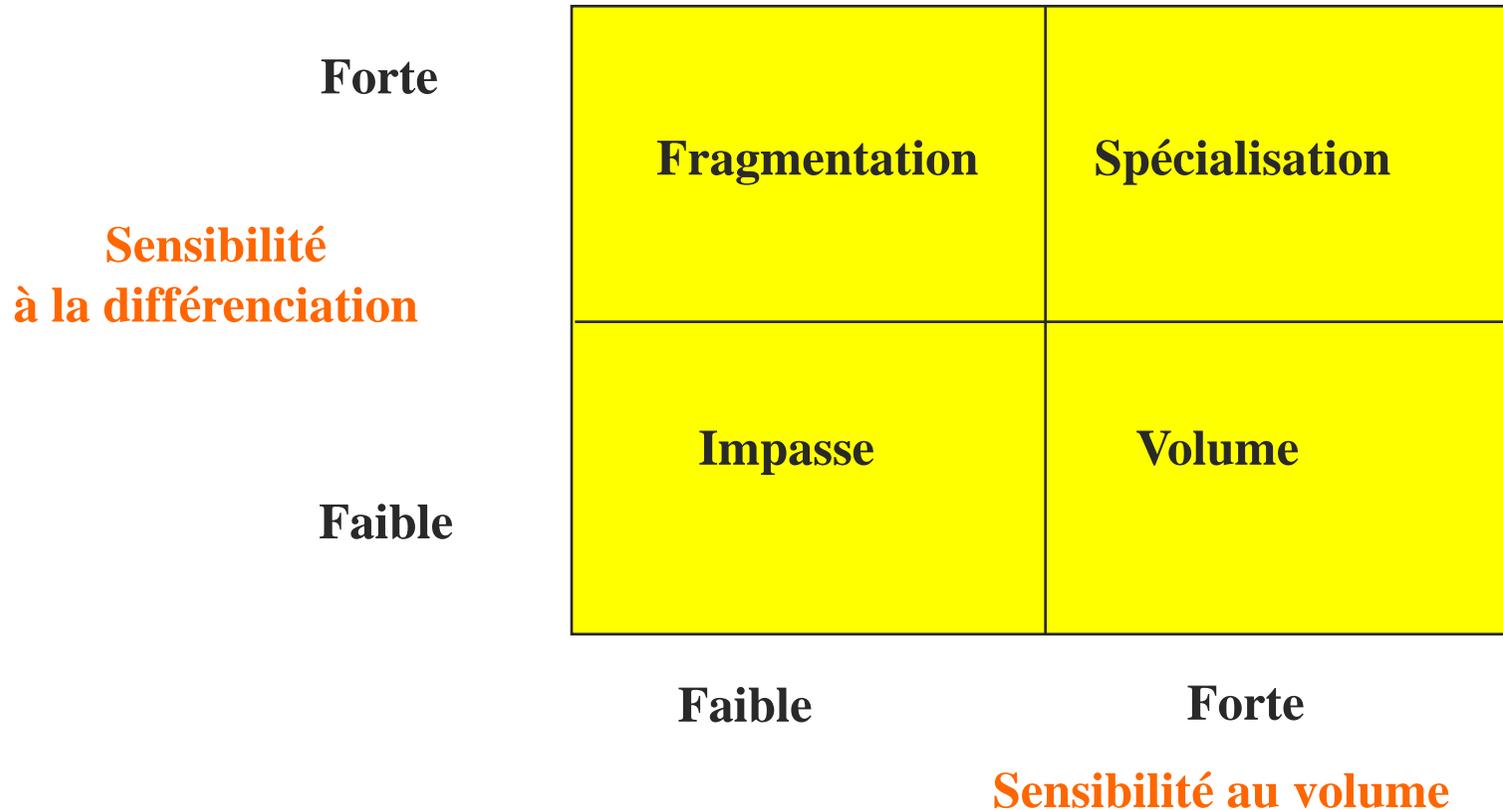
**Objectif** : L'obtention d'un **AVANTAGE** Concurrentiel

**Définition** : Meilleure maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent facteur décisif de performance dans un domaine d'activité.

*Caractéristiques de la pérennité :*



# Typologie des univers concurrentiels



Source: Strategor, d'après BCG

# Les stratégies types

Système concurrentiel		Stratégie
<b>Volume</b>	Faible nombre de concurrents Leader très rentable	<b>Croître plus vite</b> que les concurrents pour améliorer la position de coût
<b>Spécialisation</b>	Plusieurs entreprises très rentables Partie centrale de chaque niche abritée, frontières évolutives et en concurrence sévère Suiveurs non rentables	Focaliser l'effort sur les <b>niches</b> défendables Maximiser l'avantage sur les <b>coûts spécifiques</b>
<b>Fragmentation</b>	Beaucoup de petits concurrents entrants et sortants continuellement Marges diverses et instables Grosse entreprise désavantagée	Pour une grande entreprise : soit <b>isoler l'activité</b> et la gérer comme une petite société (difficile) soit <b>transformer l'activité</b> en une activité de volume ou de spécialisation si c'est possible
<b>Impasse</b>	Aucun concurrent n'a de part de marché absolue élevée Si personne ne réduit sa production, tout le monde perd de l'argent	<b>Concentration</b> sous l'égide des pouvoirs publics <b>contrôle d'un marché local</b> <b>localiser l'investissement</b> là où les coûts des facteurs sont les plus favorables

Source: Strategor d'après BCG

# En résumé...

---

**DEUX grandes OPTIONS STRATEGIQUES :**

↳ **PARTS DE MARCHE ou VOLUME**

↳ **DIFFERENCIATION ou NICHE**

# Les trois stratégies génériques de M. Porter

## Avantage stratégique

**Caractère unique**  
du produit perçu par clientèle

Situation de firme se caractérise  
par **coûts faibles**

Secteur  
tout entier

**Différenciation**

**Domination globale  
par les coûts**

**Cible stratégique**

Segment  
particulier

**Concentration ou niche**

Source : Porter



Si aucune de ces stratégies n'est tenable, il en reste une quatrième : **le Retrait**

# La stratégie de domination par les coûts

---

*"...je vais construire mon Avantage Concurrentiel en minimisant les coûts complets et en offrant les produits les moins chers....."*

**augmenter le Volume**



**gagner en PDM**



**croissance de la Rentabilité**

# Sources d'une domination par les coûts réussie

---

**Effet d'expérience : baisse constante du coût unitaire d'un produit à chaque fois que la production cumulée double.**

**Il repose sur :**

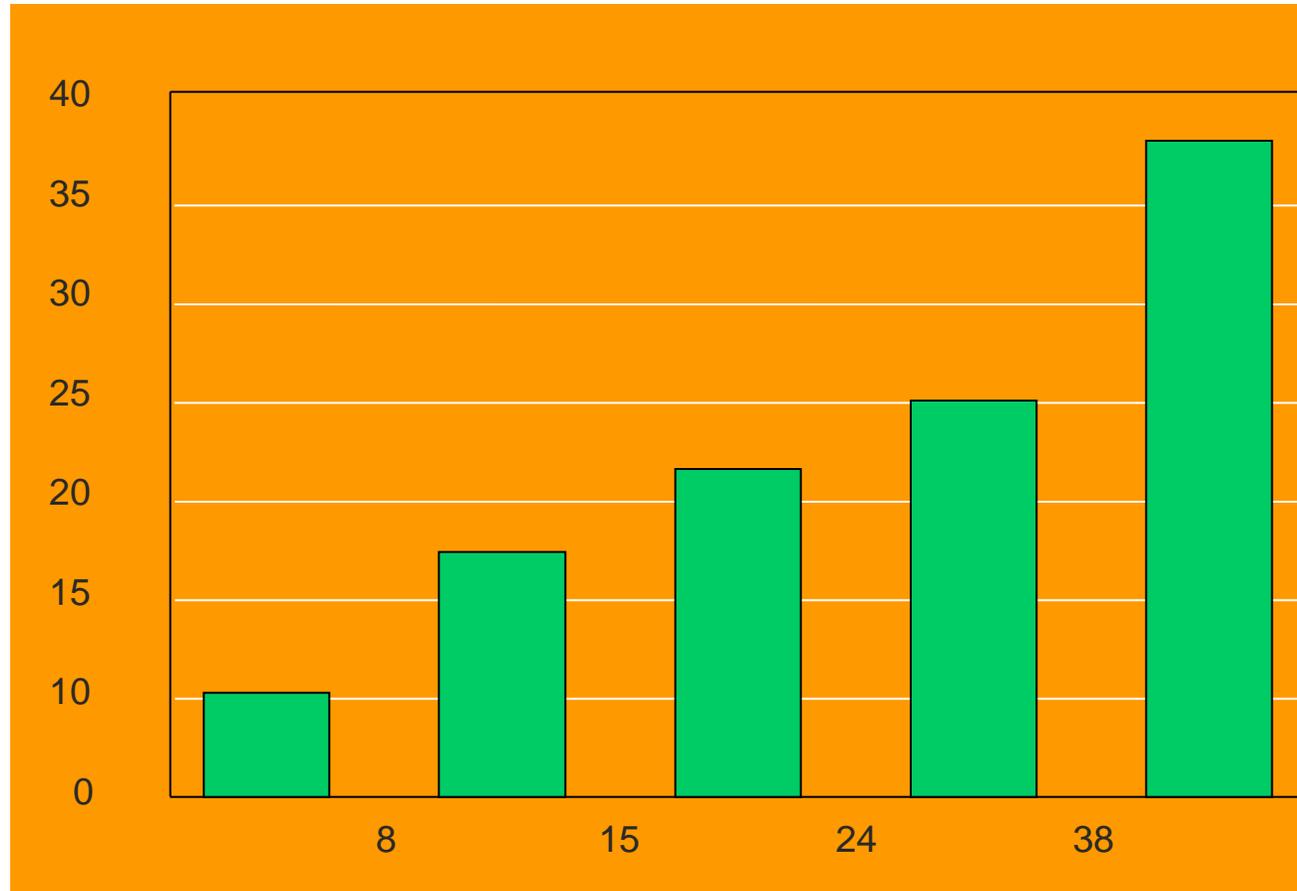
- Économies d'échelle
- Effet de taille
- Apprentissage
- Substitution du capital au travail

**Trois IMPERATIFS !!! :**

- vérifier lien entre hausse de production cumulée et baisse du coût unitaire
- vérifier lien entre PDM et rentabilité
- avoir part de marché dominante

# La part de marché détermine la rentabilité

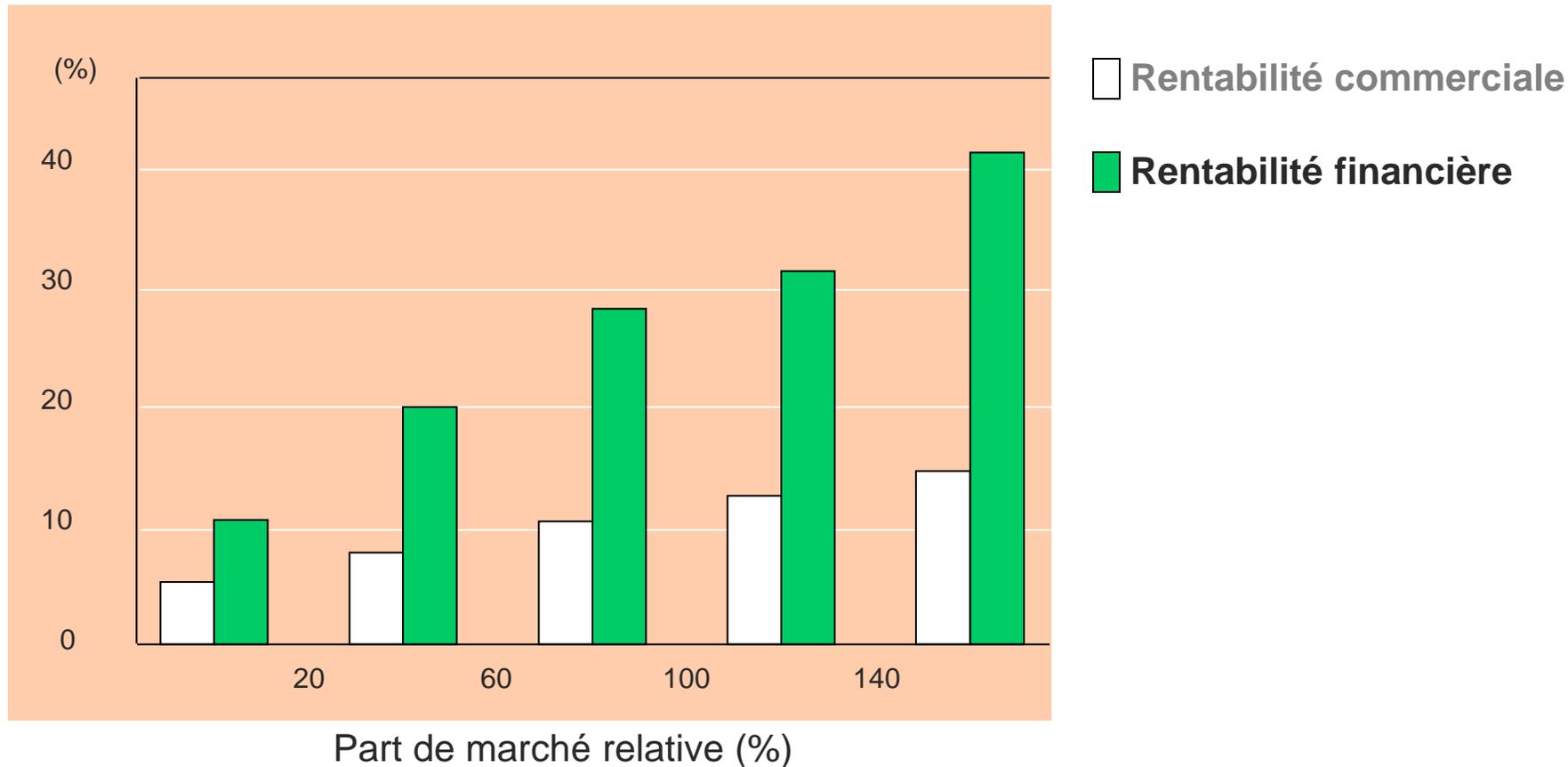
Rentabilité  
financière  
(%)



Source: Stratégique, 2002

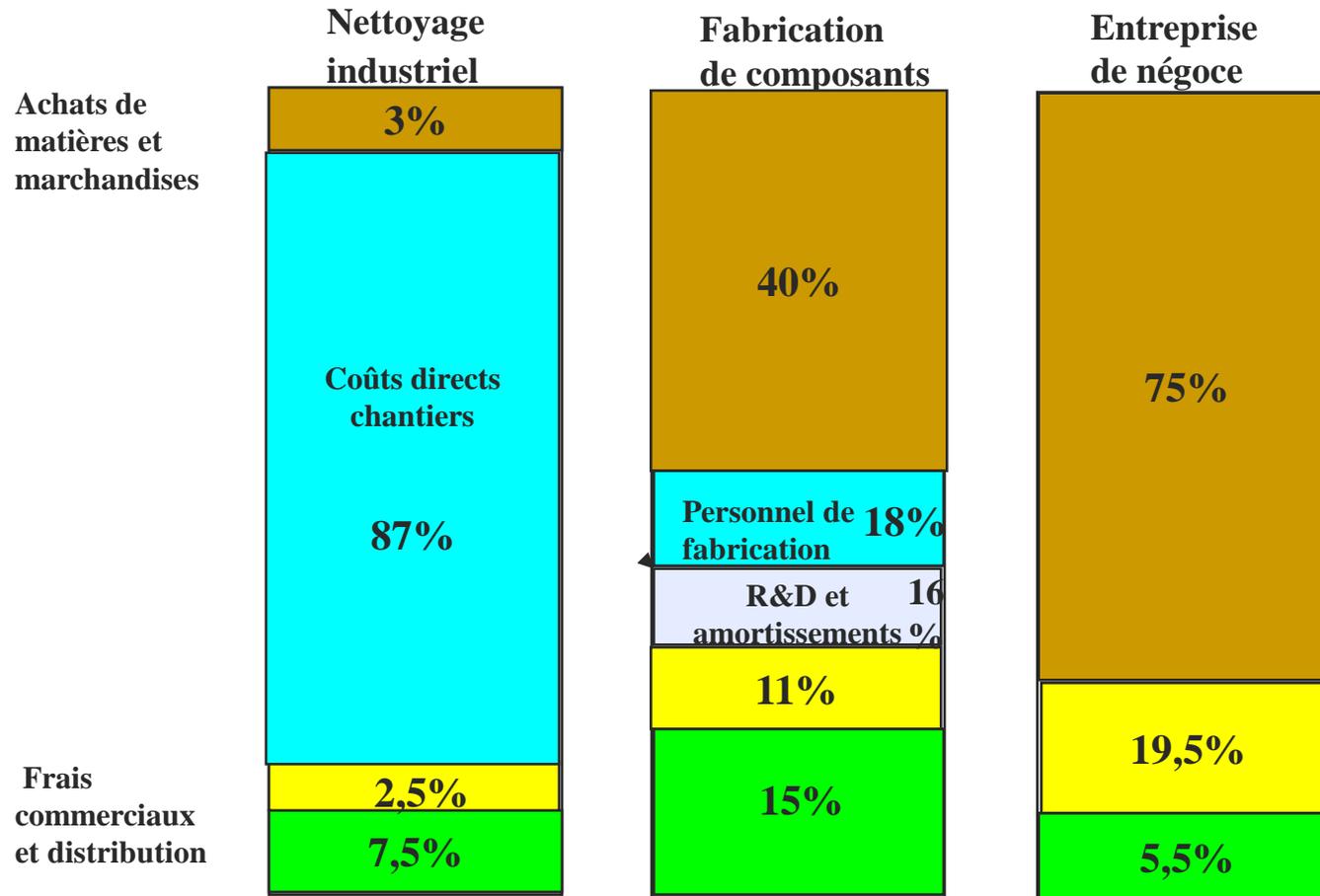
Part de marché (%)

# Part de marché relative et rentabilité



Remarque : PDM relative est PDM de l'entreprise par rapport à celle de l'entreprise leader ou celle de principal concurrent.

# Structure de coûts et facteurs clés de succès

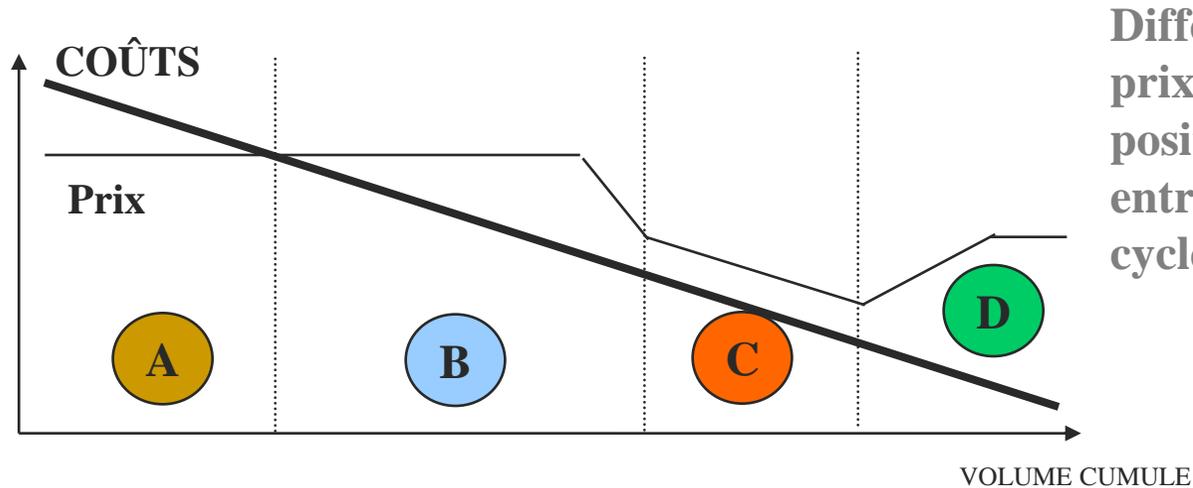


A partir de la structure de coûts d'une activité, on détermine :

- Les composants coûts les plus importants pour mener une stratégie d'activité
- les FCS

Source: Strategor

# Les différentes stratégies de prix



Différentes stratégies de prix sont fonction de position relative de chaque entreprise, mais aussi du cycle de vie de l'activité.

- A** **DUMPING/RATTRAPAGE** : acheter de la PDM
- B** **D'OMBRELLE** : maintenir les prix pour accroître la marge
- C** **DOMINATION** : répercuter sur les prix la baisse des coûts
- D** **ABANDON** : quitter progressivement en maximisant la rentabilité

Source : Strategor

# Domination par les coûts :

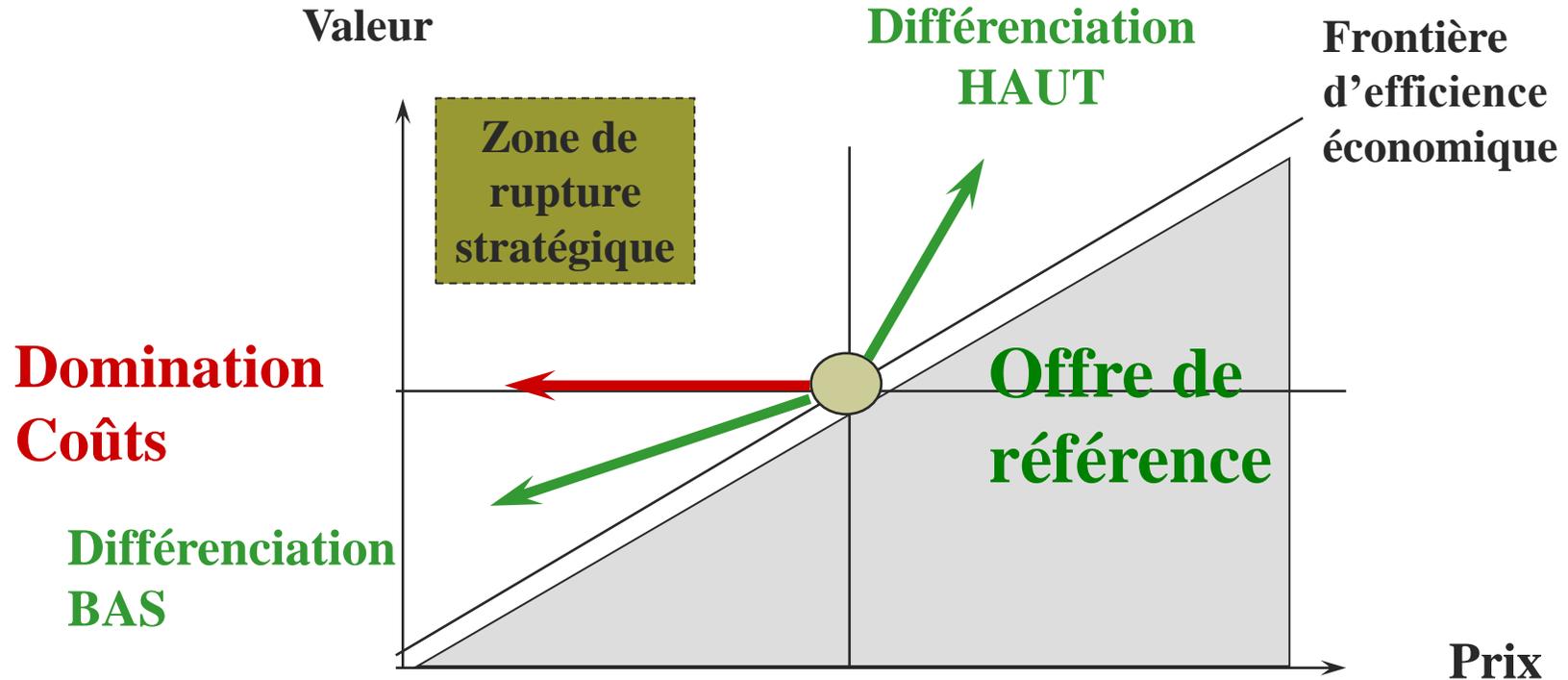
## Risques et aptitudes requises

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progrès technique annulant l'effet d'expérience ou les investissements passés</li> <li>- Imitation et investissements plus modernes des concurrents</li> <li>- Baisse de capacité d'innovation due à "l'obsession" des coûts</li> <li>- Pouvoir de la distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements soutenus en capital technique</li> <li>- Ingénierie et efficacité technique en processus</li> <li>- Aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits</li> <li>- Efficience de la M.O.</li> <li>- Systèmes de distribution adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de gestion et des coûts élaborés</li> <li>- Audits fréquents et détaillés</li> <li>- Organisation et responsabilités structurées et parfaitement définies</li> <li>- Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis</li> </ul>

Source: Stratégique, 2002,

# Les stratégies de différenciation

*"... je vais mettre à la disposition du client une offre dont le caractère sera reconnu et valorisé par celui-ci..."*



# Sur quoi repose la stratégie de différenciation ?

---

## **Offre / CONCURRENTS : benchmarking**

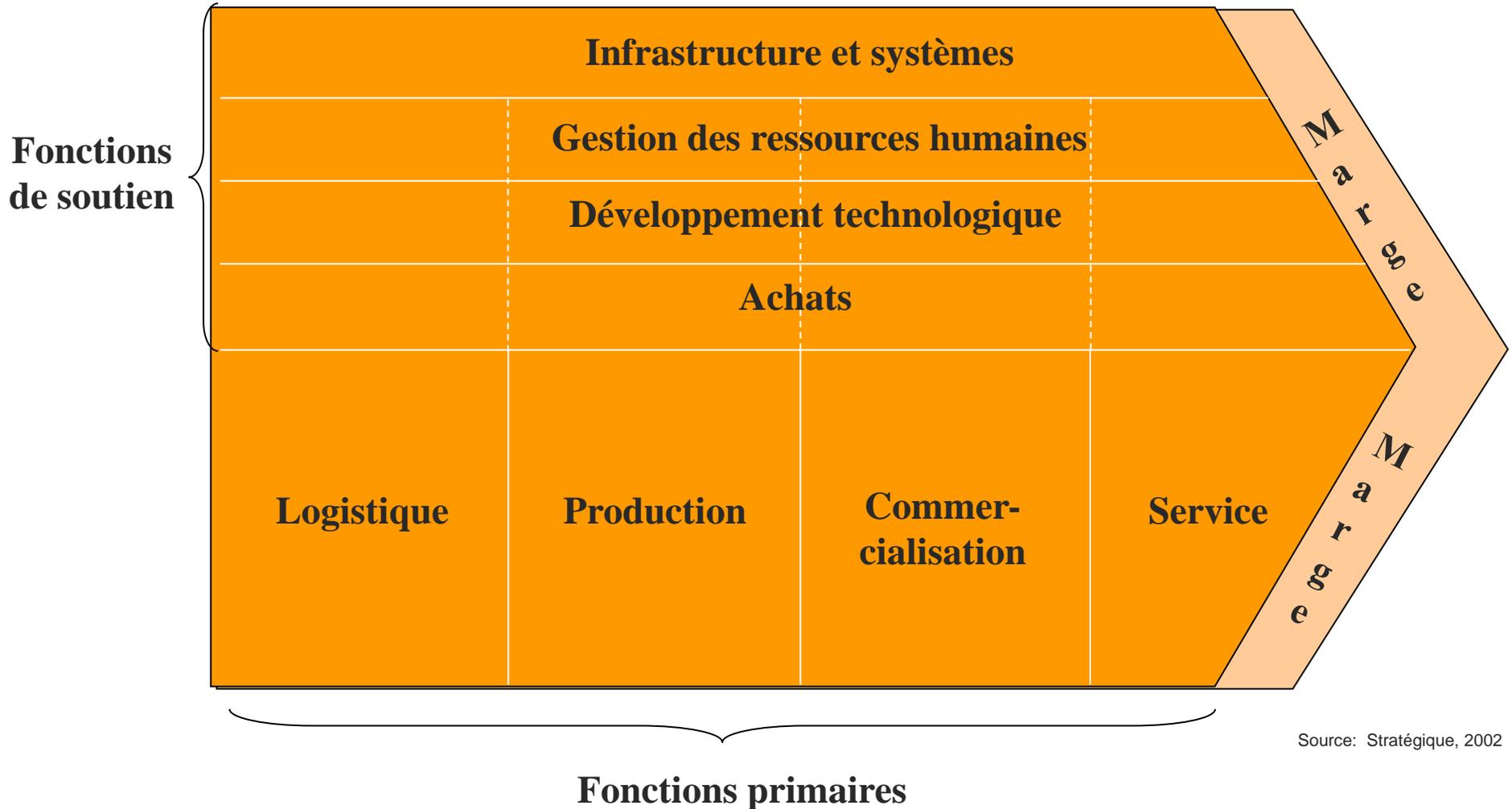
- Redéfinir la chaîne de valeur pour faire autrement
- Optimisation des fonctions de la chaîne de valeur
- Coordination des liens entre fonctions intra et interentreprises

## **Offre / CLIENTS : perception de la "qualité"**

- La "qualité" est RELATIVE car SUBJECTIVE (indicateurs personnels, vécu,...)
  - La "qualité" perçue par le client et pas celle "mesurée" par l'entreprise
  - Attention à la relation avec le prix et le positionnement marketing (gamme)
- 
- Comment fait l'entreprise ?
  - Comment font les concurrents ?
  - Comment faire autrement ?
  - Comment les offres sont-elles perçues par le client ?

# L'identification des compétences

## *La chaîne de valeur*



# Conditions d'une différenciation réussie

---

**Significative** : différenciation créée soit très nettement perceptible par l'acheteur

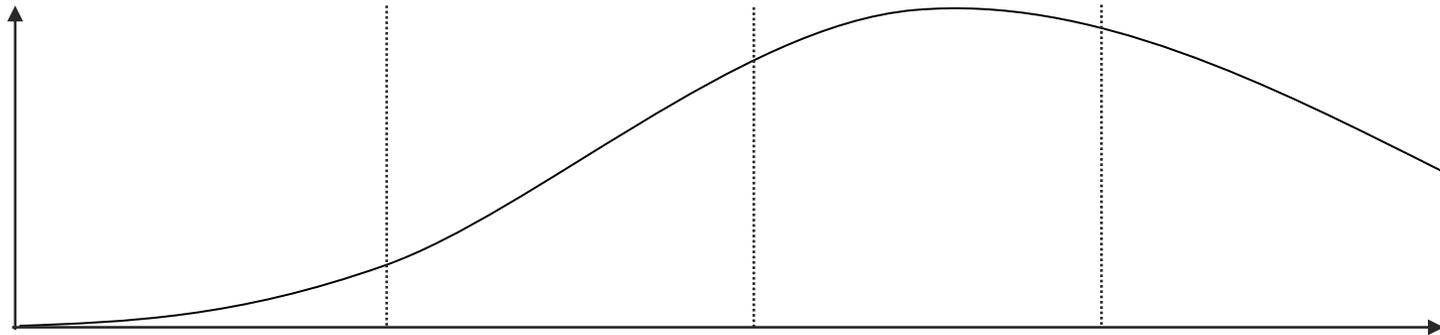
**Rentable** : attention à la distribution de la demande autour de l'offre de référence

**Durable** : avance conséquente sur la concurrence

# Différenciation : Risques et aptitudes requises

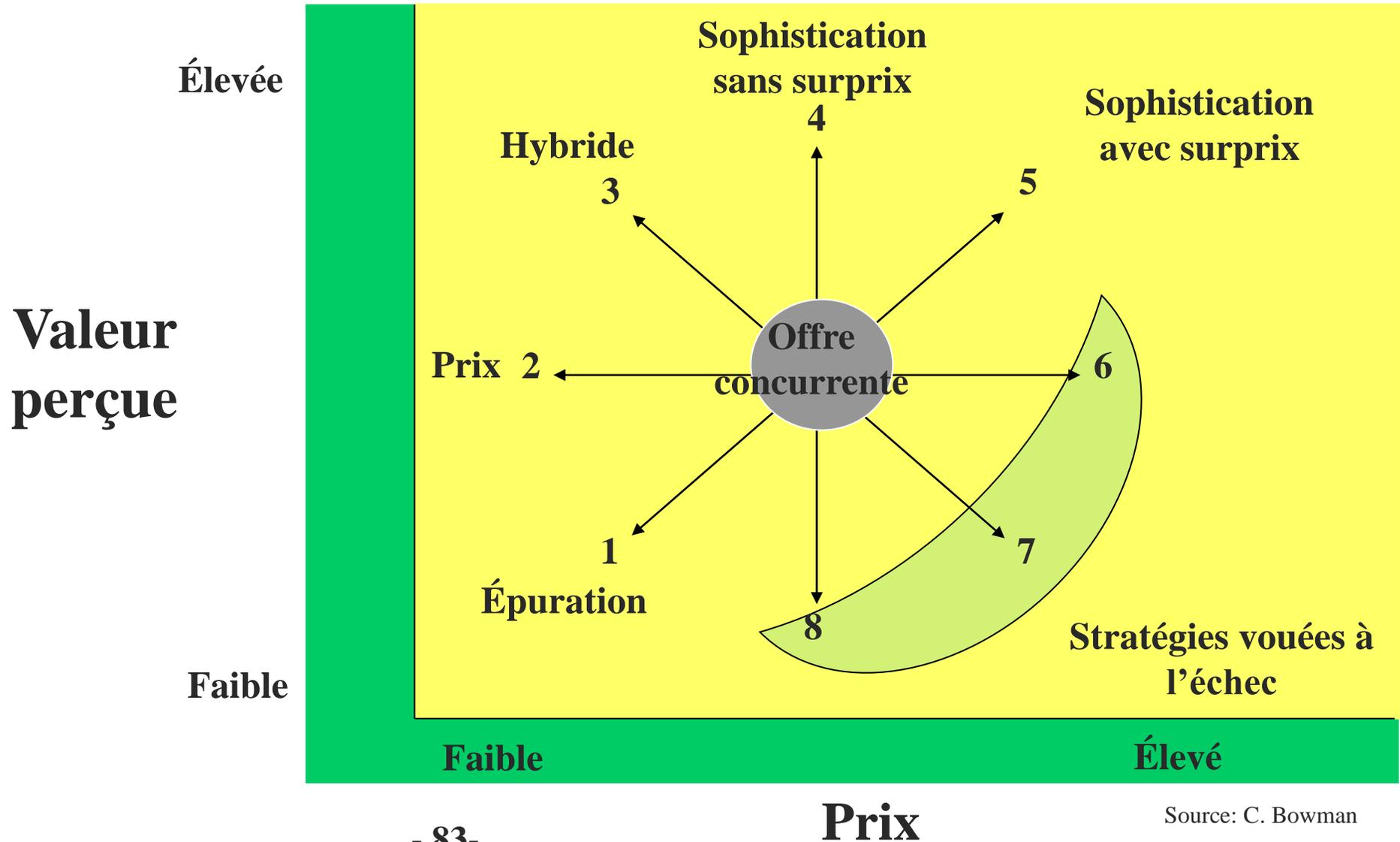
<b>Risques</b>	<b>Compétences et ressources nécessaires</b>	<b>Modes d'organisation adéquats</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Incapacité à maîtriser</li><li>-différence de coûts/firme dominante</li> <li>- Perte d'importance des facteurs de différenciation</li> <li>- banalisation et imitation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Intuition et créativité</li><li>- Capacité de recherche</li><li>- Technologie du produit</li><li>- Capacités commerciales</li><li>- Image</li><li>- Tradition dans le secteur ou combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs</li> <li>-Coopération élevée des circuits de distribution</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordination élevée des fonctions R&amp;D et marketing et production</li> <li>- Attraction exercée sur les personnes possédant les qualités requises</li> <li>- Objectifs et contrôles quantitatifs mais aussi Qualitatifs</li></ul>

# Le retrait



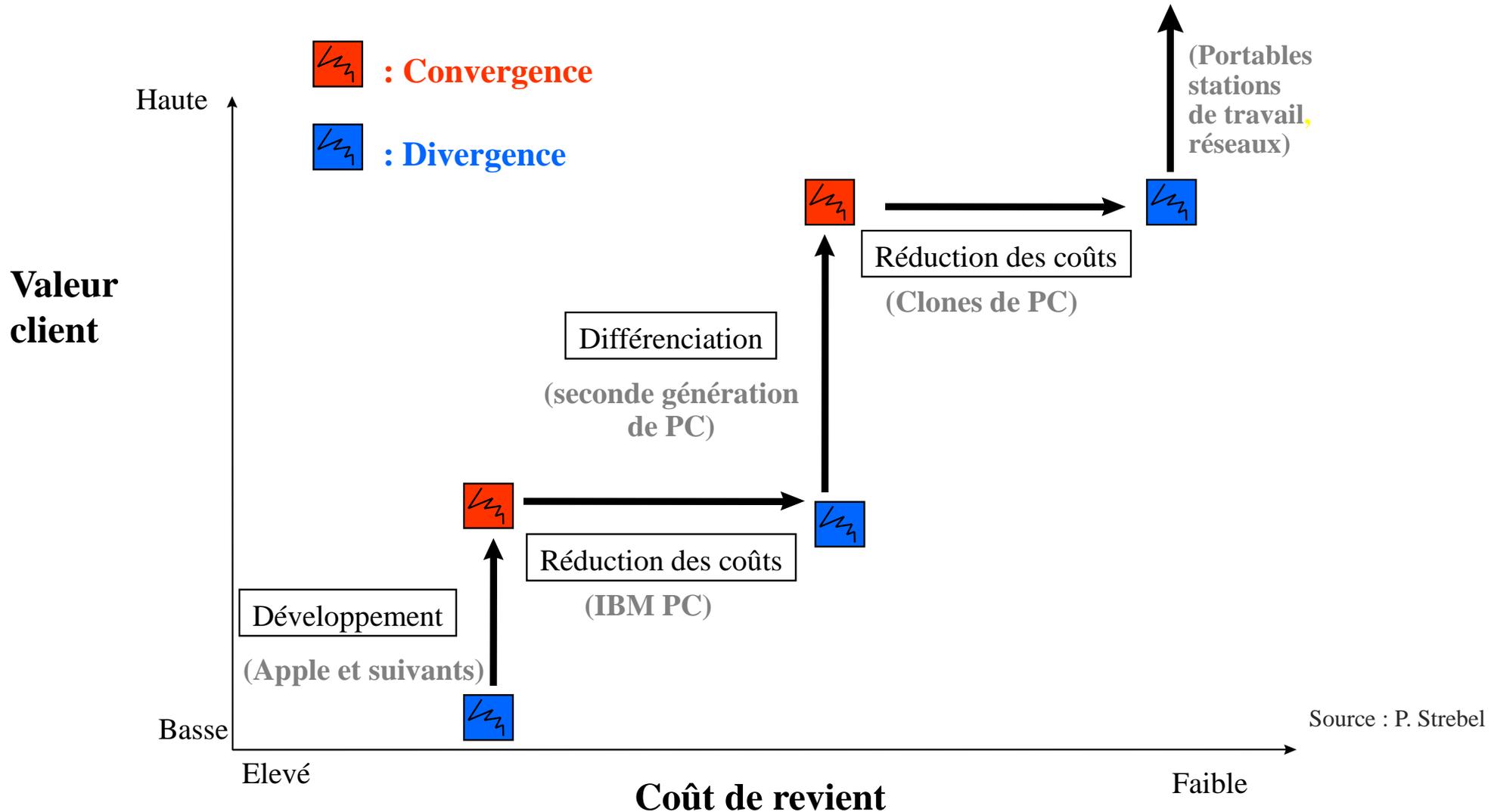
	<b>Émergence</b>	<b>Croissance</b>	<b>Maturité</b>	<b>Déclin</b>
<b>Causes du retrait</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Trop longue</li><li>. Trop coûteuse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Pas conforme aux attentes</li><li>. Investissements trop lourds</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Pas la taille critique</li><li>. Pas de perspective suffisante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Pas les compétences</li><li>. Perspectives peu favorables</li></ul>

# Les stratégies génériques : l'horloge de Bowman



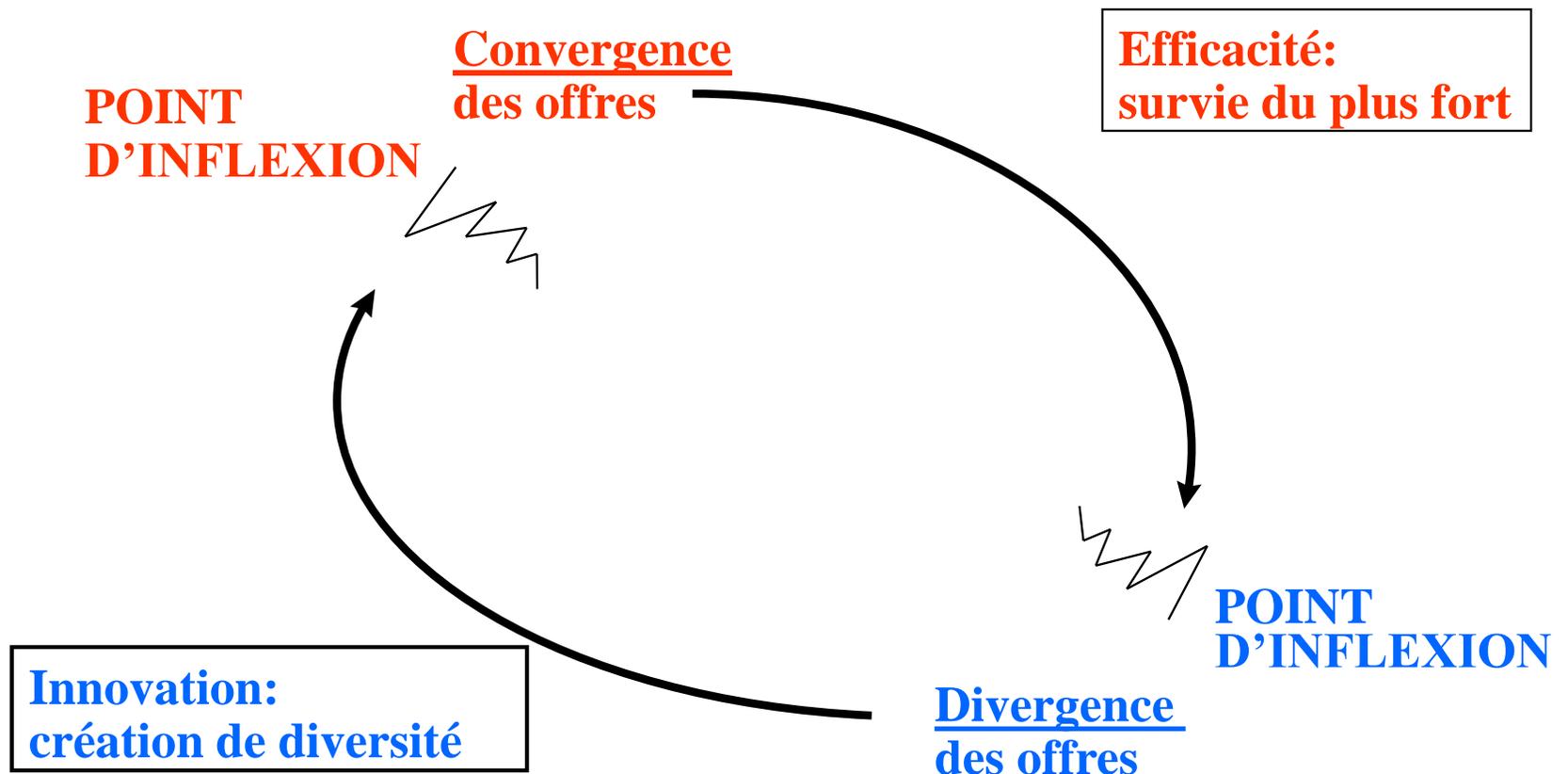
# Dynamique de l'inflexion

## L'exemple de l'industrie informatique

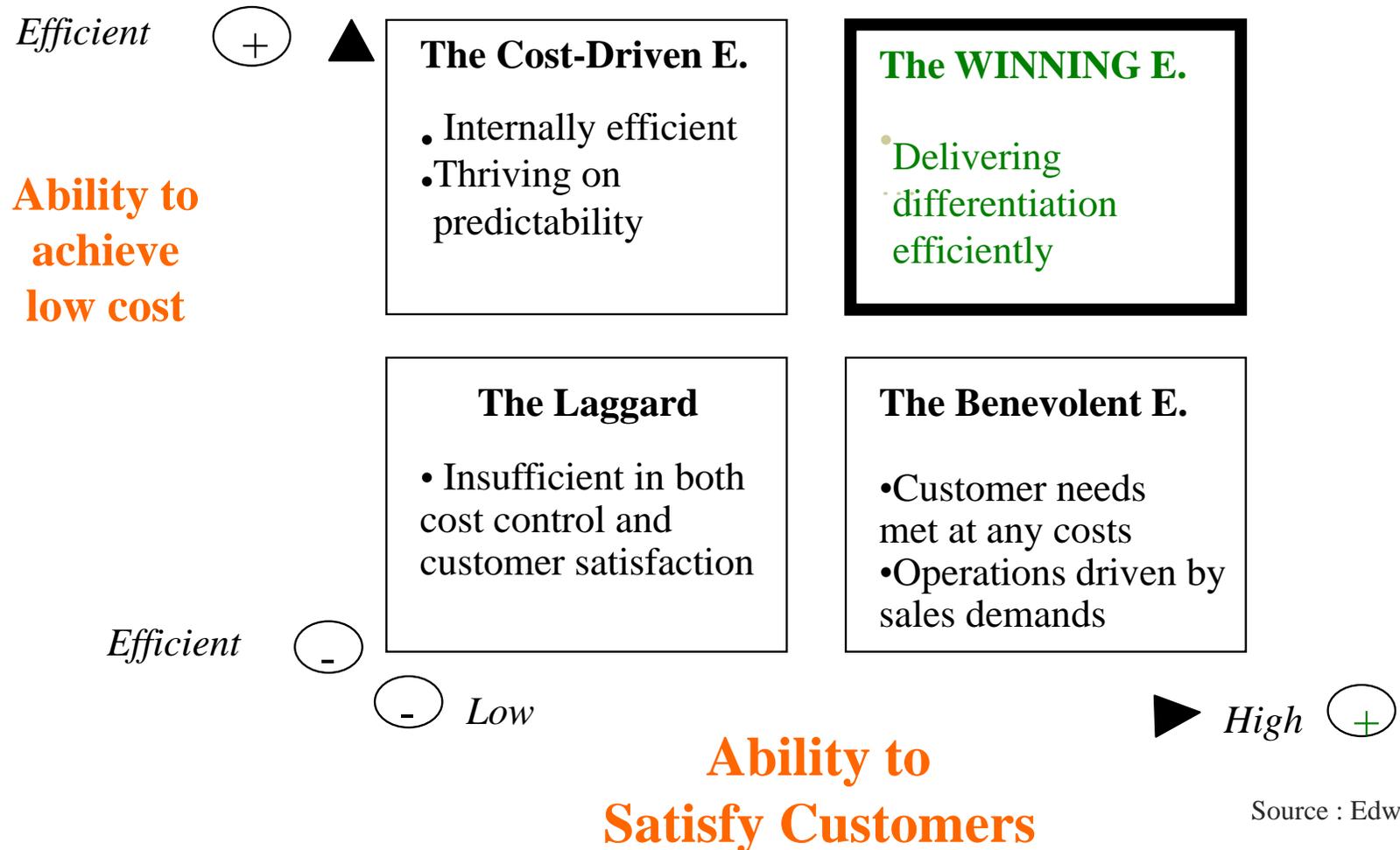


Source : P. Strebel

# Points d'inflexion stratégique



# Conclusion : attention !!!



Source : Edwards



# Les choix stratégiques

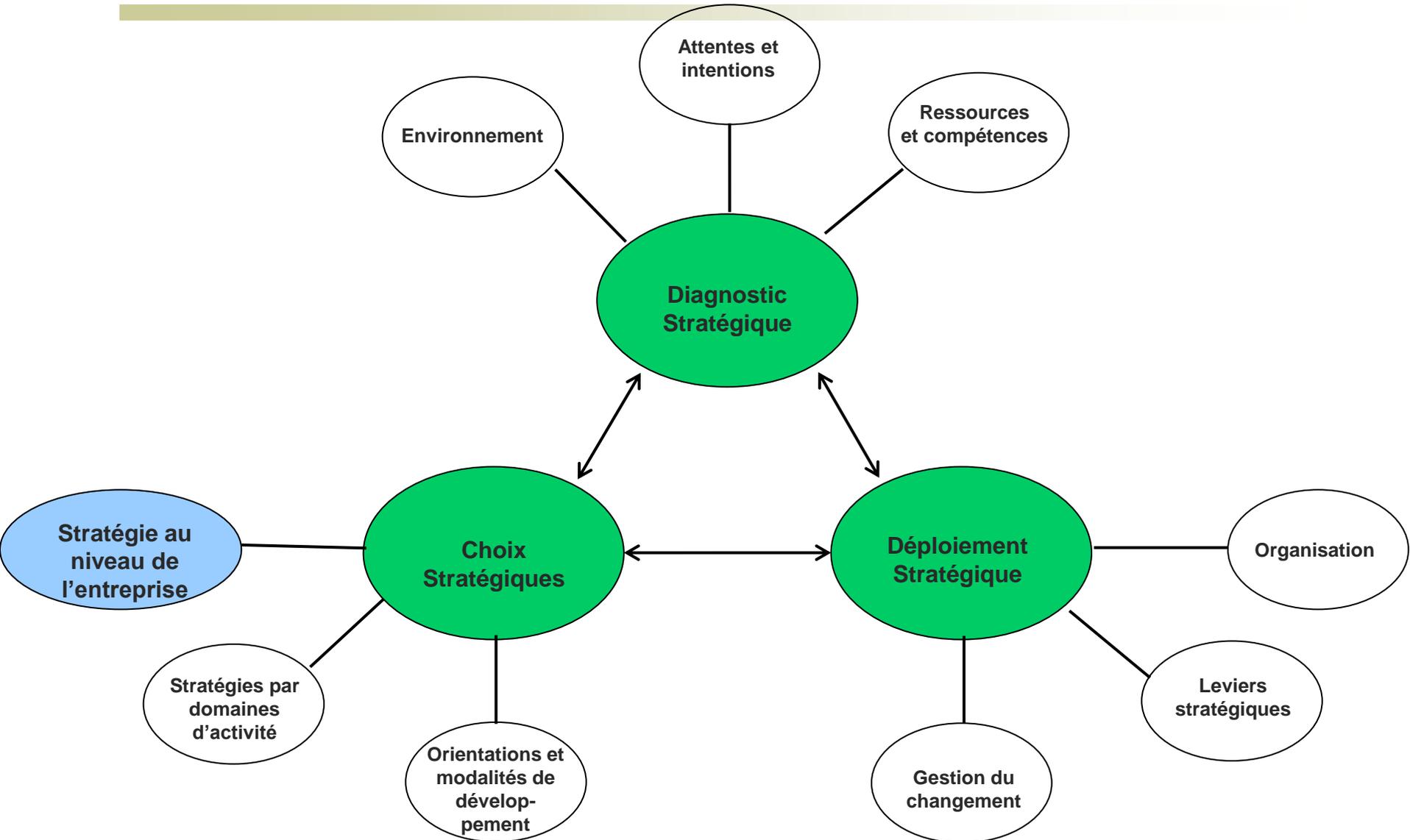
La stratégie au niveau de l'entreprise (chp 6)

# Objectifs de la séance

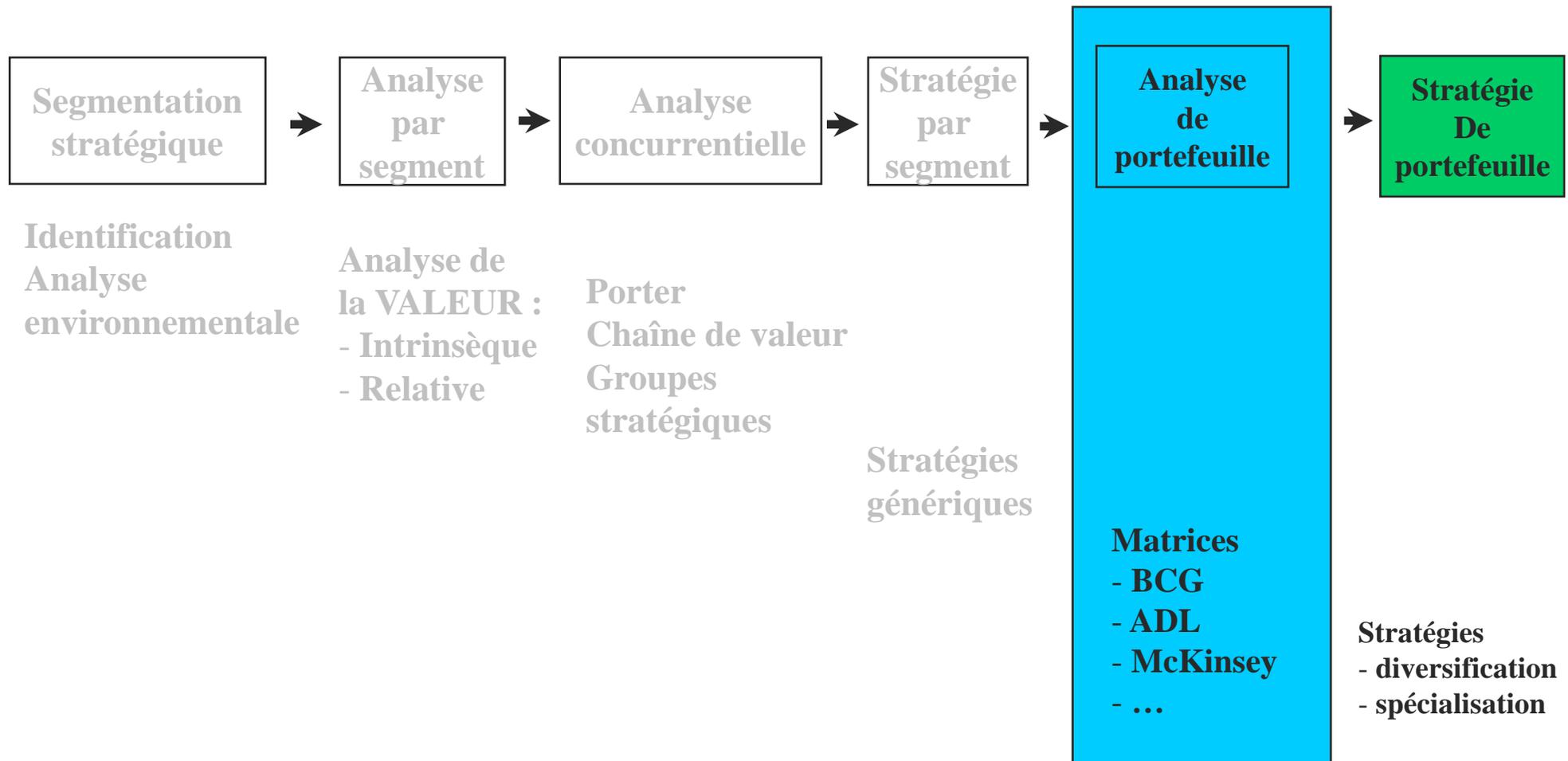
---

- Présenter la stratégie au niveau de l'entreprise
  - Présenter le rôle de la direction générale dans une structure multi-activités
  - Analyser les différentes logiques de groupe
  - Analyser les logiques de constitution d'un portefeuille d'activités

# Composantes du management stratégique



# Démarche d'analyse



# Analyse de portefeuille d'activités

---

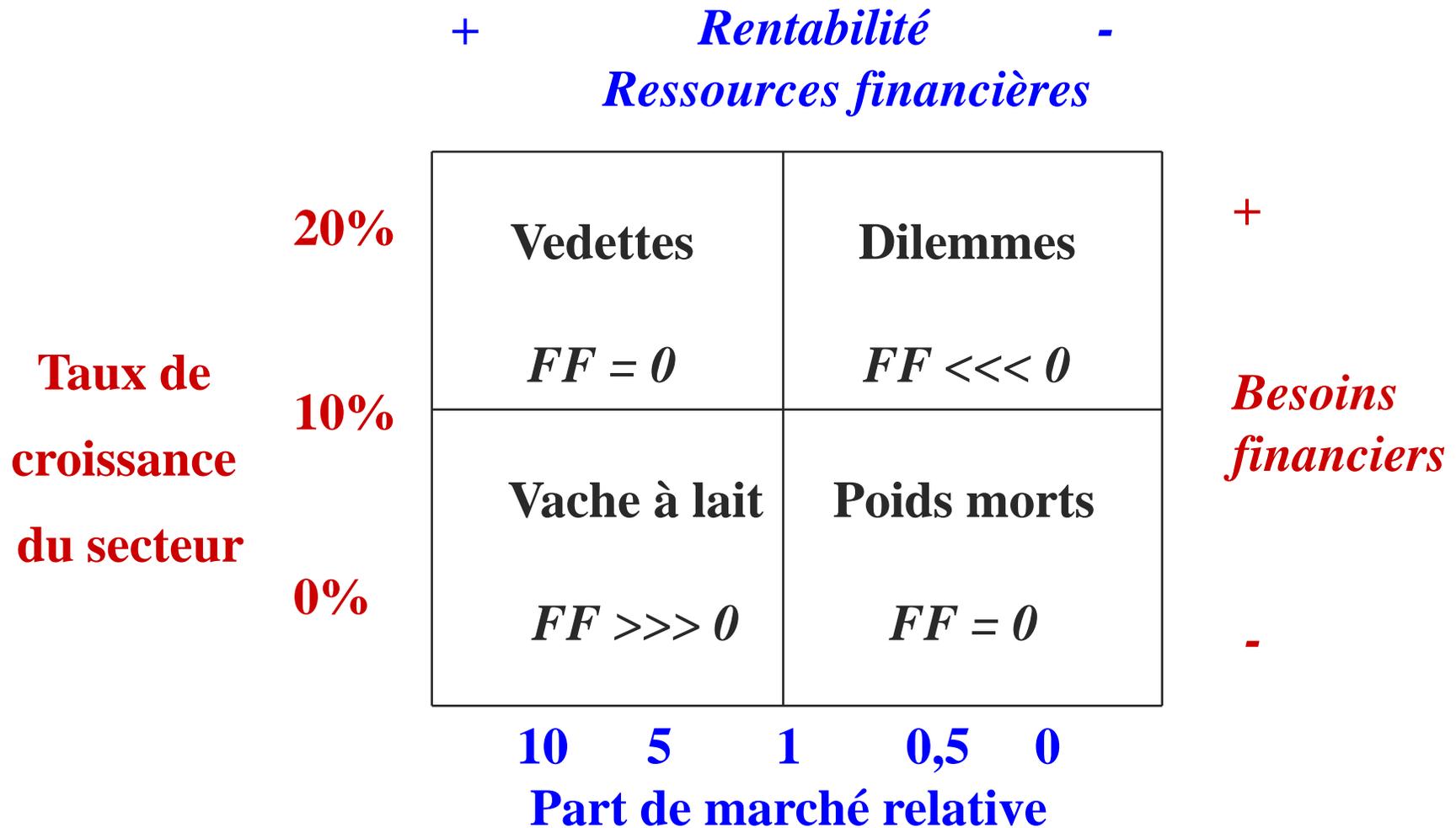
**Optimiser gestion d'un portefeuille d'activités**

**Apporter de la valeur aux segments afin d'élever niveau de performance**

**En facilitant choix stratégiques des entreprises diversifiées**

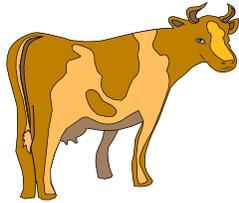
**En disposant des compétences de compréhension des FCS et de réponses aux besoins spécifiques des segments**

# BCG – La matrice



# BCG – les "prescriptions"

---



**MILKER = générer le maximum de cash**



**MAINTENIR la position dominante**



**INVESTIR / RESEGMENTER / ABANDONNER**



**ABANDONNER (2) ou maintenir sans inv.**

Source : BCG

# BCG – la logique

---

## Logique...

**FINANCIERE d'allocation optimale des ressources entre différents segments pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.**

**Repose sur théorie de ...L'EFFET D'EXPERIENCE**

**Spécifiquement adaptée à une stratégie de ... VOLUME / COÛTS**

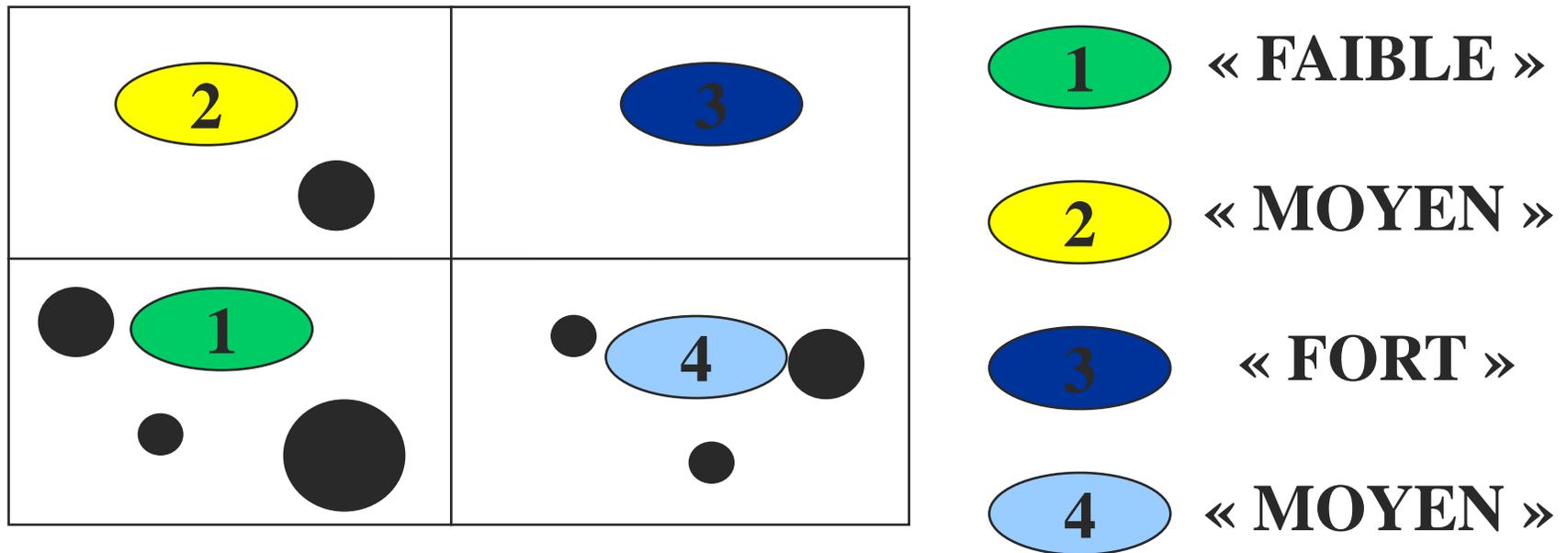
# BCG – Quel manager pour quel type d'activités ?

---

<b>Vedettes</b>	<b>Dilemmes</b>
<b>Vache à lait</b>	<b>Poids morts</b>

# Gérer un portefeuille = gérer du RISQUE

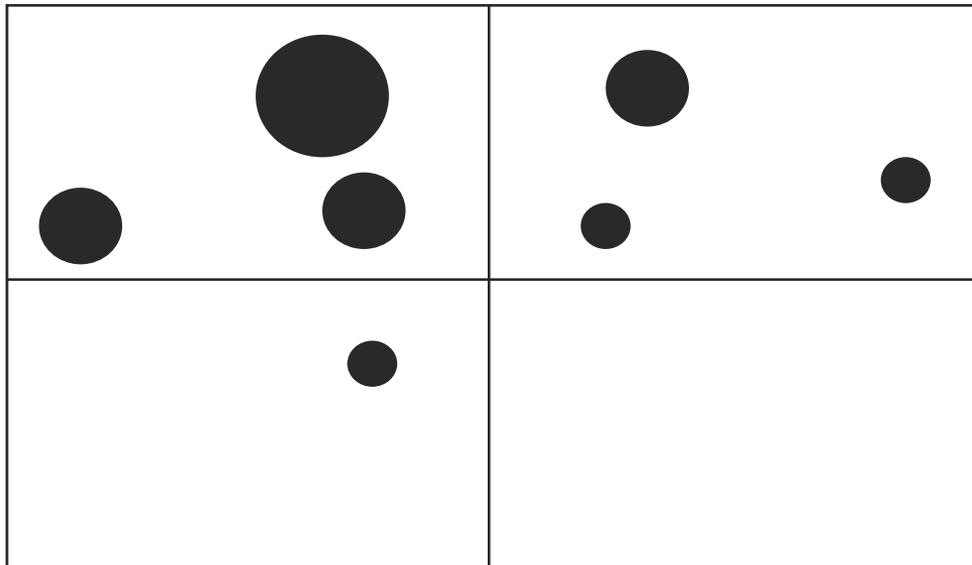
## Ex. de portefeuille **SENILE**



# Gérer un portefeuille = gérer du RISQUE

---

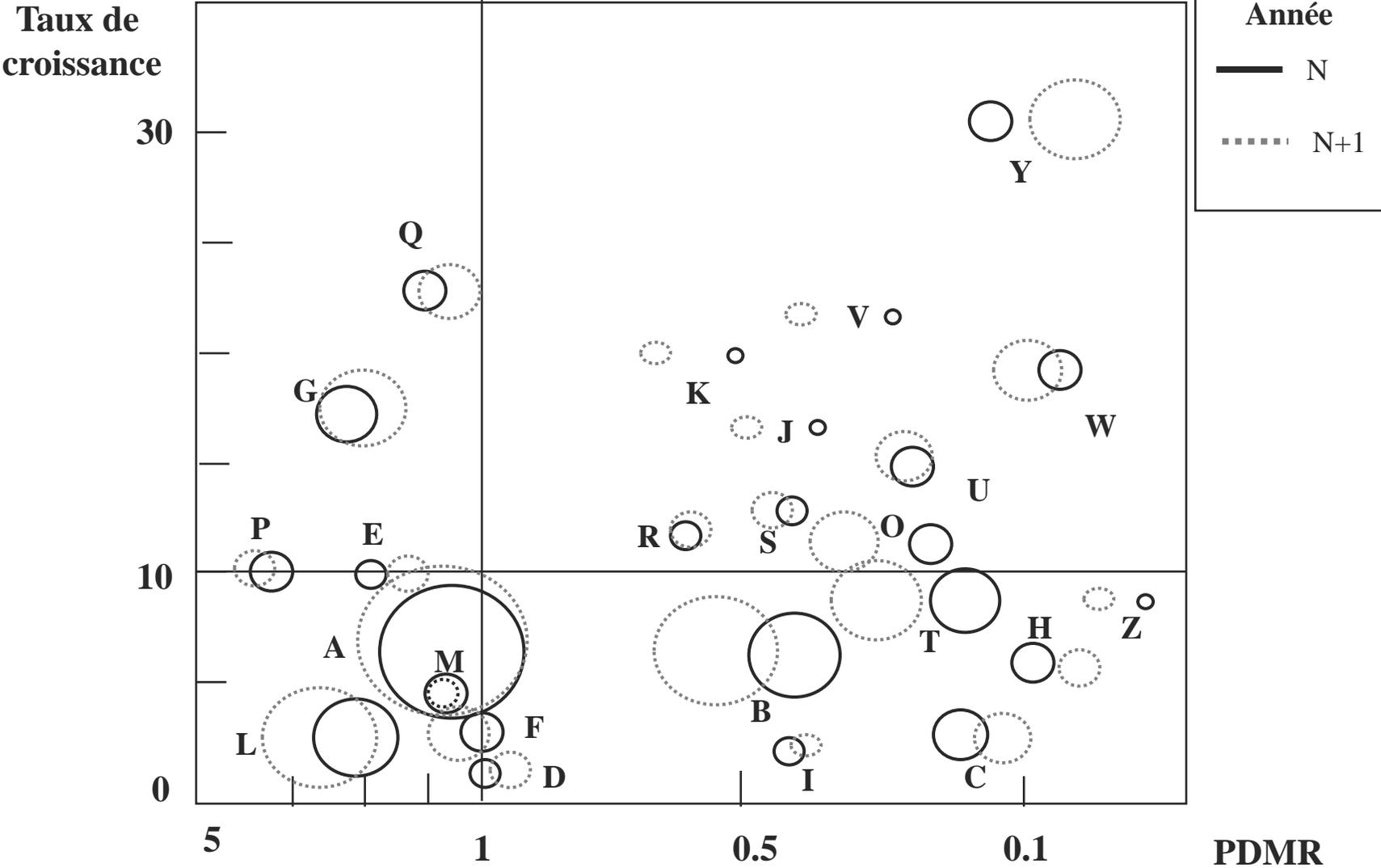
## Ex. de portefeuille **JUVENILE**



- Risque **FORT**

- Pas de rentabilité

# Exemple : Electro



# ADL – la matrice

**MATURITE DE L'ACTIVITE**

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
	<b>Dominante</b>	Bonne rentabilité FF= 0	Bonne rentabilité FF >> 0	Bonne rentabilité FF >> 0
<b>Forte</b>	Risque moyen Fort besoin cash	Risque faible Faible besoin cash	Risque faible Faible besoin cash	Risque faible Faible besoin cash
<b>Favorable</b>	Fort besoin cash	Fort besoin cash	Faible besoin cash	Faible besoin cash
<b>Faible</b>	FF < 0 Risque fort	FF = 0 Risque moyen	FF = 0 Risque moyen	FF = 0 Risque moyen
<b>Marginale</b>	Faible rentabilité	Faible rentabilité	Faible rentabilité	Faible rentabilité

**besoins financiers**  
**risque sectoriel**

**POSITION CONCURRENTIELLE**

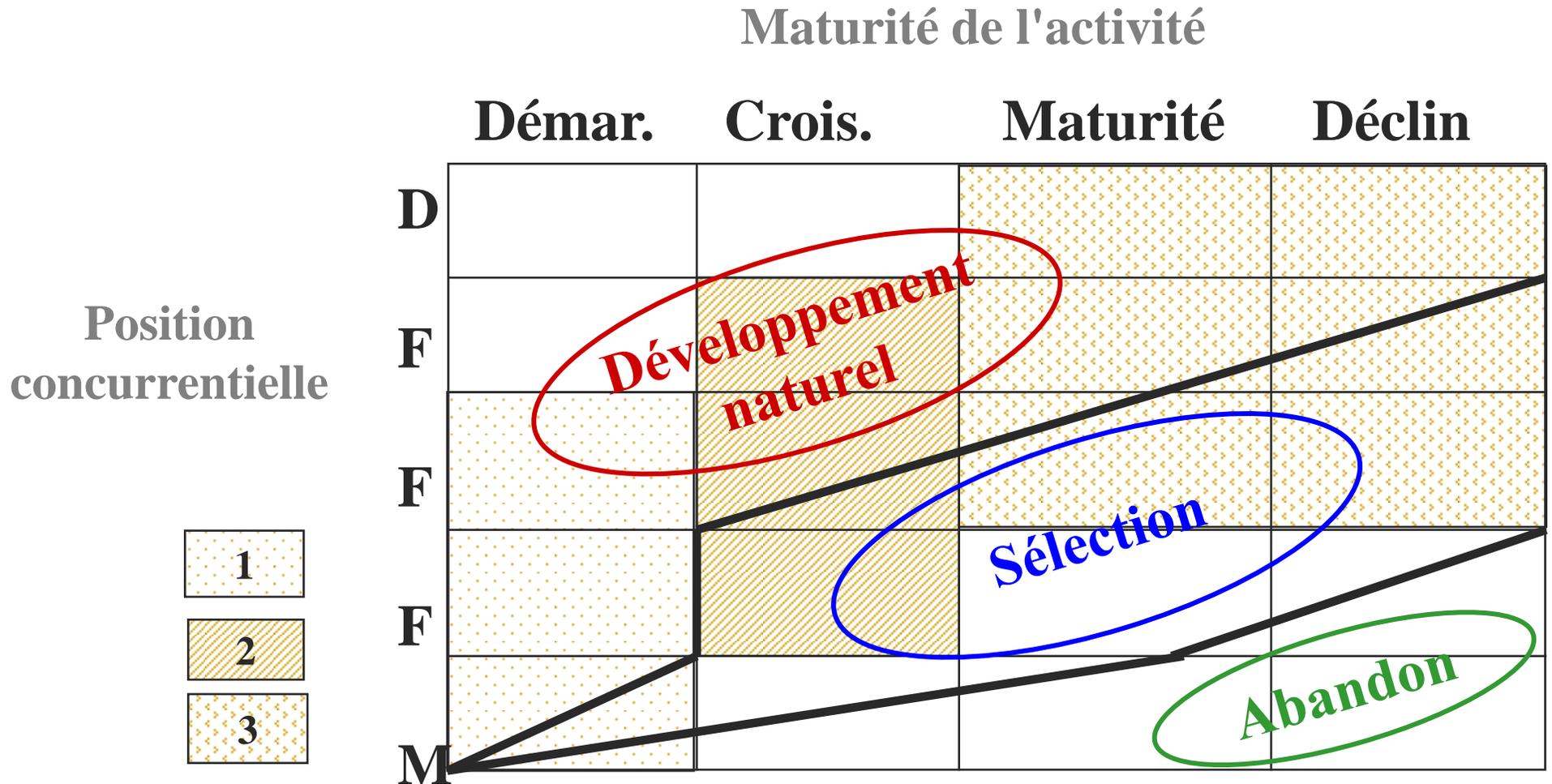
+ ↑ **R**entabilité  
 + ↑ **R**isque concurrentiel  
 ↓  
 -

++  
+

-

Source : ADL

# ADL – les prescriptions



# ADL – la logique

---

**Evalue la position concurrentielle d'une entreprise**

**Suppose que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts, mais sur la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents**

**Plus proche de la "réalité"...pour des activités non reliées**

# McKinsey – Matrice et prescriptions

## Valeur de l'activité

**POSITION CONCURRENTIELLE**

	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Maintenir position de leader	Maintenir position et suivre développement	Traire
Moyenne	Améliorer position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
Faible	Doubler mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner

Source : ADL

# McKinsey – la logique

---

Idem que ADL mais insiste sur la valeur relative des segments pour l'entreprise

**Privilégie la notion de SYNERGIE et s'avère donc pertinente pour les activités de diversification reliée.**

# Avantages et limites de chaque matrice

	<b>BCG</b>	<b>ADL</b>	<b>McKinsey</b>
<b>Points forts</b>	<b>Instrumentalité (facilité)</b>	<b>Dynamique</b>	<b>Non réducteur Met en avant la différenciation</b>
<b>Points faibles</b>	<b>Réducteur car seul FCS est le coût</b>	<b>Subjectivité Instrumentalité limitée</b>	<b>Très subjectif</b>
<b>Utilisation</b>	<b>Activités de volume</b>	<b>E. Diversifiées (non reliées)</b>	<b>E. Diversifiées (reliées)</b>

# Intérêts de l'analyse de portefeuille

---

- ↳ Réaliser une analyse **DYNAMIQUE**
  - **renouvellement** des activités dans le temps
  - importance des phases de **croissance**
  
- ↳ Réaliser une analyse **FINANCIERE**
  - maximiser le **profit global**
  - optimiser les **flux financiers**
  
- ↳ Aborder le concept de **TRAJECTOIRE STRATEGIQUE**
  - acquérir immédiatement une position concurrentielle forte
  - combler un retard initial
  
- ↳ Gérer un portefeuille **EQUILIBRE**

# Conclusion

---

**Equilibre dynamique  
à M et L Terme**



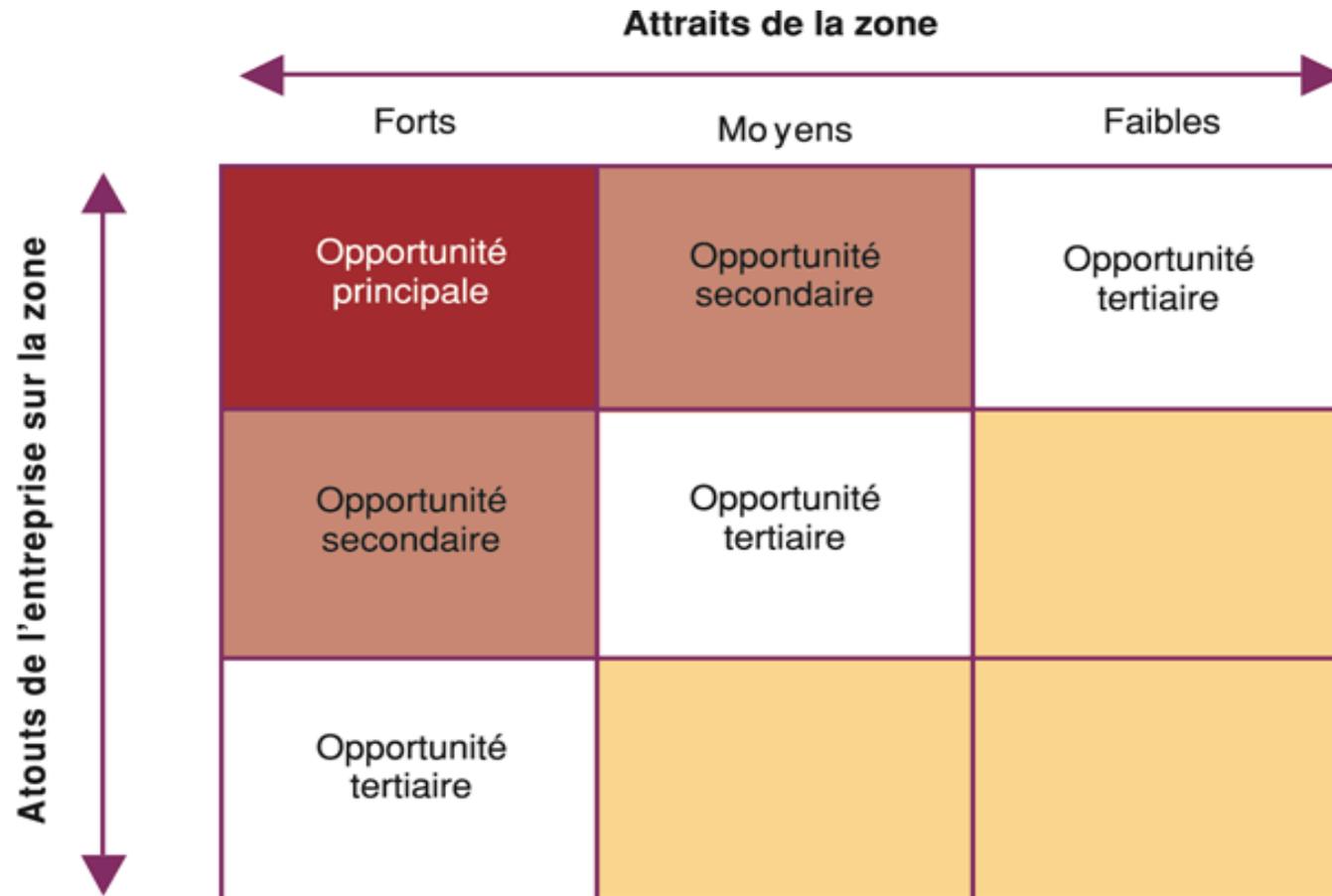
**Optimisation des  
flux financiers**

Positionner les segments sur une matrice pour évaluer le risque et la situation financière

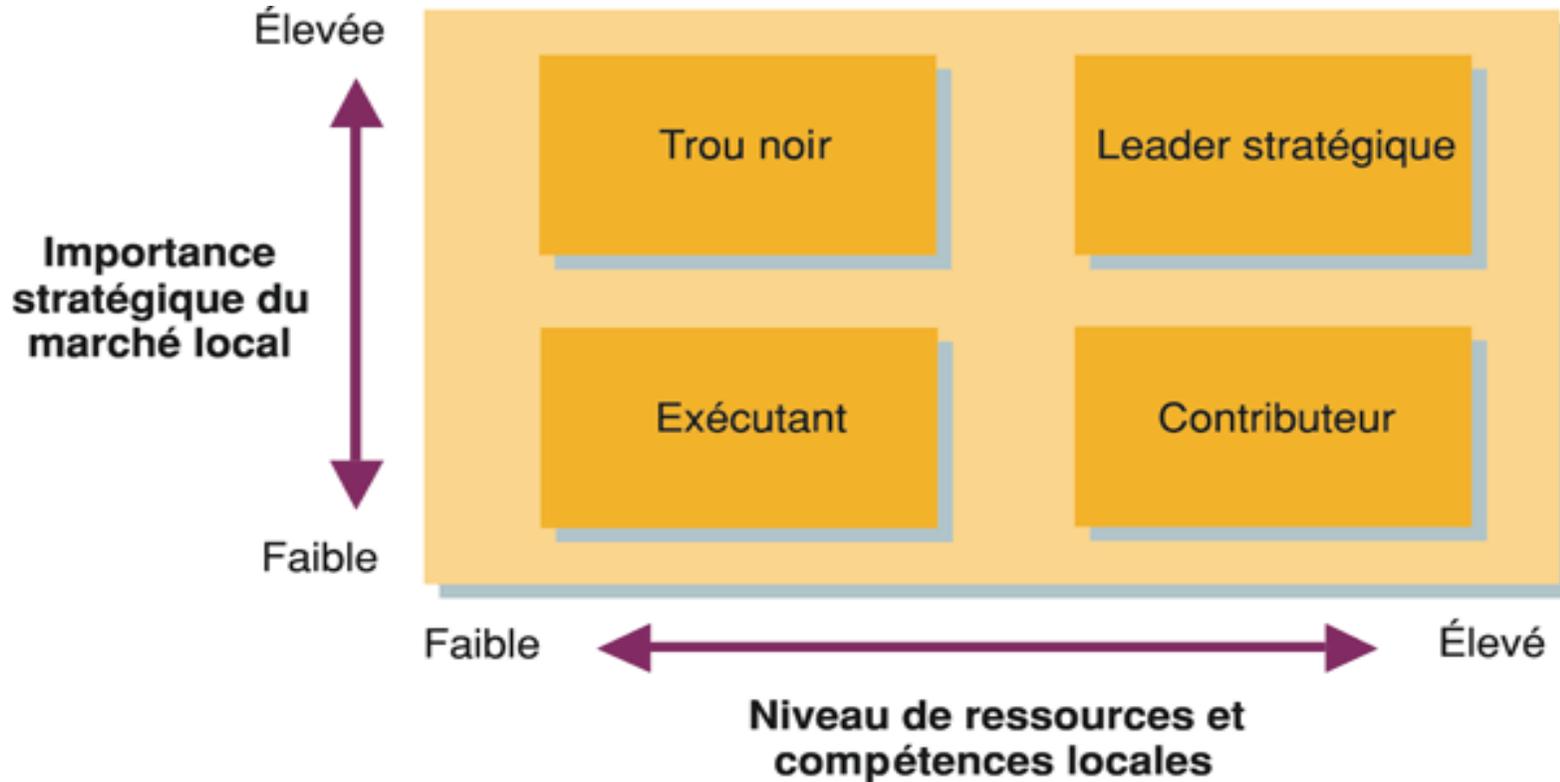
Analyser la structure du portefeuille pour déterminer la meilleure stratégie

N'est qu'un "outil" dont il faut vérifier la pertinence contextuelle

# L'internationalisation fondée sur la matrice attraits/atouts



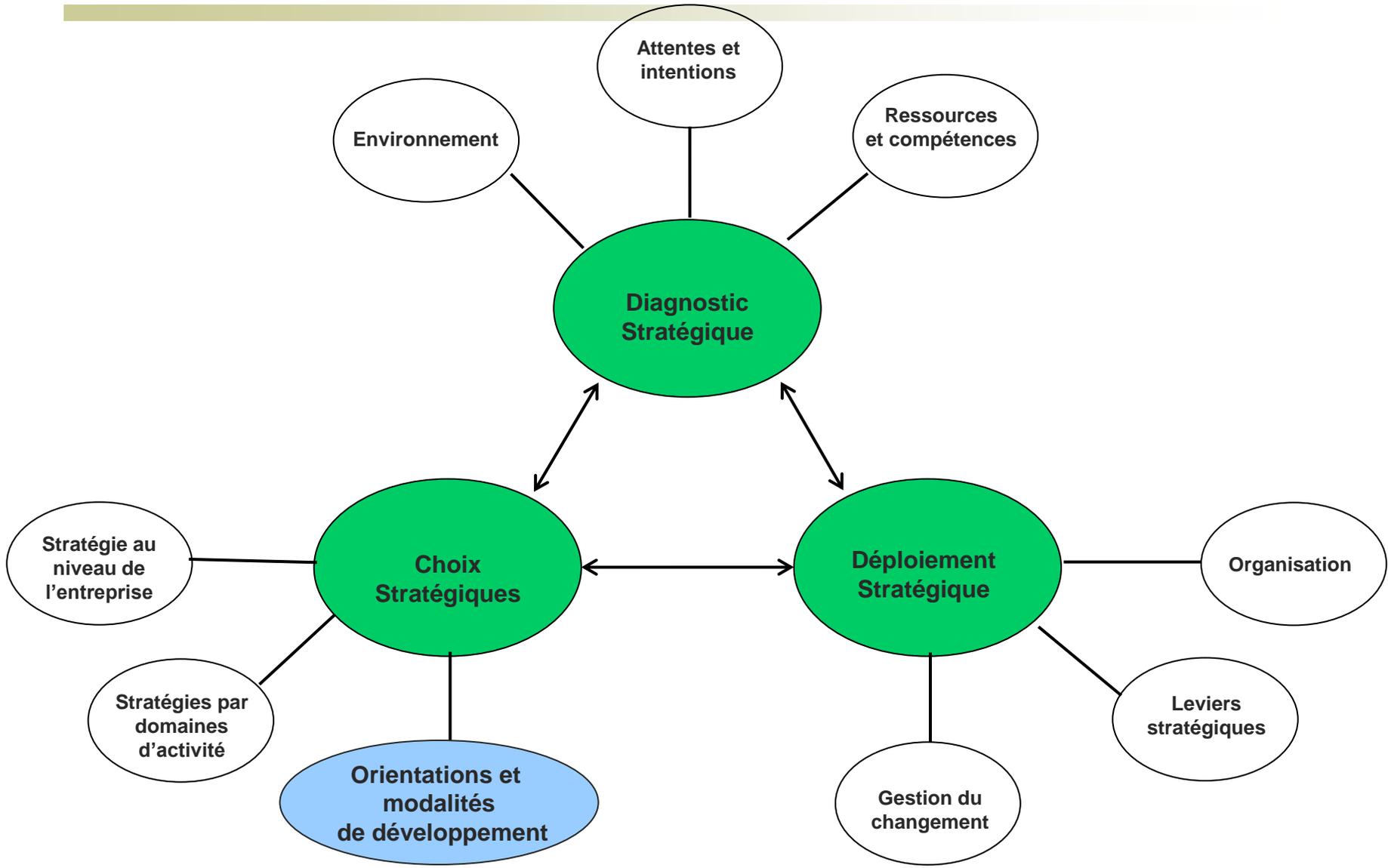
# Le rôle des filiales dans les organisations internationalisées





**Les choix stratégiques**  
**Orientations et modalités de développement**  
**(Chp 7)**

# Composantes du management stratégique

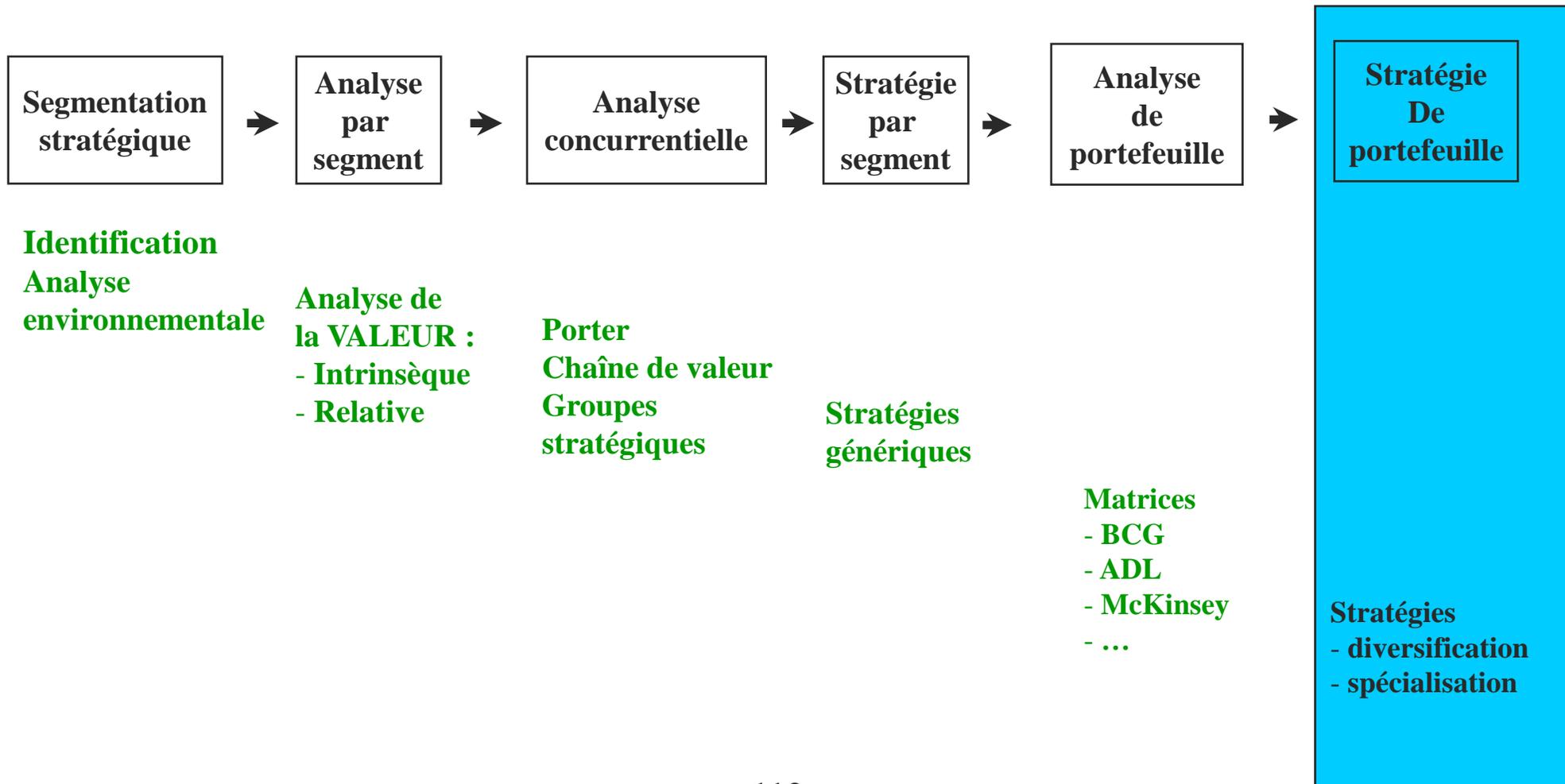


# Objectifs de la séance

---

- Présenter orientations et modalités de développement envisageables
- Analyser pourquoi certaines orientations et modalités sont préférables à d'autres
- Analyser pourquoi certaines orientations et modalités sont plus susceptibles de réussir que d'autres

# Démarche d'analyse



# Orientations et modalités de développement

---

## Orientations :

- o Spécialisation
- o Diversification

## Modes de développement :

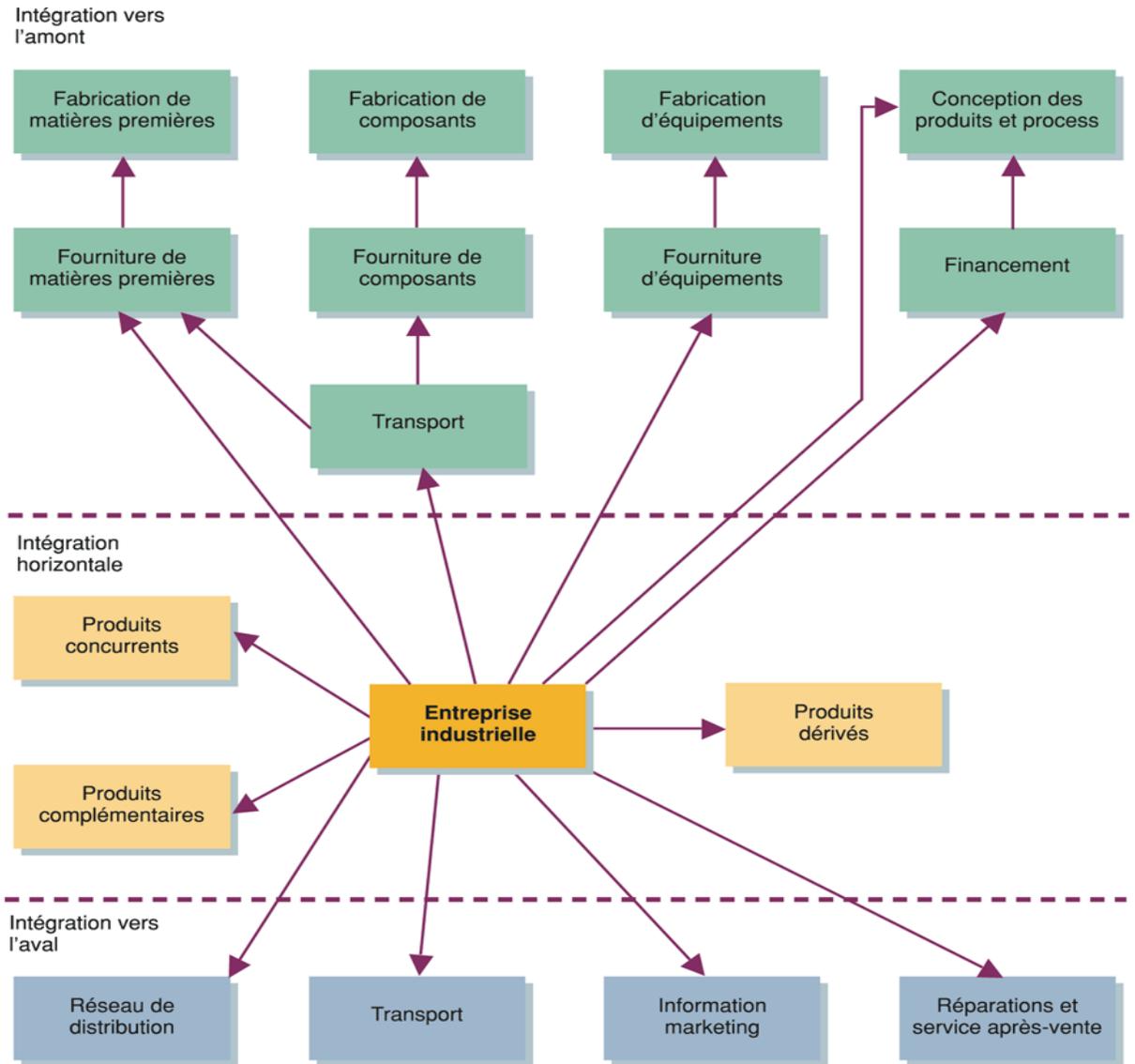
- o Croissance interne (organique)
- o Croissance externe (achats-fusions)
- o Impartition (sous-traitance)
- o Alliances/partenariats

# Orientations: la matrice d'Ansoff

MARCHÉS

		PRODUITS	
		Existants	Nouveaux
MARCHÉS	Existants	<p><b>A Spécialisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retrait</li><li>• Consolidation</li><li>• Pénétration de marché</li></ul>	<p><b>B Nouveaux produits</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• À partir des compétences existantes</li><li>• À partir de nouvelles compétences</li></ul>
	Nouveaux	<p><b>C Nouveaux marchés</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nouveaux segments</li><li>• Nouveaux territoires</li><li>• Nouveaux usages</li></ul>	<p><b>D Diversification</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• À partir des compétences existantes</li><li>• À partir de nouvelles compétences</li></ul>

### 6.3 Les options d'intégration pour une entreprise industrielle



# Diversification verticale = intégration

---

**Il s'agit d'une prise de position en amont et/ou en aval de son activité d'origine, successivement et reliée au flux de fabrication-distribution d'un produit**

## **Avantages**

**COUTS (transaction)  
TECHNOLOGIQUES  
STRATEGIQUES**

## **Inconvénients**

**STRUCTURE DES  
COUTS MODIFIEE  
RIGIDITE  
PLUSIEURS METIERS**

# Diversification horizontale

---

**Mouvement stratégique qui se concrétise par changement de domaine d'activité, c'est à dire par prise en compte d'un nouvel ensemble de FCS.**

**Toute stratégie de diversification exploite + ou - des synergies tirées de l'activité principale.**

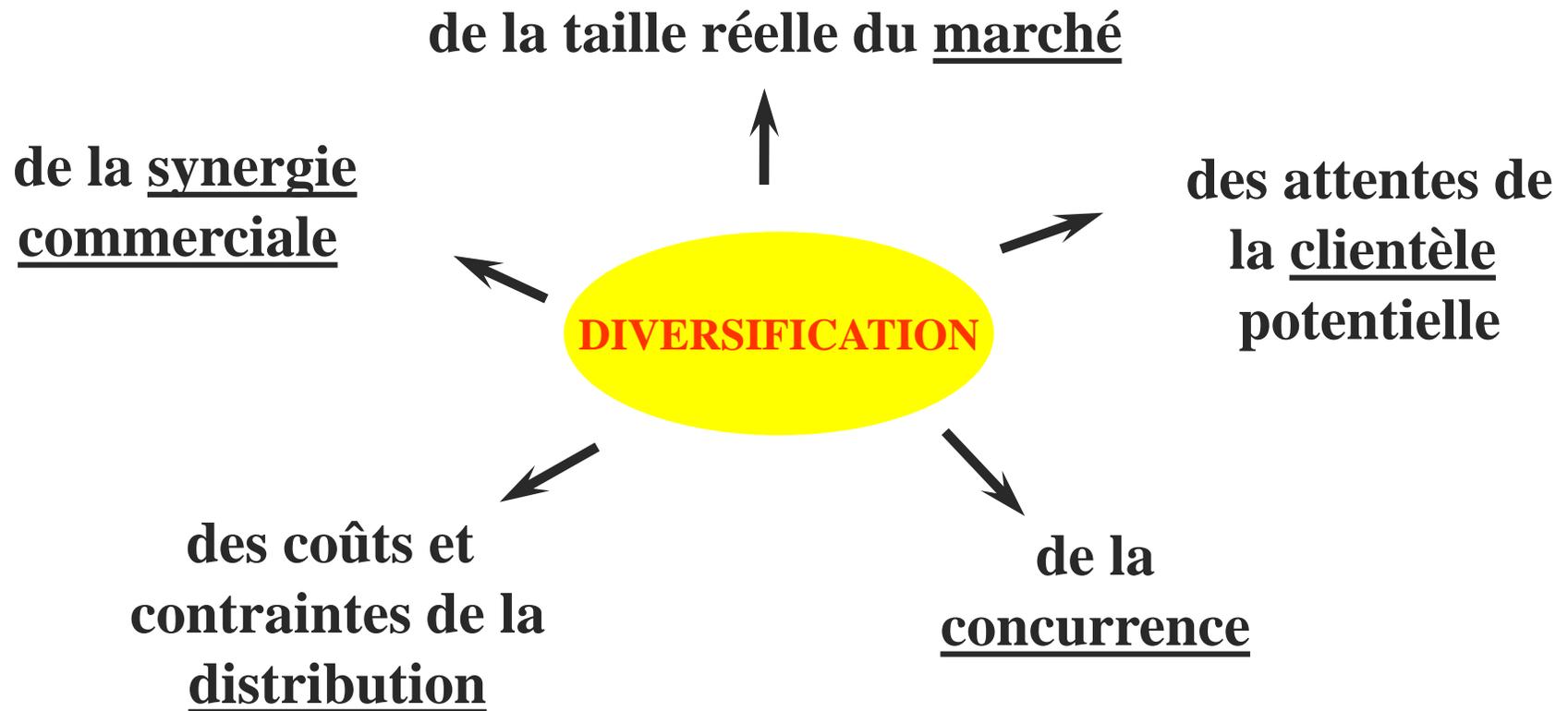
**On parlera de diversifications reliées ou non reliées / conglomérales (holding)**

# Les causes de la diversification

		Position concurrentielle sur le segment de départ		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du segment stratégique de départ	Fort	Diversification de placement	Diversification de confortement	Diversification de De survie
	Faible	Diversification de redéploiement		

# Pour réussir une stratégie de diversification,

il faut (notamment) minimiser le risque  
d'une mauvaise évaluation...



# Modalités de développement

---

Croissance interne

Croissance externe (fusions, acquisitions, ...)

Collaboration : alliances et partenariats

Impartition/externalisation

# Croissance interne ou externe

---

**Le choix du mode de croissance est une modalité de la stratégie : comment va-t-on se développer ?**

**Elle est donc combinée ou non aux stratégies vues précédemment.**

**La croissance externe et la croissance interne ont deux logiques opposées mais peuvent être complémentaires.**

# L'Impartition

---

Stratégies d'impartition se définissent comme manœuvres entre plusieurs partenaires disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser synergies potentielles.

La question : FAIRE OU FAIRE FAIRE ???

*Concept proche : ???*

Une réponse : conserver activités ou compétences stratégiques (càd créatrices de valeur)

# Motivations de l'impartition/externalisation

---

1: Réduction des coûts fixes

2: Concentration des investissements

3: FLEXIBILITE

4: Réduction de la complexité organisationnelle

5: Indispensable pour certaines opérations

# Les alliances

---

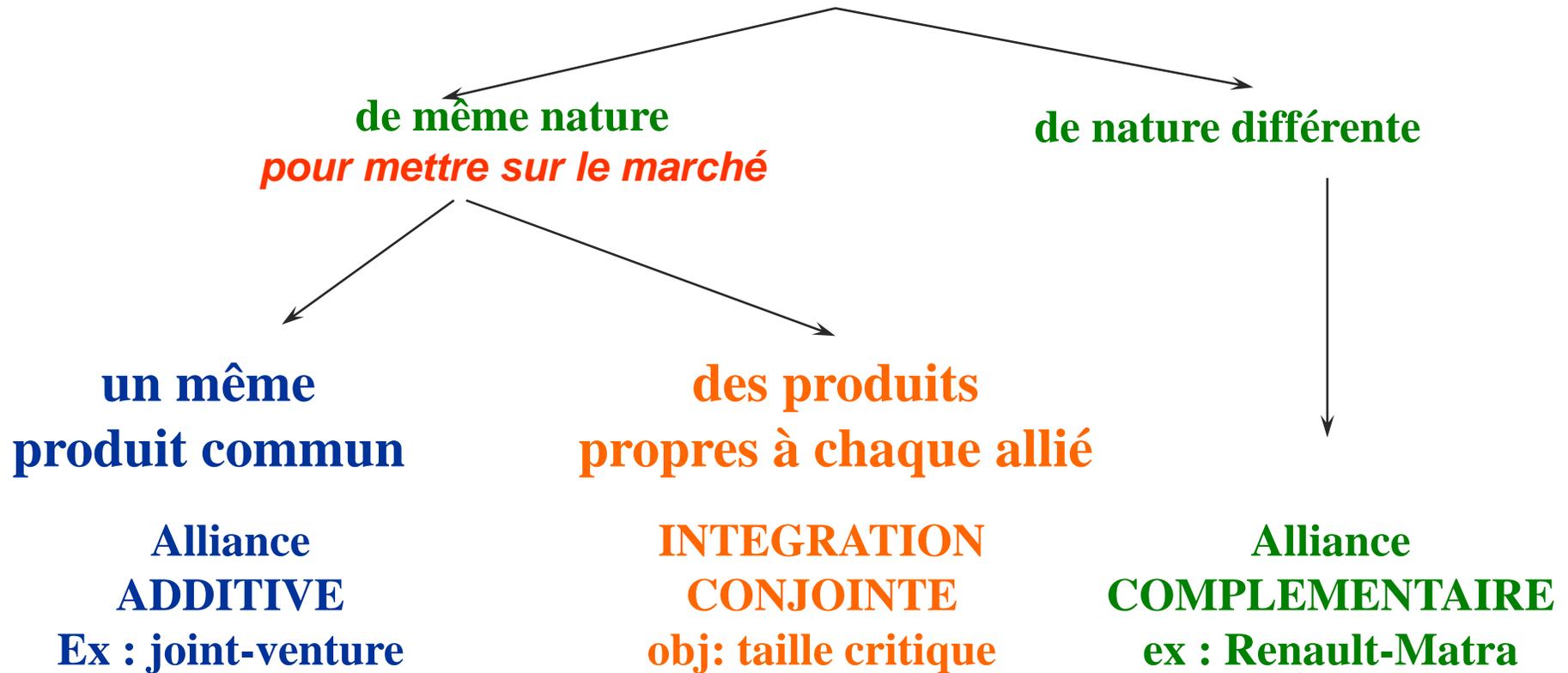
Il s'agit d'une **association** entre une ou plusieurs entreprises concurrentes ou non.

Motivations :

- recherche **d'effets d'échelle**
- acquisition d'une position **internationale**
- accès à une **zone géographique**
- acquisition ou développement d'un **savoir ou savoir-faire**
- promotion de nouveaux **standards**
- .....

# Une typologie des alliances

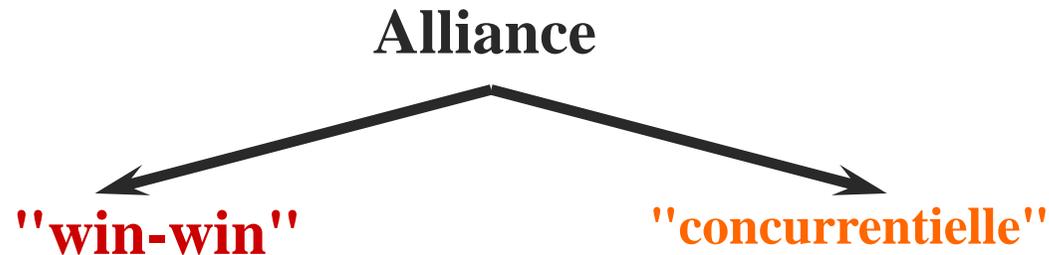
Les alliés apportent des actifs



Source : Dussauge, Garrette, *Stratégior*

# Les principes sous-jacents aux alliances

---



## Conditions de succès :

- stratégie préalable
- bonne communication et coordination
- culture commune
- management autonome
- rôle de la confiance

## Risques

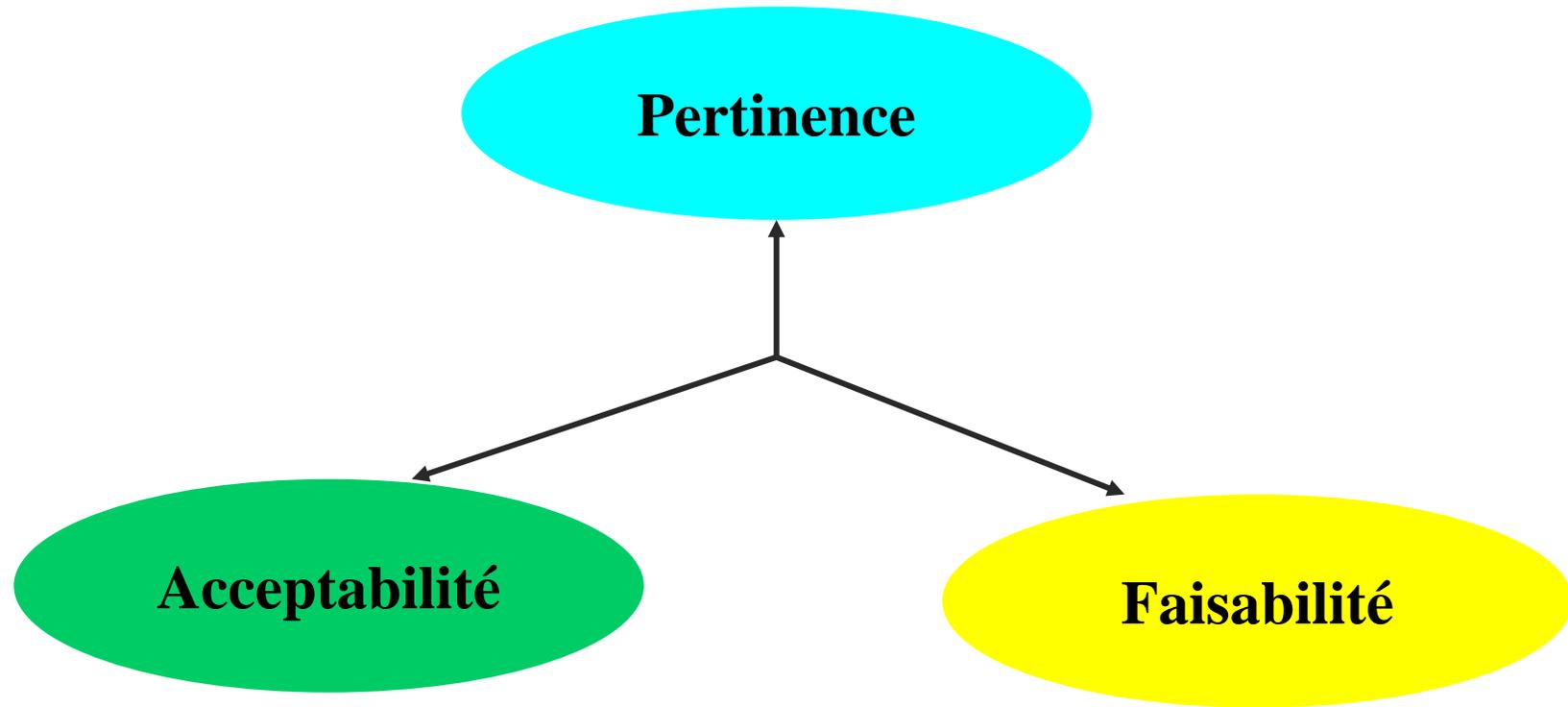
- asymétrie d'information
- débauchage de ressources clés
- volonté de dépasser le partenaire
- chantage (coalition)
- perte de contrôle du jeu

# Modes de développement

	Relations lâches	Relations contractuelles	Relations formalisées	Intégration formelle
DEGRÉS DE COLLABORATION	Réseaux Alliances opportunistes	Sous-traitance Licences et franchises	Sous-traitance Licences et franchises	Fusions et acquisitions
Gestion des actifs	Actifs n'ont pas à être gérés conjointement	La gestion des actifs peut être isolée	Les actifs doivent être gérés conjointement	
Séparabilité des actifs	Les actifs ne peuvent pas être séparés	Les actifs doivent être séparés		Les actifs ne peuvent pas être séparés
Appropriabilité des actifs	Risque élevé d'appropriation des actifs	Risque faible d'appropriation des actifs		Risque élevé d'appropriation des actifs

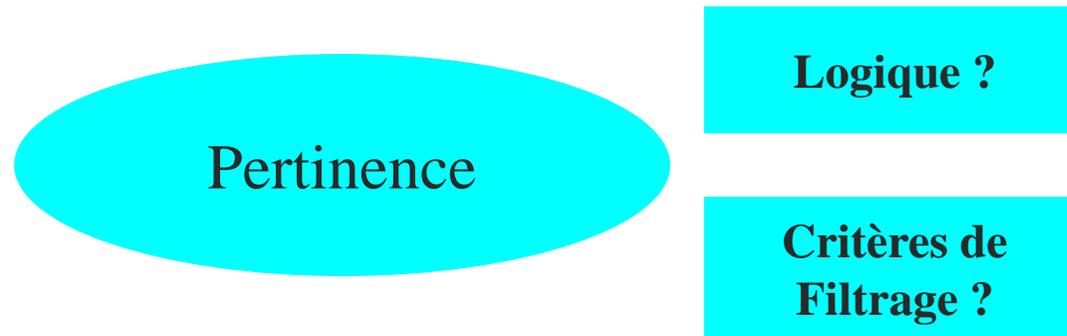
# Trois critères d'évaluation d'une stratégie

---



# La pertinence

---



↳ Vérifier l'adéquation de la stratégie avec la situation de l'entreprise

# Quelques exemples de pertinence

OPTION STRATÉGIQUE	CRITÈRES DE PERTINENCE		
Orientations	Environnement	Ressources et compétences	Objectifs
Consolidation	Retrait d'un marché déclinant Vente d'actifs (spéculation) Maintien de la part de marché	Consolidation grâce à l'innovation et l'investissement	Meilleur gain à risque faible en utilisant les stratégies actuelles
Pénétration de marché	Gagner des parts de marché	Exploiter des ressources et compétences supérieures	
Développement de produits	Utiliser la connaissance des besoins des clients	Exploiter la R&D	Meilleur gain à risque moyen en exploitant les forces actuelles et la connaissance du marché
Développement de marchés	Marchés actuels saturés Nouvelles opportunités géographiques, de clients ou de besoins	Exploiter les produits actuels	
Diversification	Marché actuel saturé ou déclinant	Exploiter les compétences fondamentales sur de nouveaux marchés	Meilleur gain à haut risque en exploitant les actifs au maximum
<b>Méthodes</b>			
Croissance interne	Premier entrant Pas d'alliés ou de cibles disponibles	Apprentissage et développement de compétences Étalement des coûts	Facilité culturelle et politique
Fusion Acquisition	Vitesse Offre et demande PER des actions	Acquisition de compétences Économies d'échelle	Croissance ou augmentation du cours d'action Risque de choc culturel
Alliances et partenariats	Vitesse Fixation de normes	Compétences complémentaires Économies d'échelle	Nécessaire pour s'implanter Dilution du risque À la mode

Source : Stratégique 2002, p. 470

# Pertinence relative des options stratégiques

---

La pertinence relative des options stratégiques peut être évaluée par :

## MÉTHODE

## PRINCIPE

---

### Classement

Les options sont évaluées par rapport à une série de facteurs clefs concernant l'environnement, les ressources et les attentes de parties prenantes

---

Un score (et un classement) est établi pour chaque option

### Arbres de décision

Les options sont progressivement éliminées au fur et à mesure de l'introduction de nouveaux critères

---

### Planification par scénarios

Options sont confrontées à différents scénarios futurs

# Acceptabilité des options stratégiques

TECHNIQUE	UTILISÉE POUR ÉVALUER	EXEMPLES	LIMITES
<b>Analyse des gains</b>			
Analyses de rentabilité	Rentabilité financière des projets investissements	Rentabilité du capital Délai de retour sur investissement Valeur actuelle nette	Applicable à des projets distincts Uniquement pour des gains et des coûts tangibles
Analyse coût bénéfice	Coûts et bénéfices globaux (y compris les intangibles)	Grands projets d'infrastructure	Difficultés de quantification
Options réelles	Séquence de décisions	Analyse des options réelles	Détails techniques souvent complexes
Analyse de la valeur actionnariale	Impact de nouvelles stratégies sur la valeur pour l'actionnaire	Fusions et acquisitions	
<b>Analyse du risque</b>			
Projections de ratios financiers	Robustesse de la stratégie	Analyse de point mort Impact sur le ratio d'endettement et la liquidité	
Analyse de sensibilité	Test d'hypothèses, robustesse	Analyse conditionnelle	Distinction entre les facteurs
<b>Réaction des parties prenantes</b>	Dimension politique de la stratégie	Cartographie des parties prenantes Théorie des jeux	Largement qualitatif

# Trois critères d'évaluation

---

Pertinence

Logique ?

Filtrage –  
Combinaisons ?

↳ **Déterminer performance attendue dans cas où stratégie déployée**

Acceptabilité

Gains ?

Risques ?

Parties  
prenantes?

# Trois critères d'évaluation

---

Pertinence

Logique ?

Filtrage –  
Combinaisons ?

↪ **Déterminer si l'organisation possède ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie**

Acceptabilité

Faisabilité

Gains ?

Risques ?

Parties prenantes?

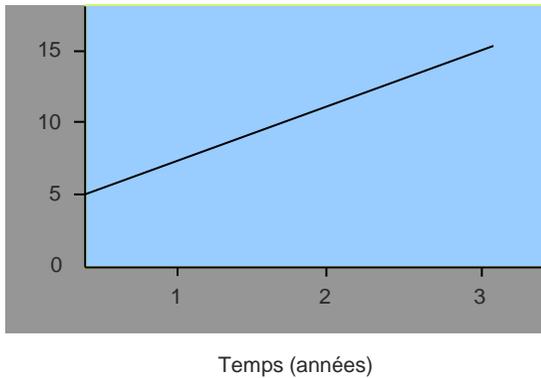
Flux Fin. ?

Rentabilité ?

Ressources compétences ?

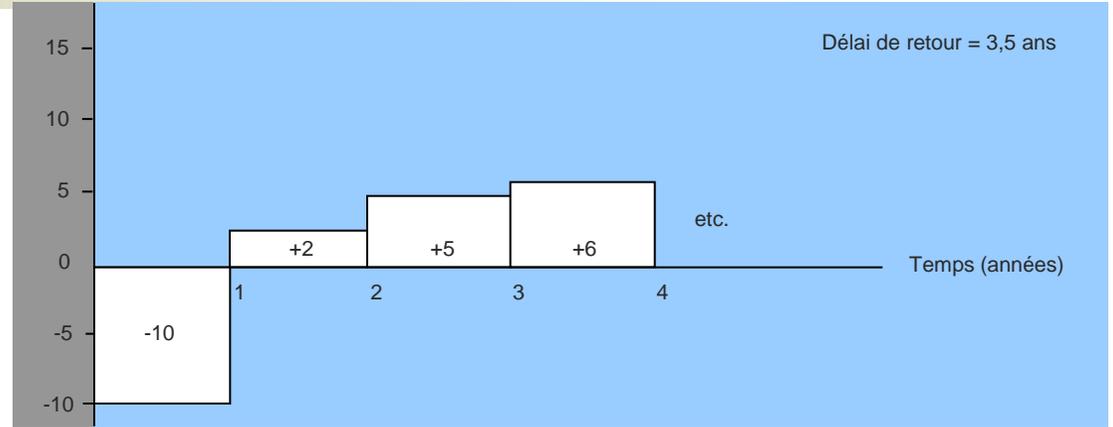
# Rentabilité des options stratégiques

Rentabilité (RCP, %)



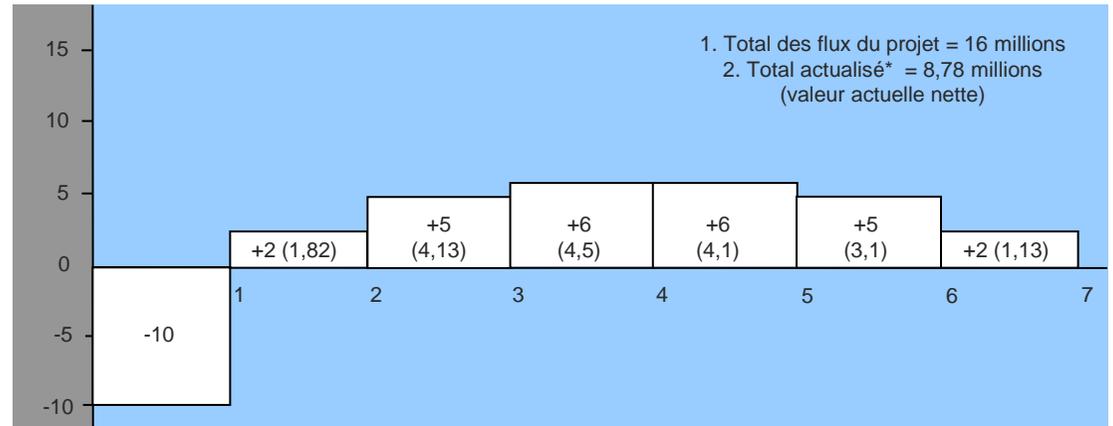
(a) Rentabilité du capital employé

Flux nets de liquidités (millions d'euros)



(b) Délai de retour sur investissement

Flux nets de liquidités (millions d'euros)

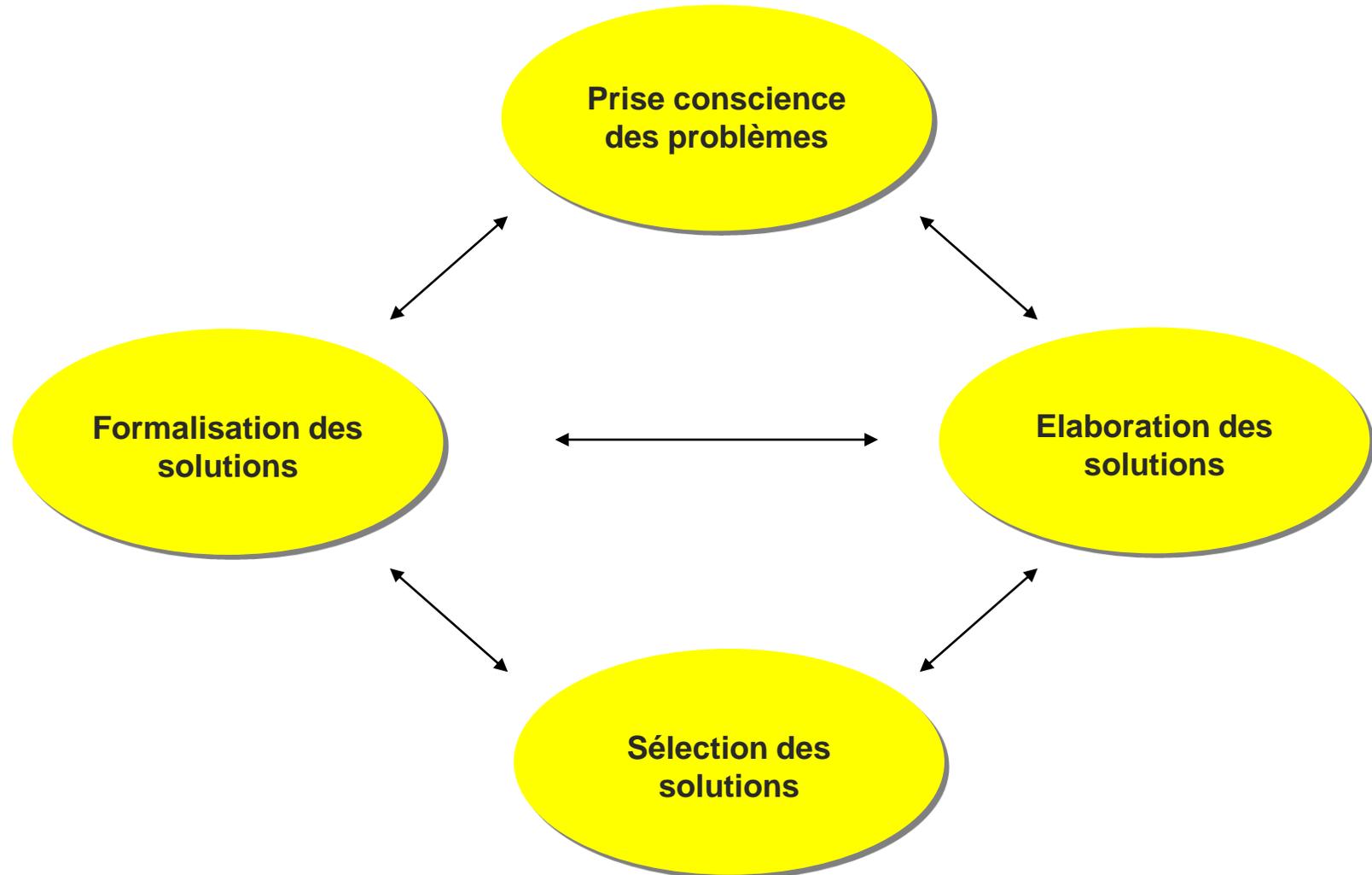


(c) Valeur actuelle nette (VAN)

\* en utilisant un taux d'actualisation de 10 %.  
Les nombres entre parenthèses sont actualisés.

# Phases de la prise de décision stratégique

---

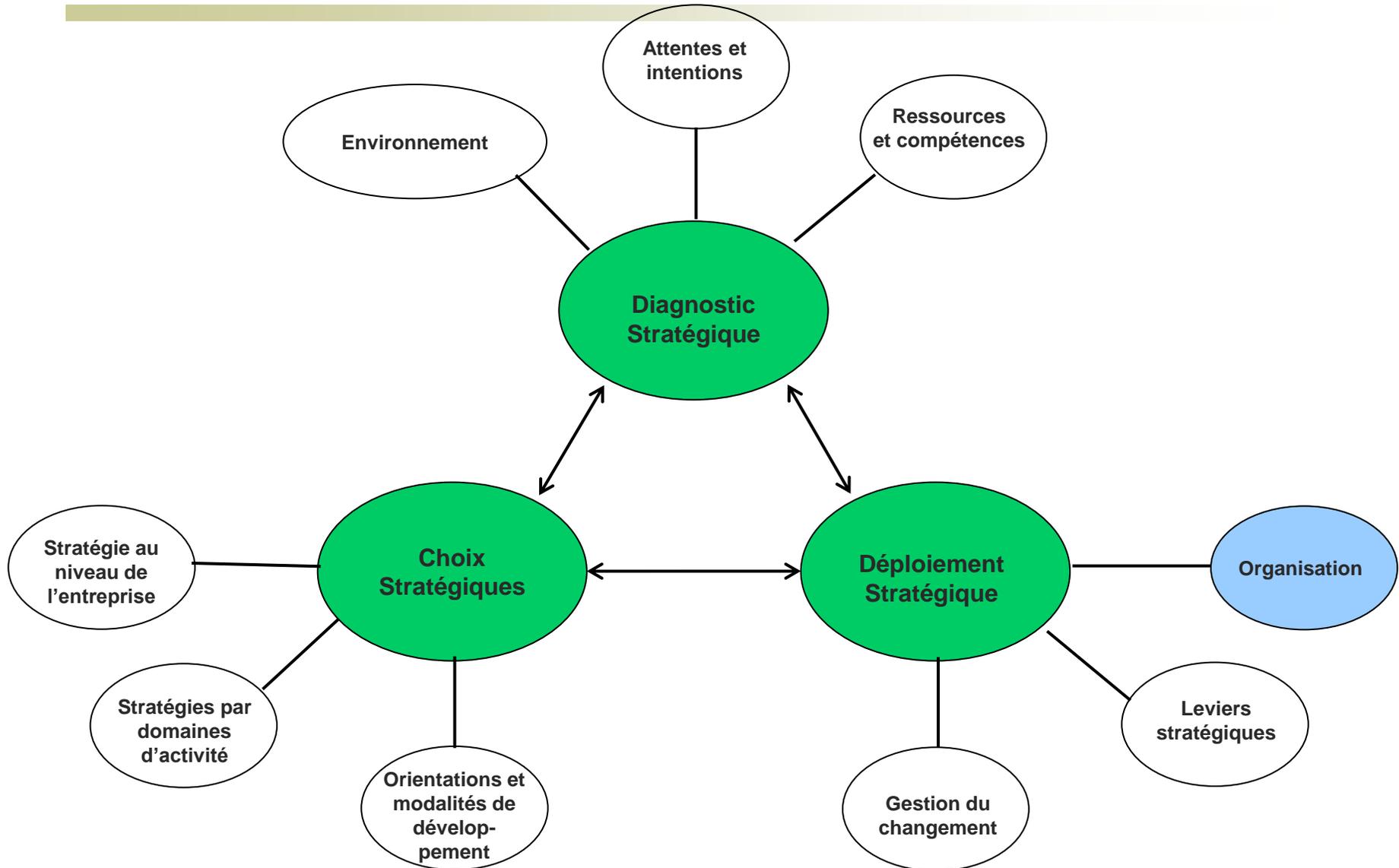




# Le déploiement stratégique

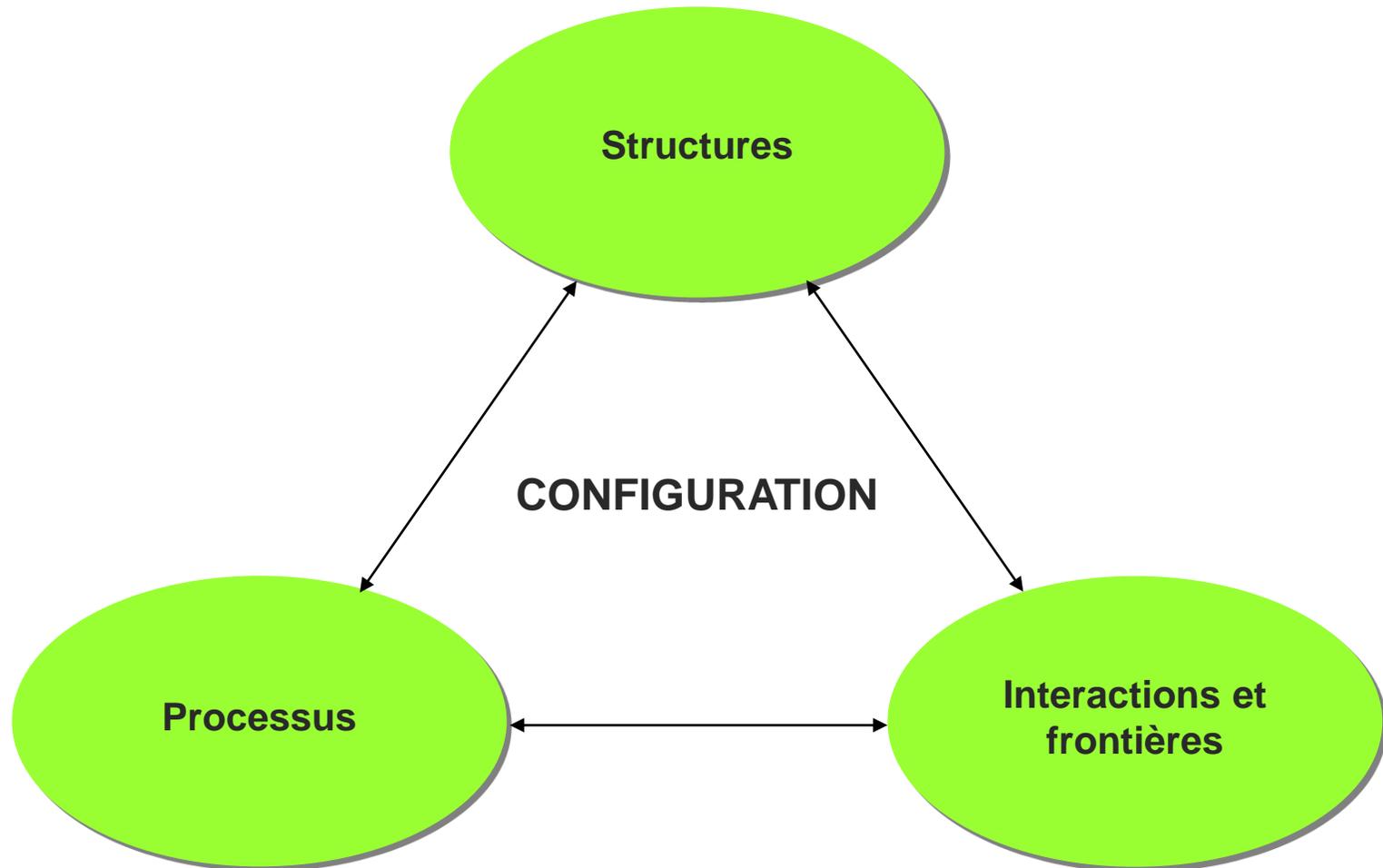
## Stratégie et organisation (Chp 8)

# Les composantes du management stratégique

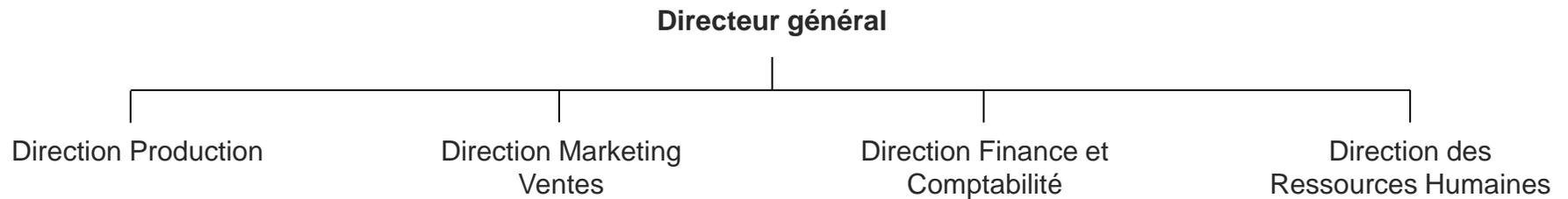


# Stratégie et organisation

---



# Une structure fonctionnelle



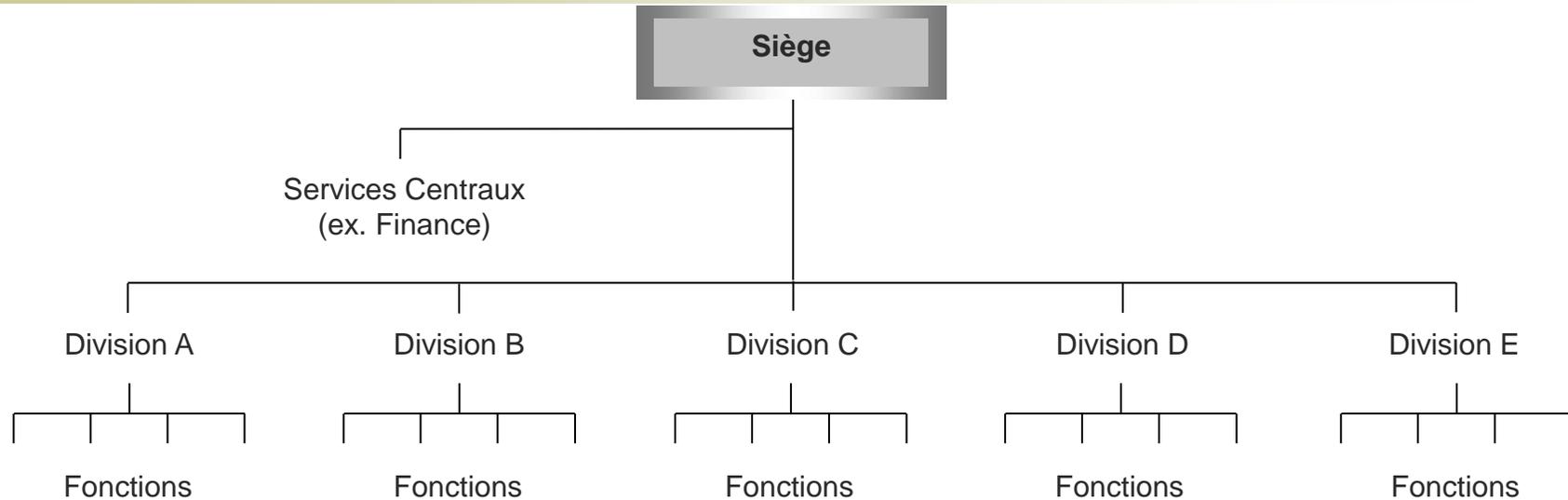
## Avantages

- Le directeur général suit toutes les opérations
- Mécanismes de contrôle simples et peu nombreux
- Définition claire des responsabilités
- Présence de spécialistes à tous les niveaux de management

## Inconvénients

- Les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers
- Les dirigeants négligent les problèmes stratégiques
- Difficulté à gérer la variété
- Manque de coordination entre fonctions
- Incapacité à s'adapter
- Résistance au changement

# Une structure divisionnelle



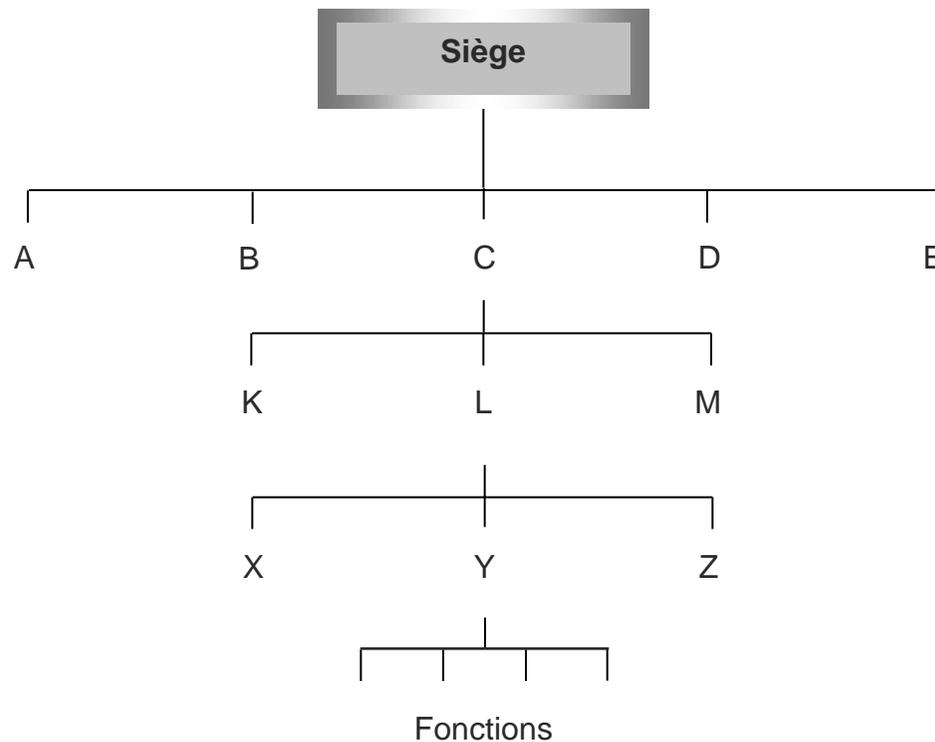
## Avantages

- Concentration sur une activité (par exemple un couple produit / marché)
- Facilite la mesure de la performance des unités
- Facilite l'ajout ou le retrait d'unités
- Permet aux dirigeants de se concentrer sur la stratégie
- Encourage le développement de compétences de management général

## Inconvénients

- Possibilité de confusion sur la localisation de certaines responsabilités (arbitrage centralisation / autonomie)
- Conflits entre les divisions pour le partage des ressources
- Coûteux
- Risque de croissance excessive des divisions
- Complexité de coordination si les divisions sont trop nombreuses

# Les niveaux de division



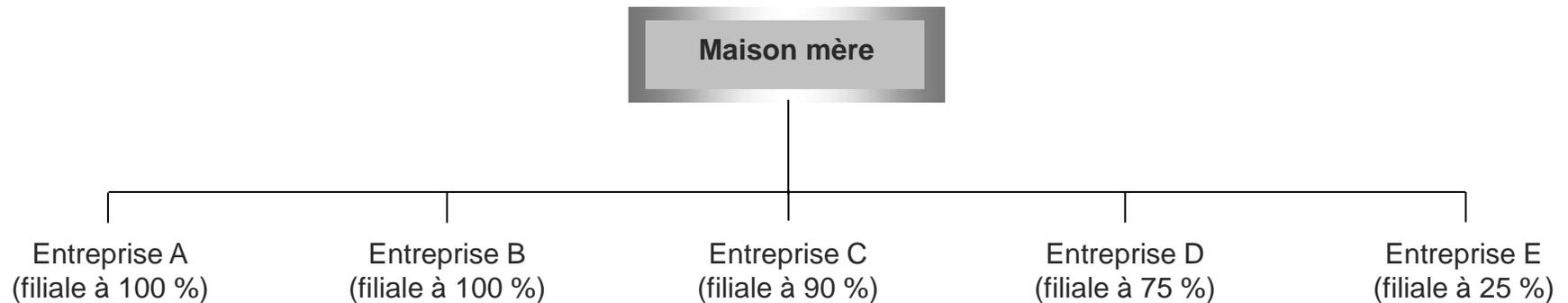
Niveau 1 : Divisions  
(types de produits / marchés)

Niveau 2 : Divisions  
(activités opérationnelles)

Niveau 3 : Divisions  
(Subdivisions des activités)

Niveau 4 : Fonctions

# Une structure en holding



## Avantages

- Frais de structure limités
- Compensation des pertes éventuelles de chaque filiale
- Accès à des sources de financement à moindre coût pour les filiales
- Répartition des risques pour le holding
- Facilité de cession d'une activité
- Autonomie des filiales

## Inconvénients

- Chaque filiale peut être cédée par le holding
- Manque de compétences centrales pour assister les filiales
- Absence de synergies
- Contrôle centralisé difficile

# Une structure matricielle

Responsables des départements d'enseignement

		Département Langues	Département Finance	Département Marketing	Département Management
Directeurs de programmes	MBA				
	Troisièmes cycles				
	Formation permanente				

**Une école de Commerce**

## Avantages

- Qualité de la prise de décision en cas de conflits d'intérêts
- Le contact direct remplace la bureaucratie
- Amélioration de la motivation des managers
- Développement des managers grâce à une meilleure implication dans les décisions

## Inconvénients

- Lenteur des décisions
- Manque de clarté dans les responsabilités et le partage des tâches
- Difficulté de contrôle des coûts et des profits
- Nombreux conflits potentiels
- Dilution des priorités
- “ Réunionite ”

Source : Stratégique, Johnson, Scholes, Fréry, 2000

# Les processus de coordination

---

- La supervision directe
- Les systèmes de planification
- L'autocontrôle et la motivation personnelle
- Les processus culturels
- Les objectifs de performance
- Les mécanismes de marché

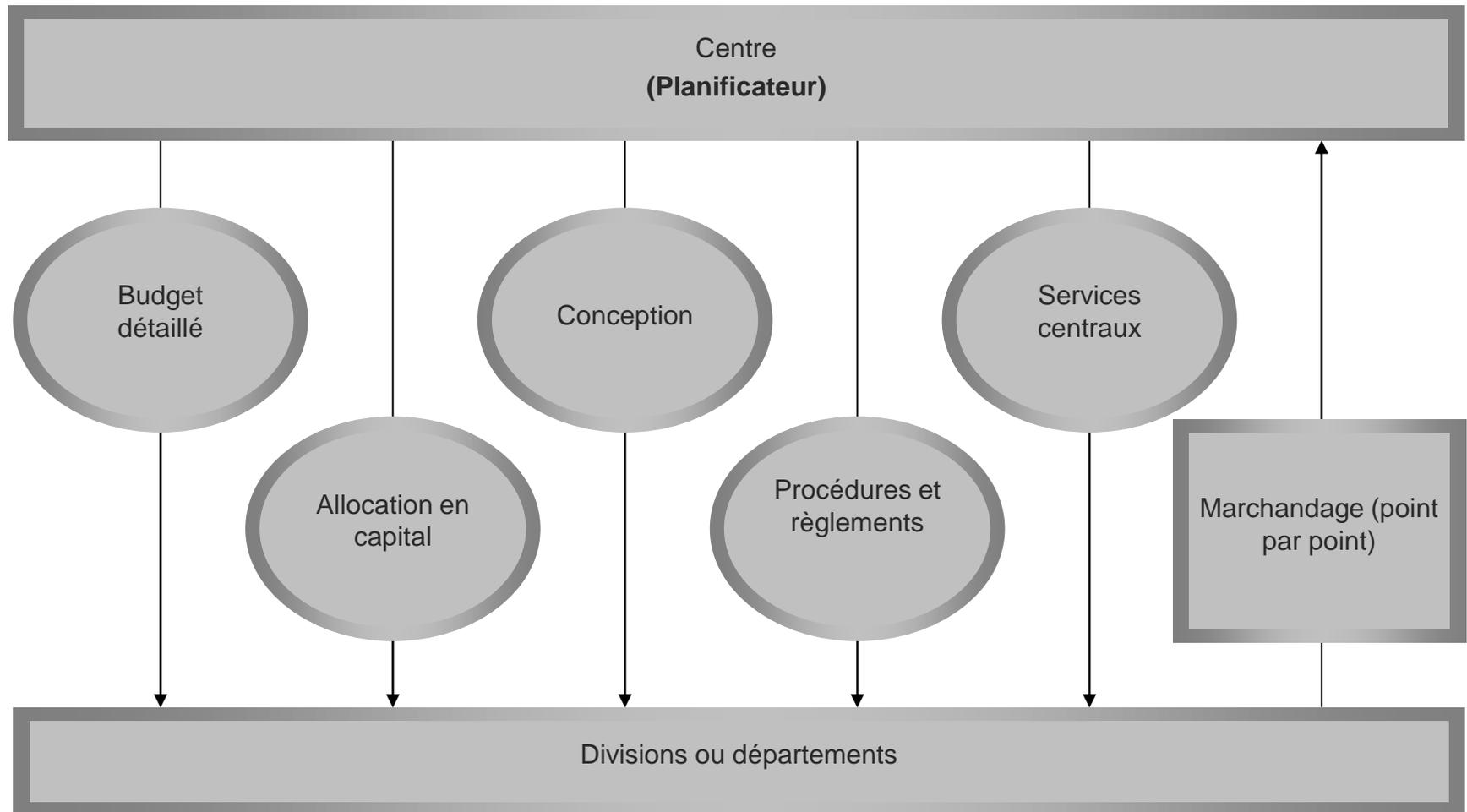
# Les relations entre le centre et la périphérie

APPROCHE	CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	RISQUES	EXEMPLES
<i>Planification stratégique</i>	Planificateur omnipotent Haut bas Interventionnisme Contrôles détaillés	Coordination	Centre déconnecté du terrain Divisions ignorant la stratégie	General Electric EDF Secteur public avant les années 1990
<i>Contrôle financier</i>	Banquier / actionnaire Bas haut Objectifs financiers Contrôles des investissements	Réactivité	Manque d'orientation Le centre ne crée pas de valeur	ITT PPR LVMH
<i>Contrôle stratégique</i>	Architecte stratégique Bas haut Objectifs stratégiques et financiers Contrôles moins détaillés	Complémentarité entre le centre et les divisions Capacité de coordination Motivation	Trop de marchandages Nécessité de changements culturels Bureaucratization	Aventis L'Oréal Secteur public depuis les années 1990

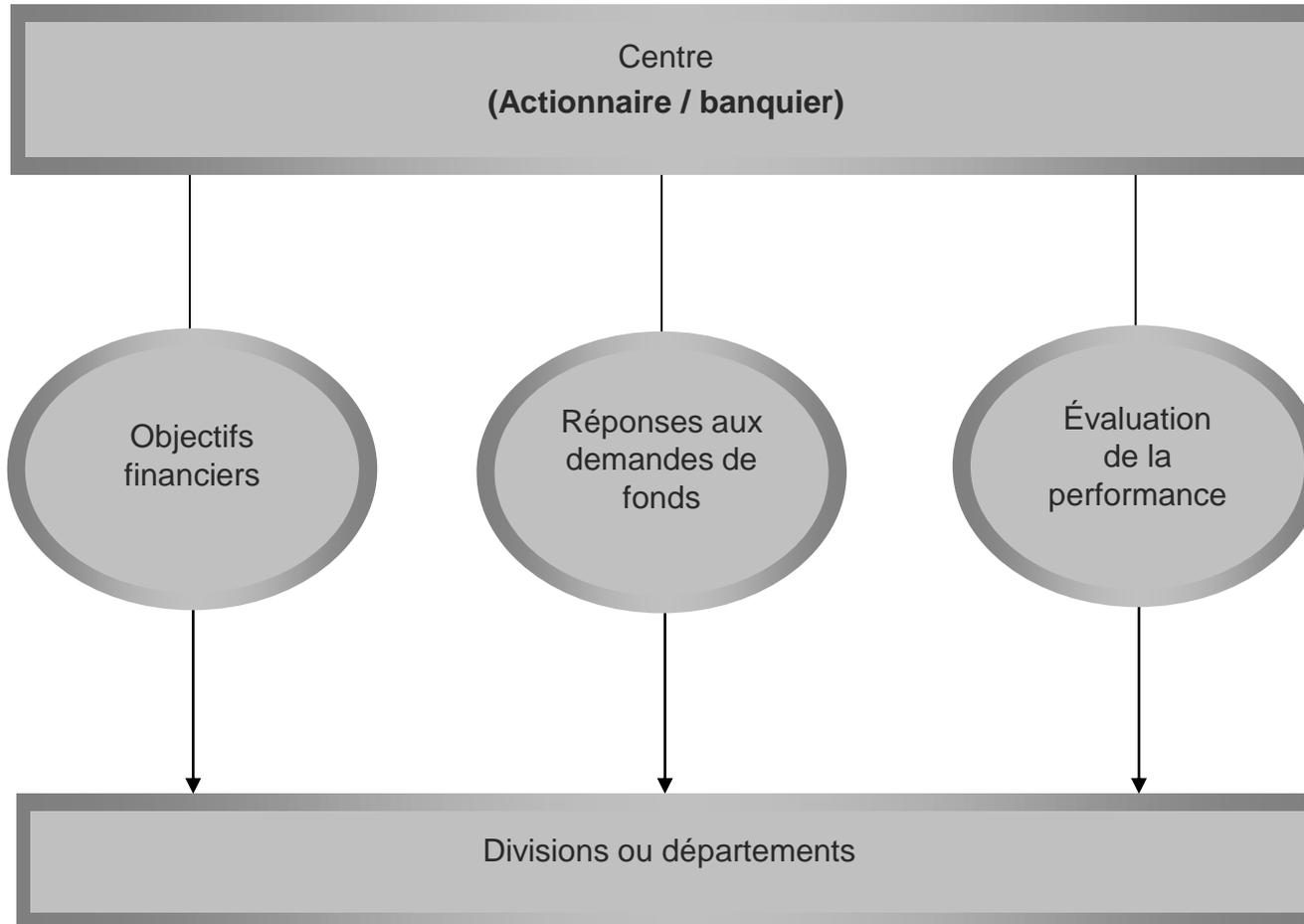
Source M. Goold et A. Campbell

Source : Stratégique, Johnson, Scholes, Fréry, 2000

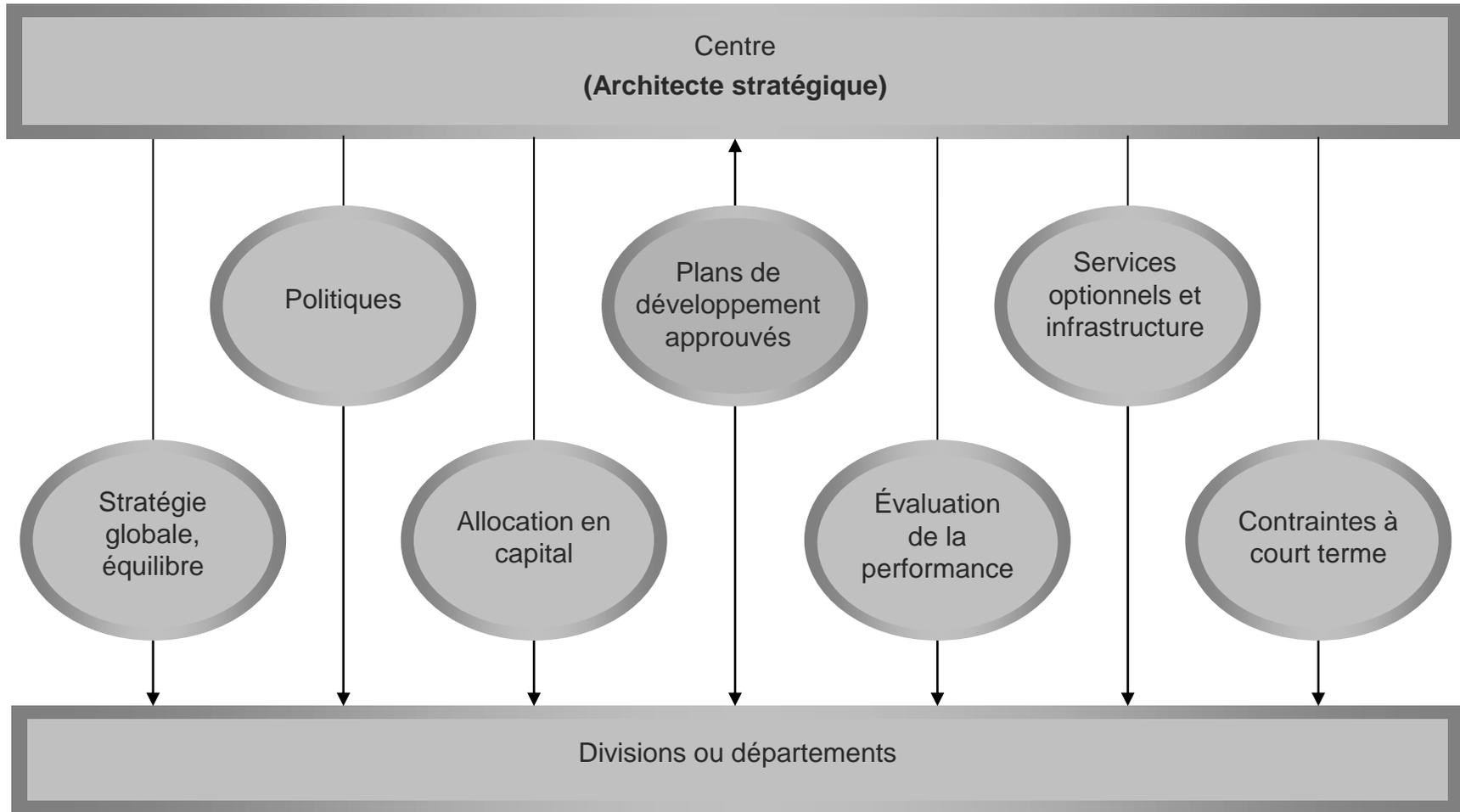
# La planification stratégique



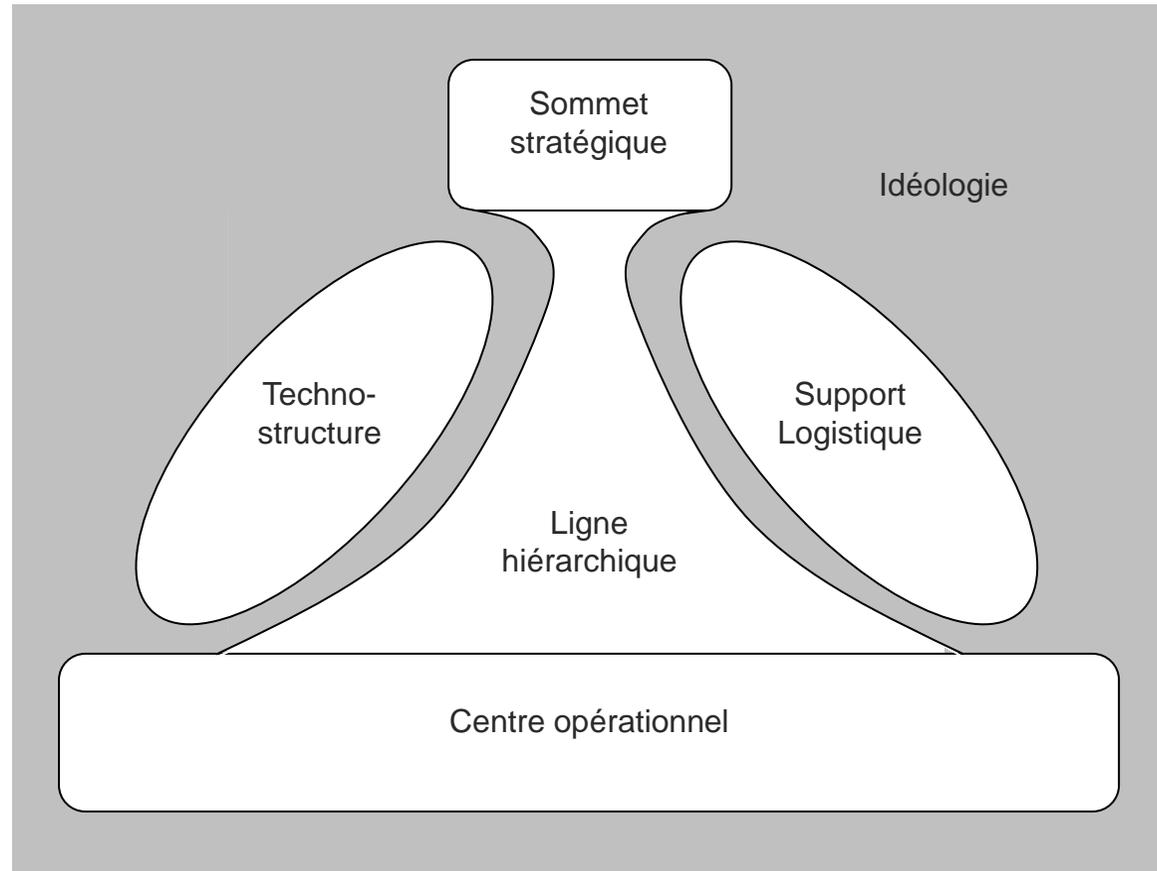
# Le contrôle financier



# Le contrôle stratégique



# Les configurations: les six parties de base d'une organisation



Source H. Mintzberg

Source : Stratégique, Johnson, Scholes, Fréry, 2000

# Avantages et inconvénients de chaque configuration

CONFIGURATION	CONTEXTE		PARAMÈTRES DE CONCEPTION	
	ENVIRONNEMENTAL	INTERNE	PARTIE CLEF DE L'ORGANISATION	MÉCANISME DE COORDINATION PRIVILÉGIÉ
<i>Structure simple</i>	Simple / dynamique Hostile	Petite taille Jeunesse Tâches simples Contrôle du dirigeant	Sommet stratégique	Supervision directe
<i>Bureaucratie mécaniste</i>	Simple / stable	Vieillesse Grande taille Tâches standardisées Contrôle technocratique	Technostructure	Standardisation des procédés
<i>Bureaucratie professionnelle</i>	Complexe / stable	Tâches complexes mais répétitives Contrôle professionnel	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications
<i>Structure divisionnalisée</i>	Simple / dynamique Diversité	Vieillesse Très grande taille Tâches hétérogènes Contrôle hiérarchique	Ligne hiérarchique	Standardisation des résultats
<i>Adhocratie</i>	Complexe / dynamique	Jeunesse fréquente Tâches complexes et innovantes Contrôle d'experts	Support logistique	Ajustement mutuel
<i>Structure missionnaire</i>	Simple / stable	Âge moyen Systèmes simples Contrôle idéologique	Idéologie	Standardisation des normes

Source H. Mintzberg

Source : Stratégique, Johnson, Scholes, Fréry, 2000

# Quelques exemples de changement de configuration

DE	À	RAISON	EXEMPLE
Simple	Bureaucratie mécaniste	Croissance	Entreprises industrielles
Bureaucratie mécaniste	Structure divisionnalisée	Croissance et diversification	Beaucoup d'entreprises
Bureaucratie professionnelle	Adhocratie	Environnement changeant	Organisations de services
Structure missionnaire	Bureaucratie professionnelle	Croissance	Organisations à but non lucratif
Bureaucratie professionnelle	Organisation en réseau	Environnement dynamique	Cabinets d'experts
Une seule configuration	Plusieurs configurations simultanées	Environnement dynamique et complexe	Nombreux



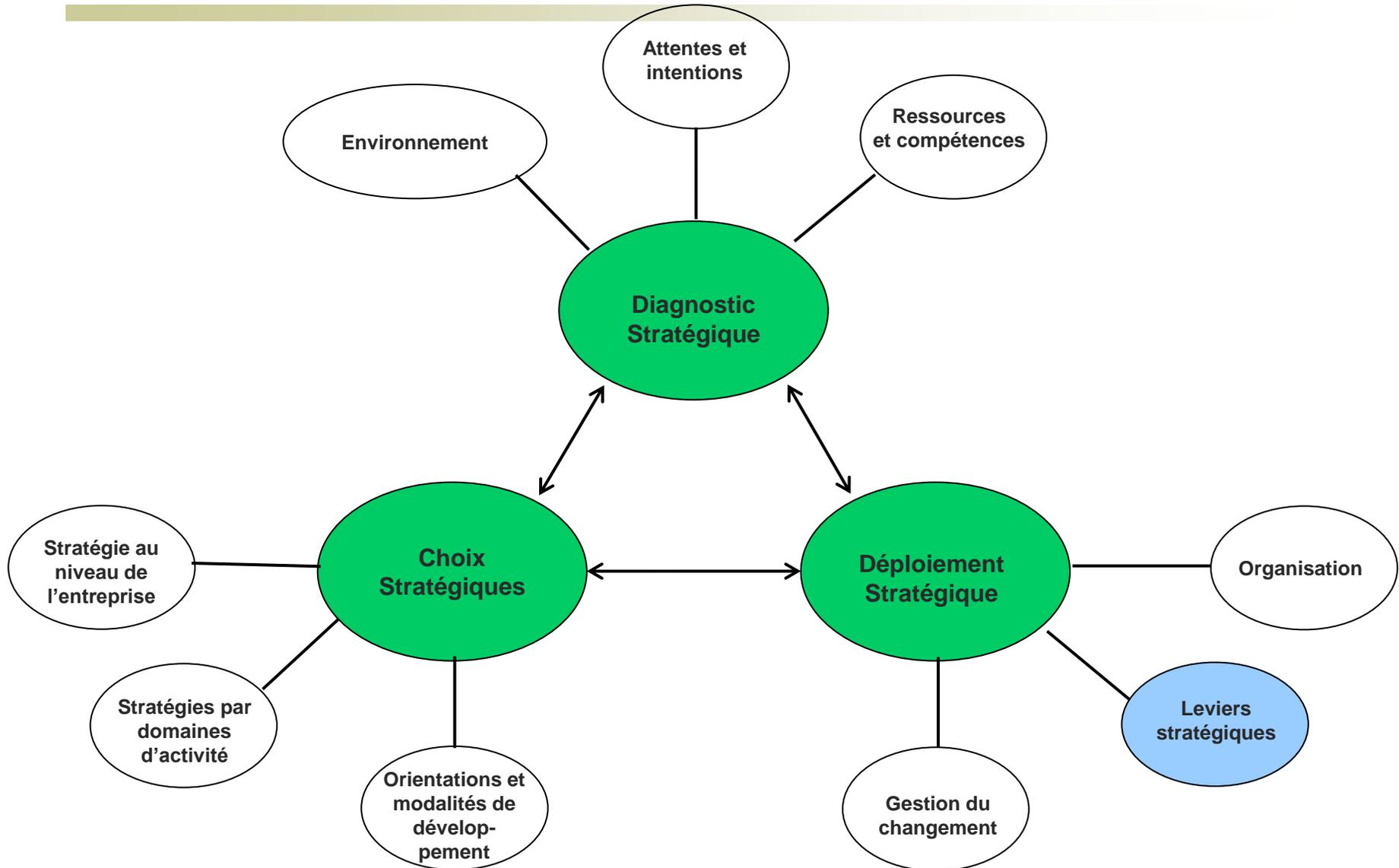
# Séance 8

## Leviers stratégiques

# Objectifs de la séance

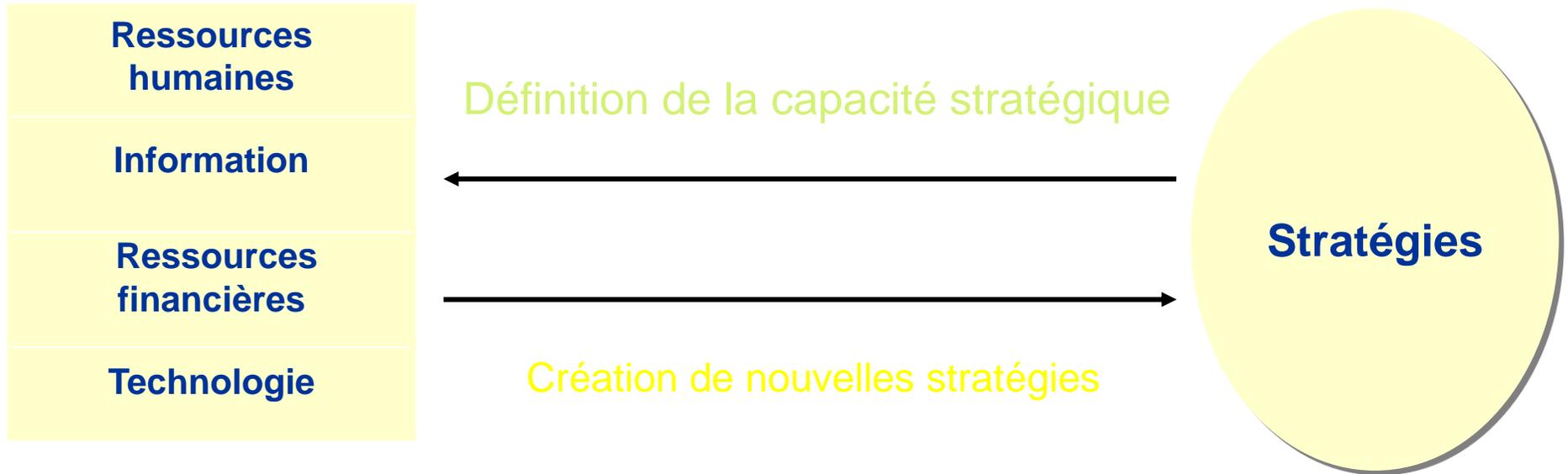
- Présenter le lien entre stratégie et quatre catégories de ressources clefs : individus, information, finance et technologie.
- Examiner comment peut être géré le changement stratégique.

# Les composantes du management stratégique

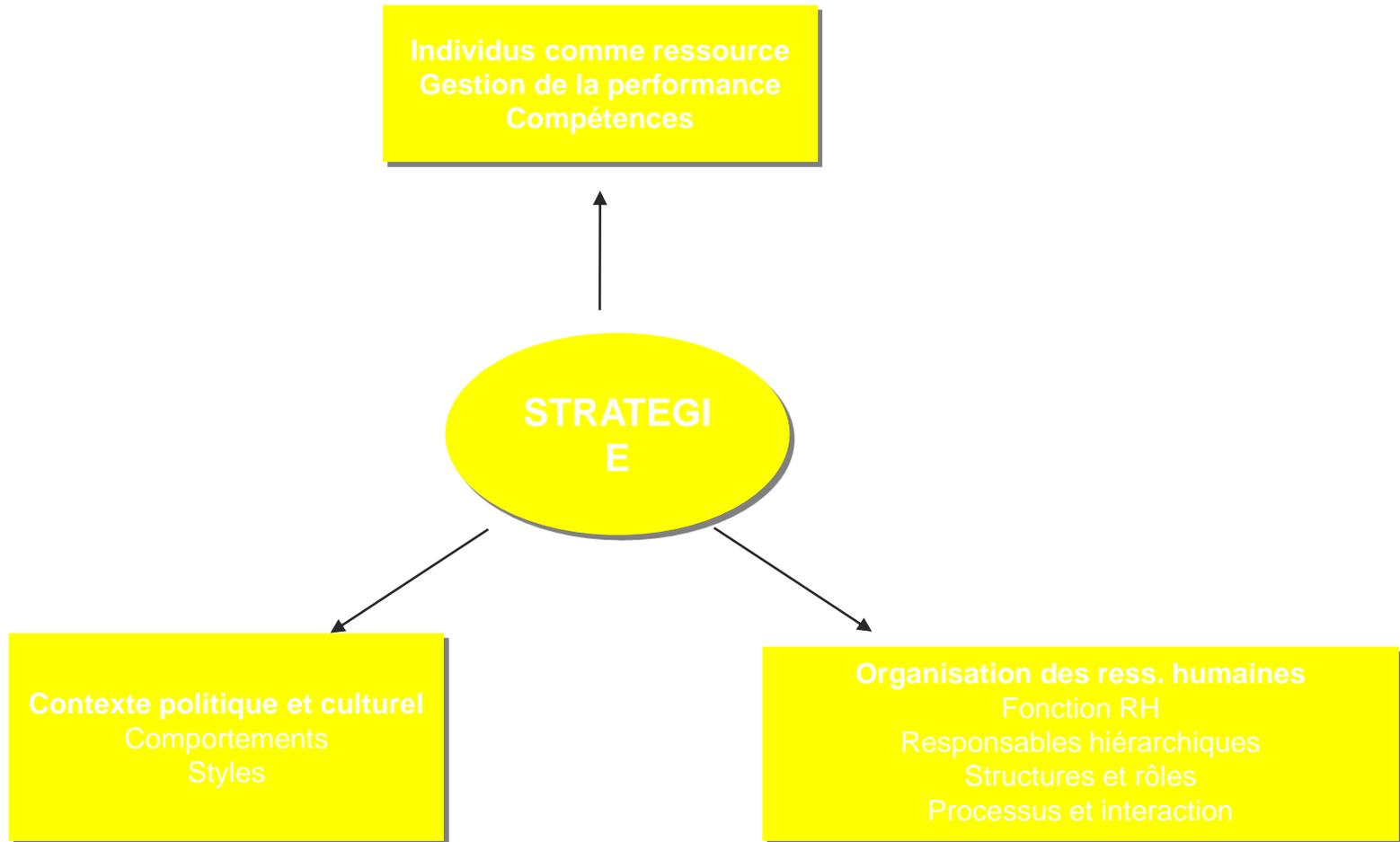


# Les leviers stratégiques

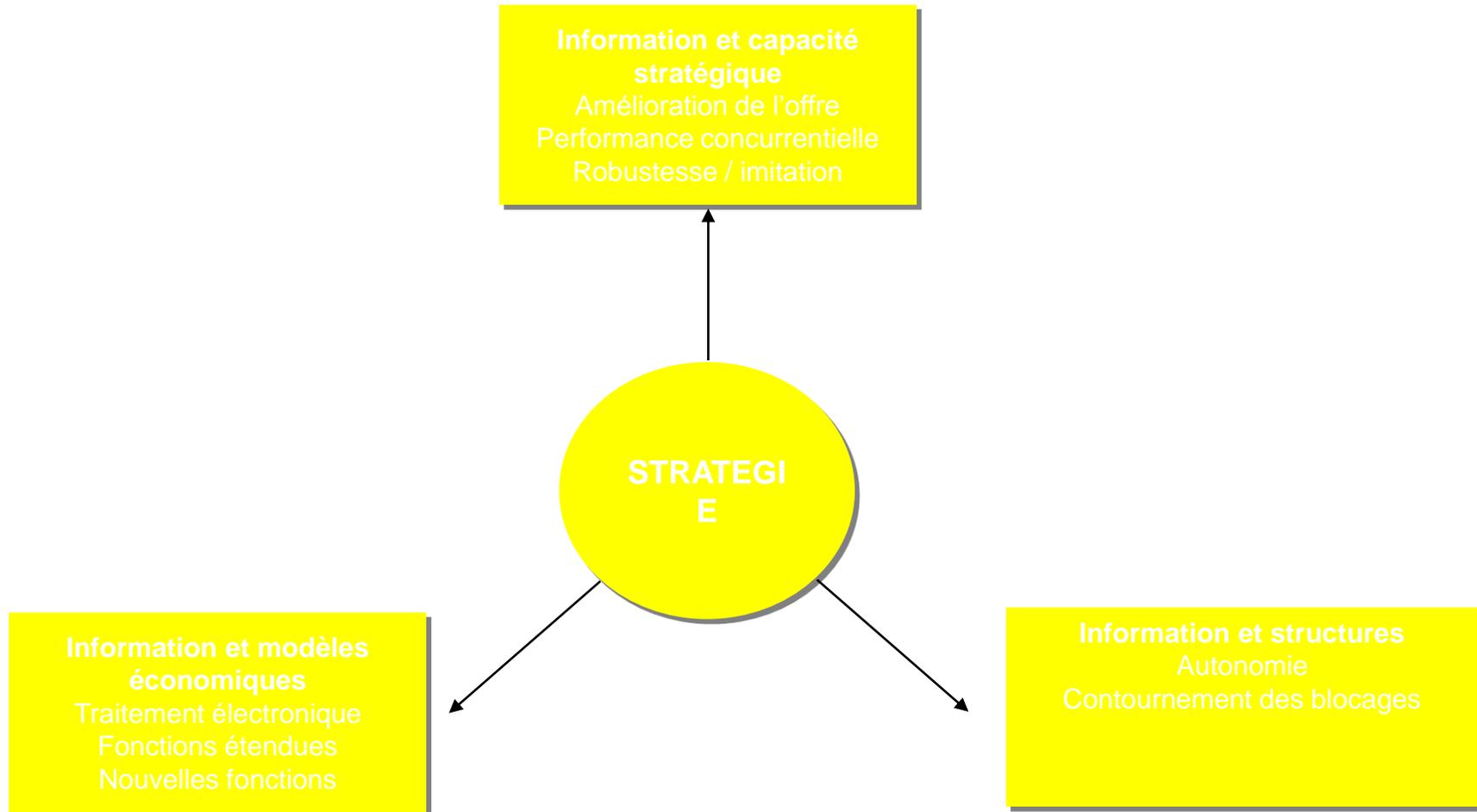
---



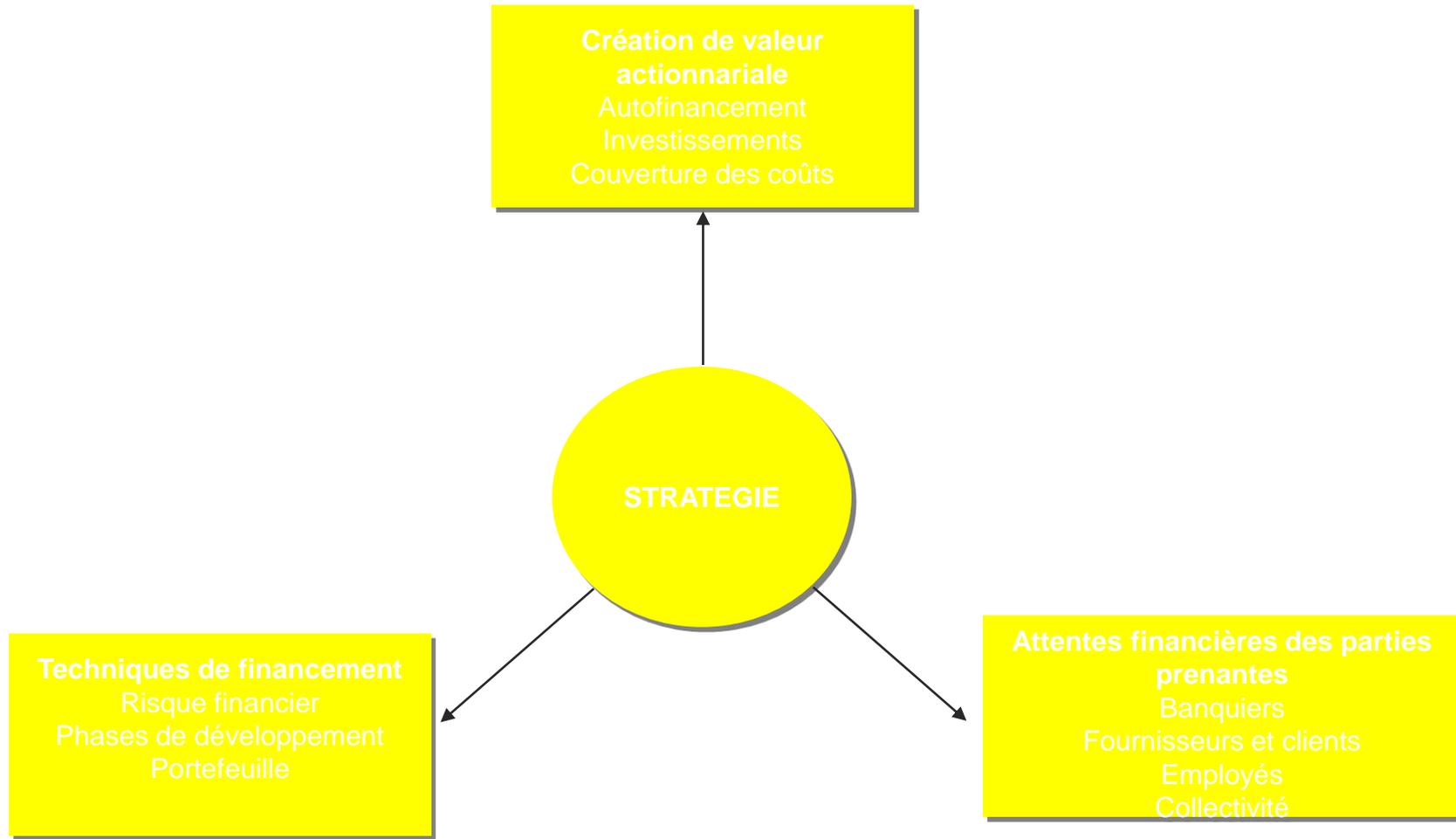
# Stratégie et ressources humaines



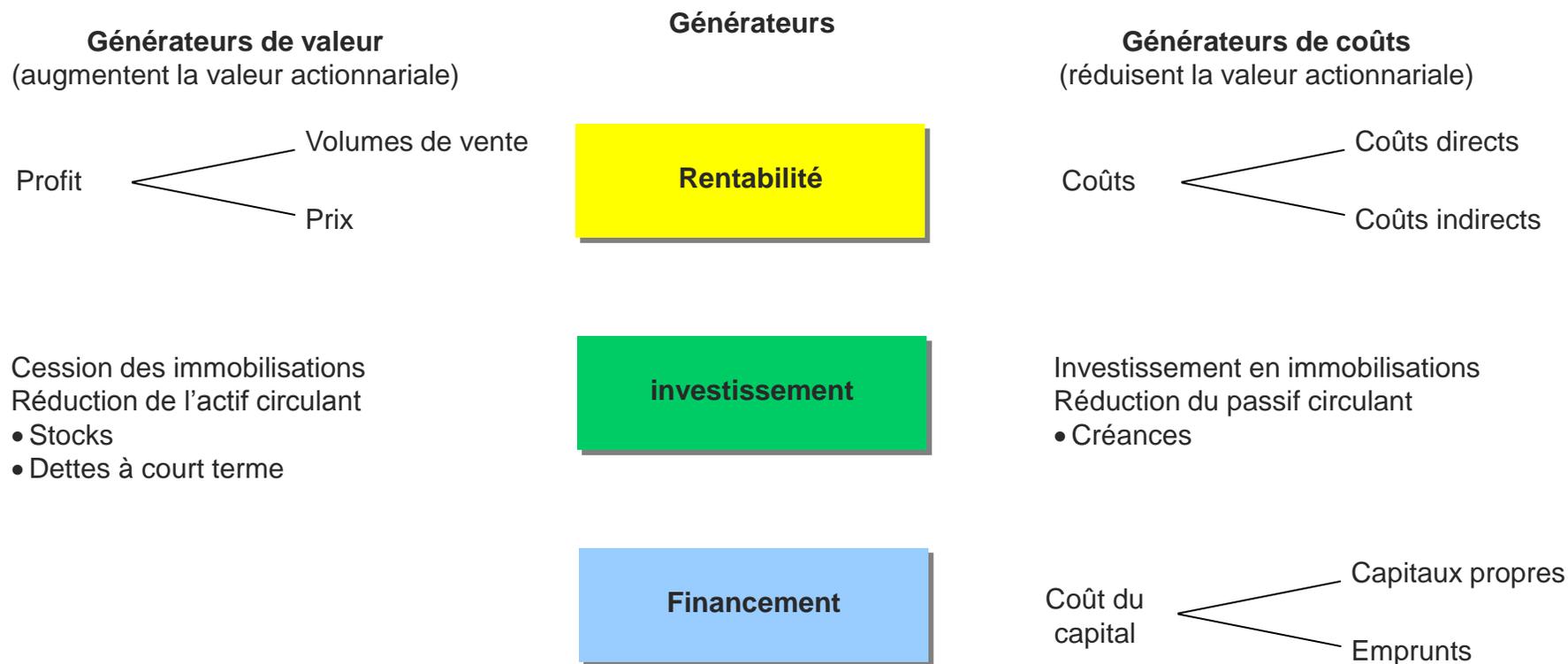
# Stratégie et information



# Stratégie et finances

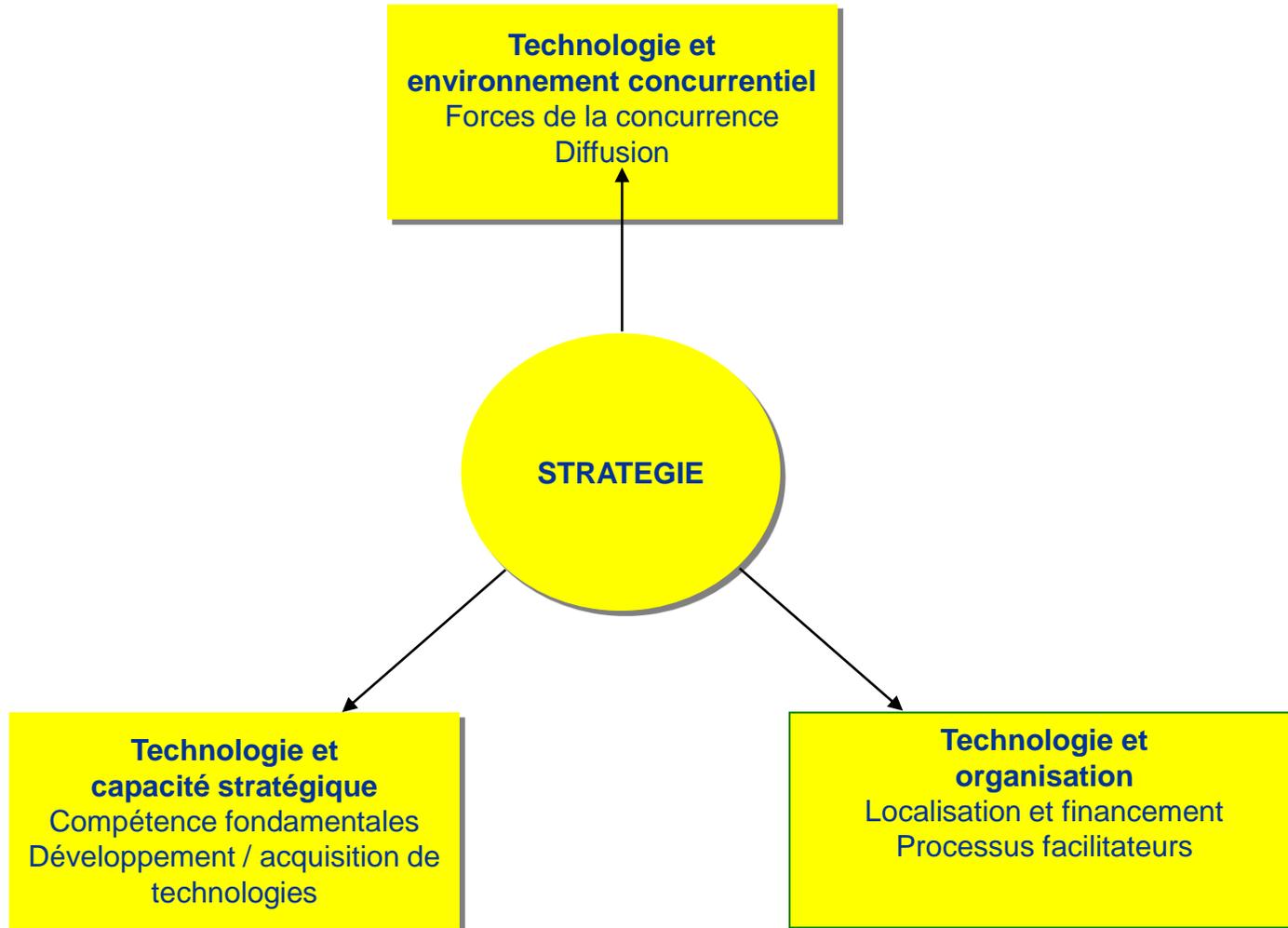


# Les générateurs de valeur



# Stratégie et technologie

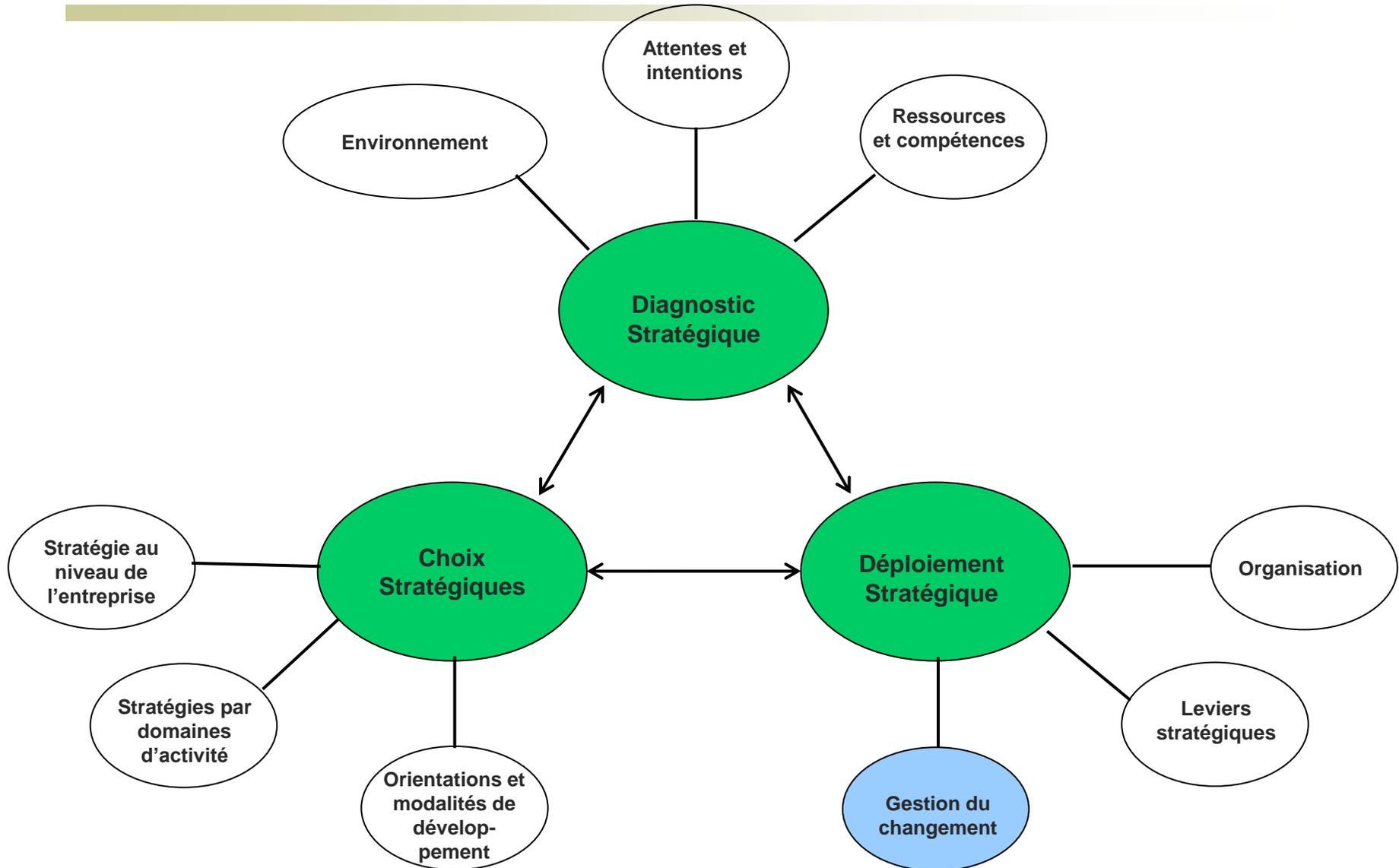
---





# La gestion du changement

# Les composantes du management stratégique



# Introduction: « Changer »

---

## ■ .... c'est difficile

- Deux fusions sur trois détruisent de la valeur

- Chute moyenne de la profitabilité des sociétés ayant fusionné, après 3 ans : 10 %

- Plus d'un projet sur deux de reengineering échoue

- Deux tiers des programmes de TQM échouent (Royaume-Uni)

- Plus d'un projet de changement sur deux échoue (France)

## ■ .... mais ça se pilote

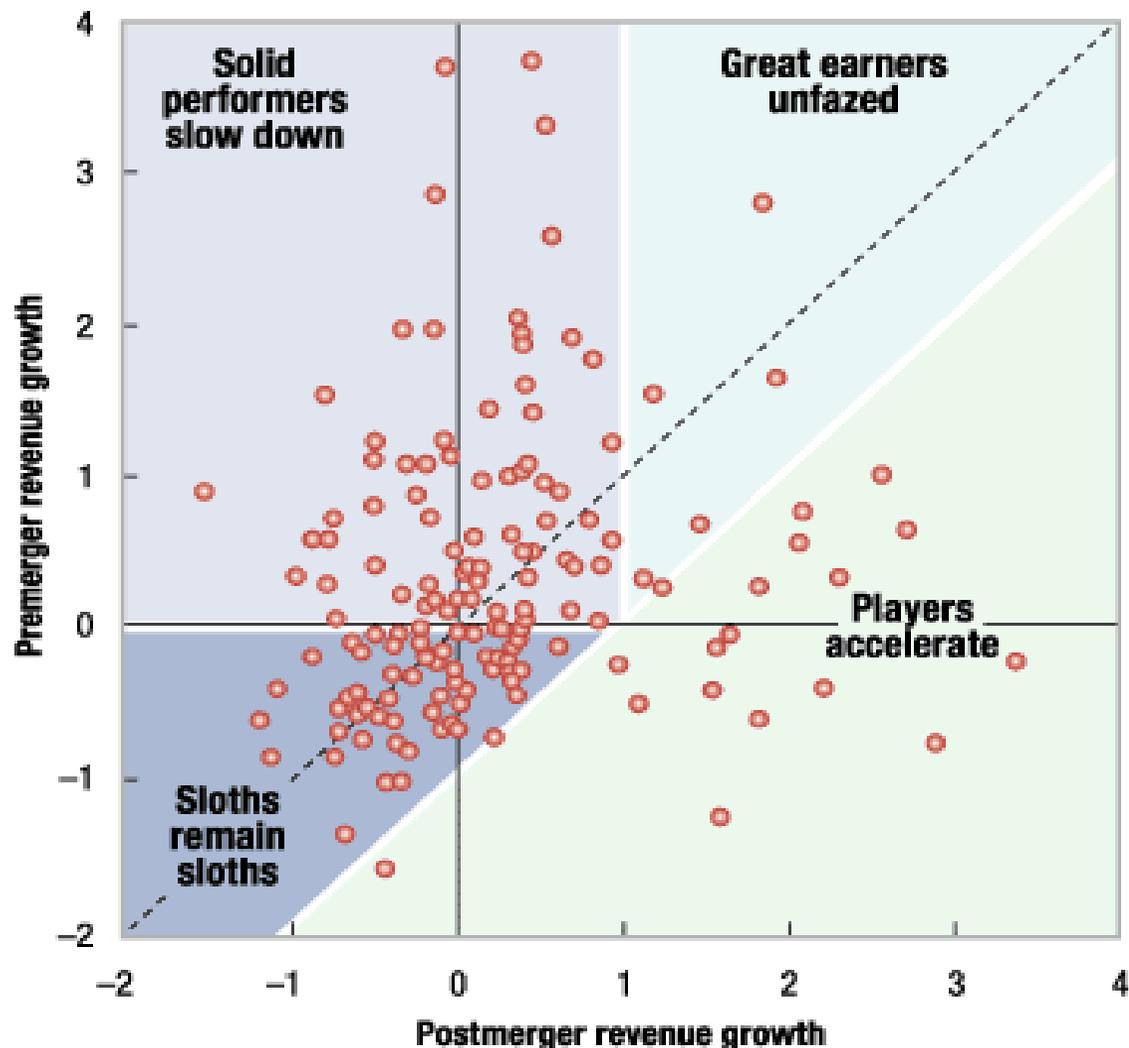
- la moitié des entreprises répertoriées dans le Fortune 500 en 1979 n'apparaissent plus dans celui de 1989!

- Lutter contre les facteurs de rupture (techno, globalisation, ...)

## ■ ... en mettant l'homme au cœur du processus de changement

## Revenue growth through M&A is not easy

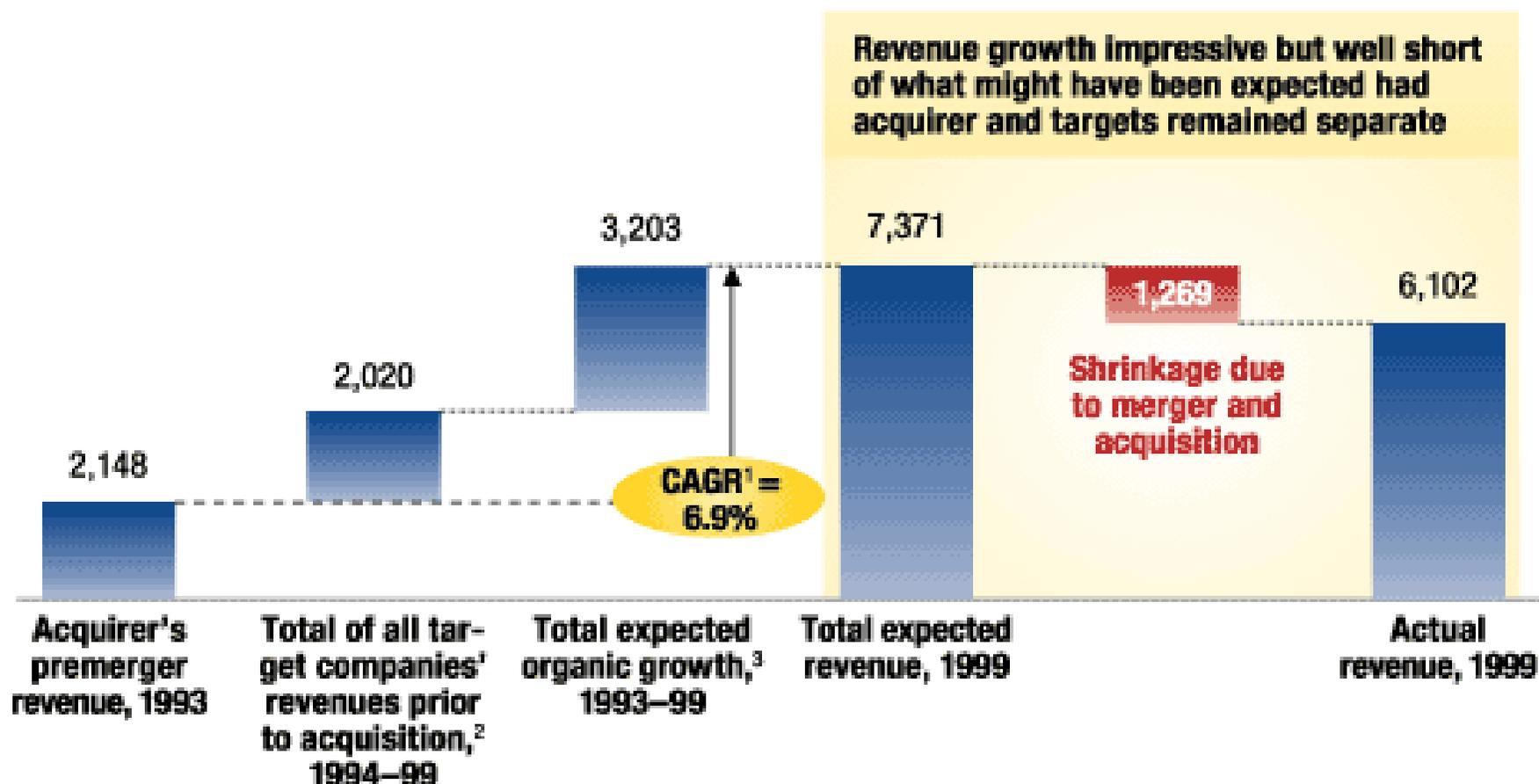
Standard deviation of pre- and postmerger revenue growth from industry mean,<sup>1</sup> for mergers in 1995 and 1996



<sup>1</sup>Sample of >160 acquisitions by 157 publicly listed companies across 11 industry sectors; revenue growth calculated for combined entity 2–3 years before and after merger in question.

## The illusion of growth

Computer company example, \$ million



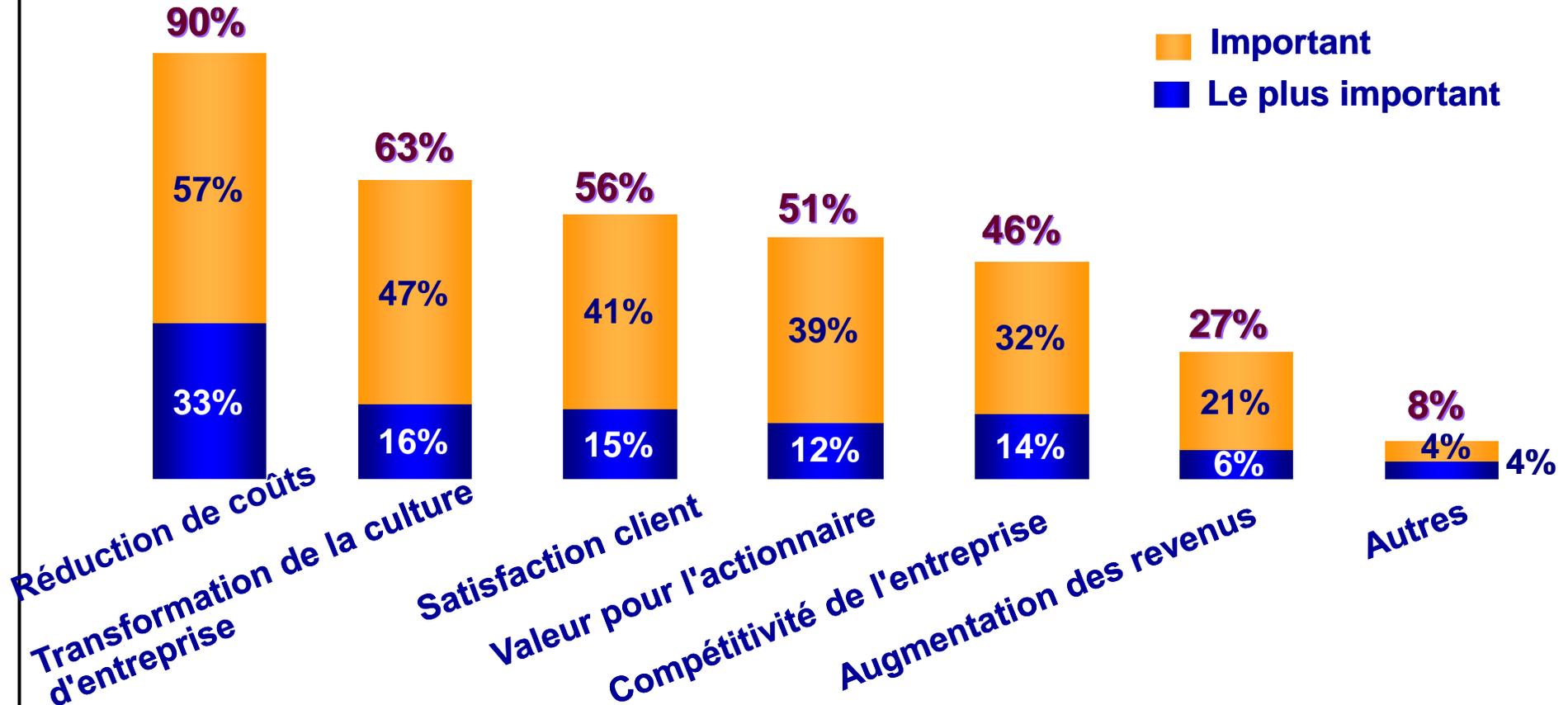
<sup>1</sup>Compound annual growth rate.

<sup>2</sup>Last full reporting year prior to acquisition; revenues of 5 acquired companies by year include \$368 million, 1994; \$502 million, 1995; \$94 million, 1996; \$88 million, 1999; \$968 million, 1999.

<sup>3</sup>Total revenue growth expected had acquirer and each target continued to grow at average growth rates for industry.

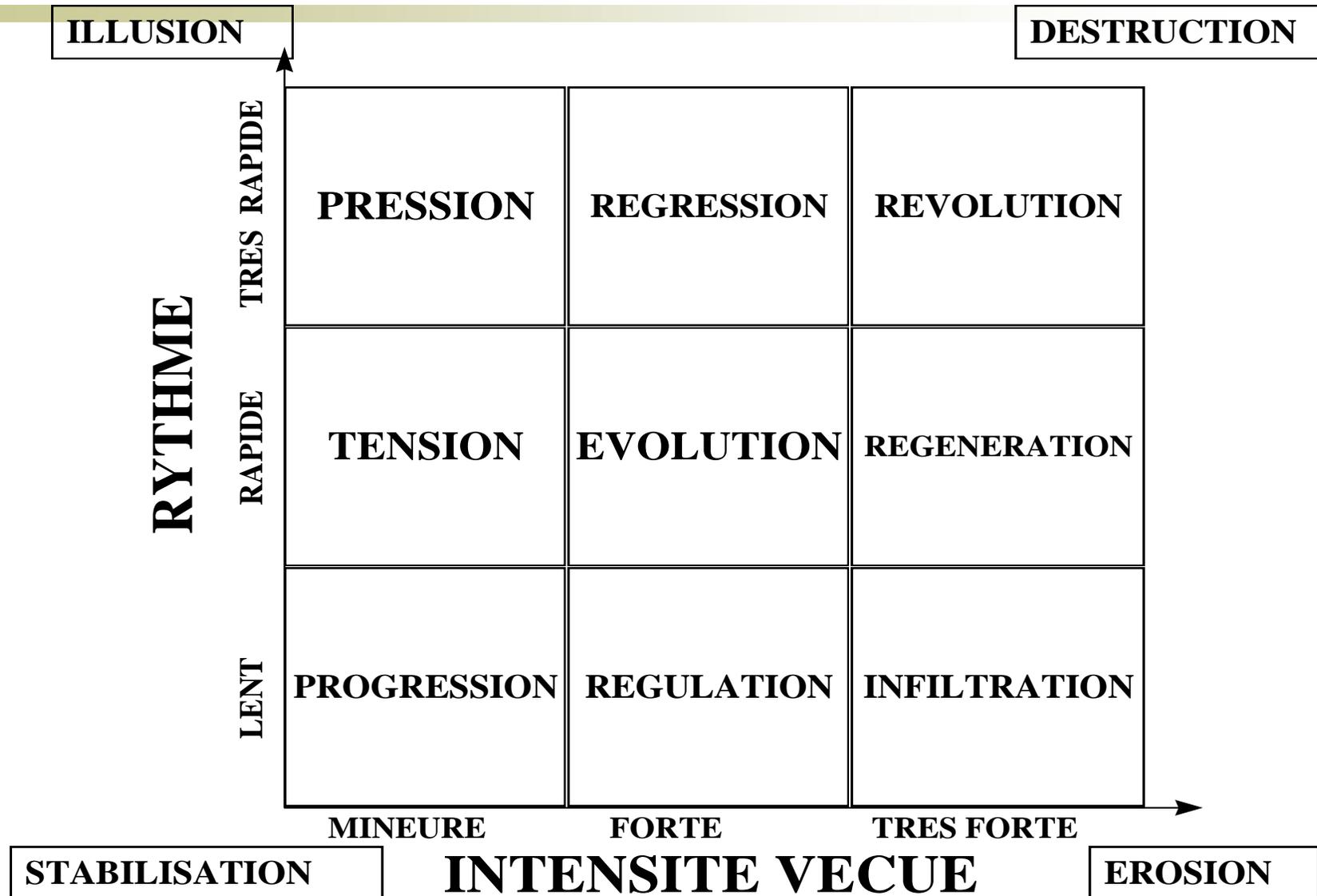
# Le changement

## Principaux objectifs des projets de changement



Source : Étude européenne d'A.T. Kearney sur les projets de changement (300 répondants)  
AFPLANE 2000

# Le changement



Source: GD Carton, Afplane 2000

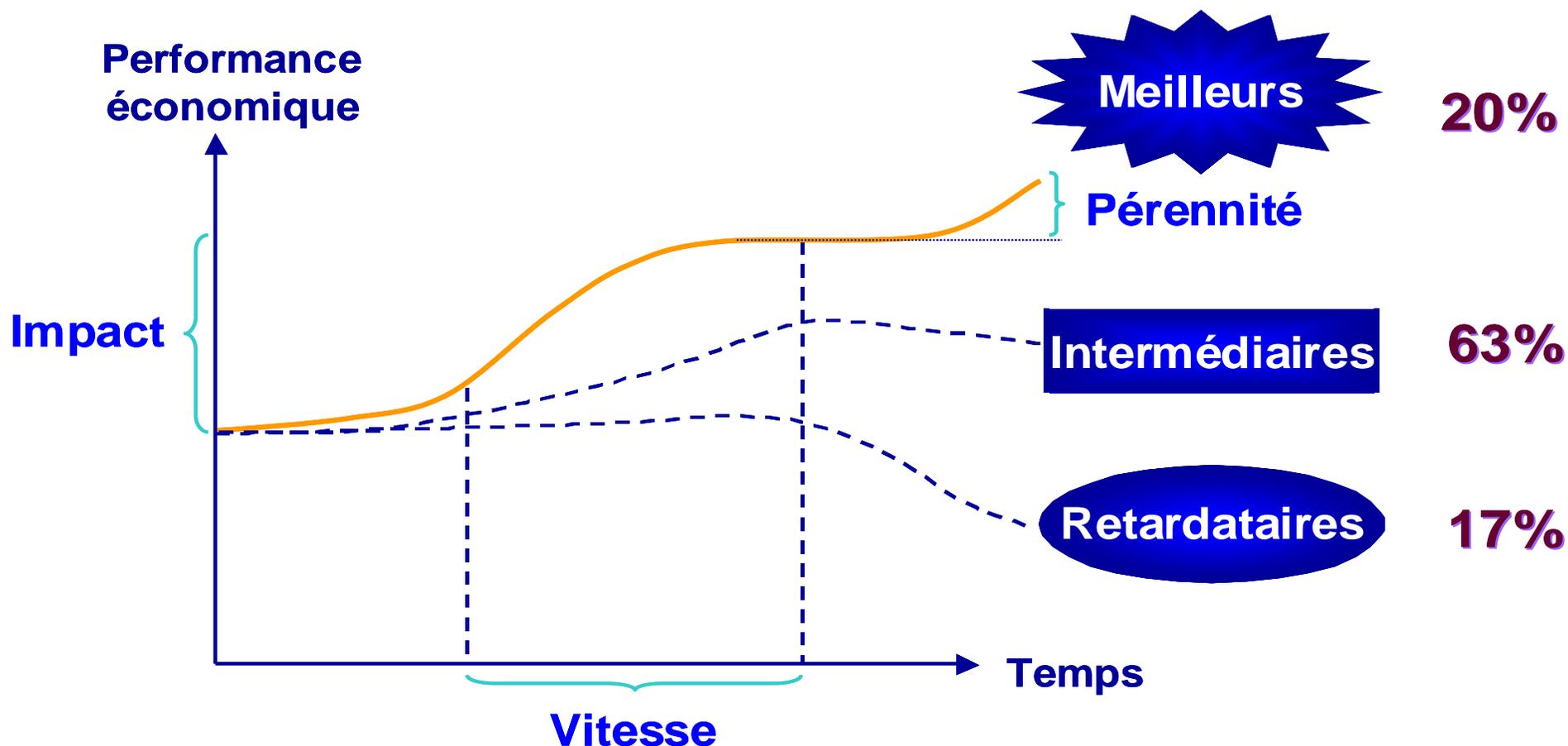
# Les changements stratégiques

---

- Diversification
- Externalisation
- Délocalisation
- Fusion-acquisition
- Scission
- Fermeture de sites
- Changement de culture d'entreprise
- Changement de métier
- Changement de conditions sectorielles

# Le changement..... c'est difficile

## Taux de succès des projets de changement en Europe<sup>(1)</sup>



Source : Étude européenne d'A.T. Kearney sur les projets de changement (300 répondants)  
AFPLANE 2000

# Causes d'échec

---

Les échecs ont principalement pour cause **une absence de pilotage du changement** qui apparaît au travers:

- d'une focalisation sur le court terme;
- d'une faiblesse dans la mise en pratique (versus une phase conceptuelle souvent maîtrisée);
- de la faible prise en compte des inerties et résistances humaines.

# Le changement c'est difficile mais ça se pilote....



???

!!!

!!!

!!!

???

Gestion du changement : plusieurs phases à maîtriser

# Excellence dans la phase de conception, faiblesse dans la mise en oeuvre

---



Source : Étude européenne d'A.T. Kearney sur les projets de changement (300 répondants)  
AFPLANE 2000

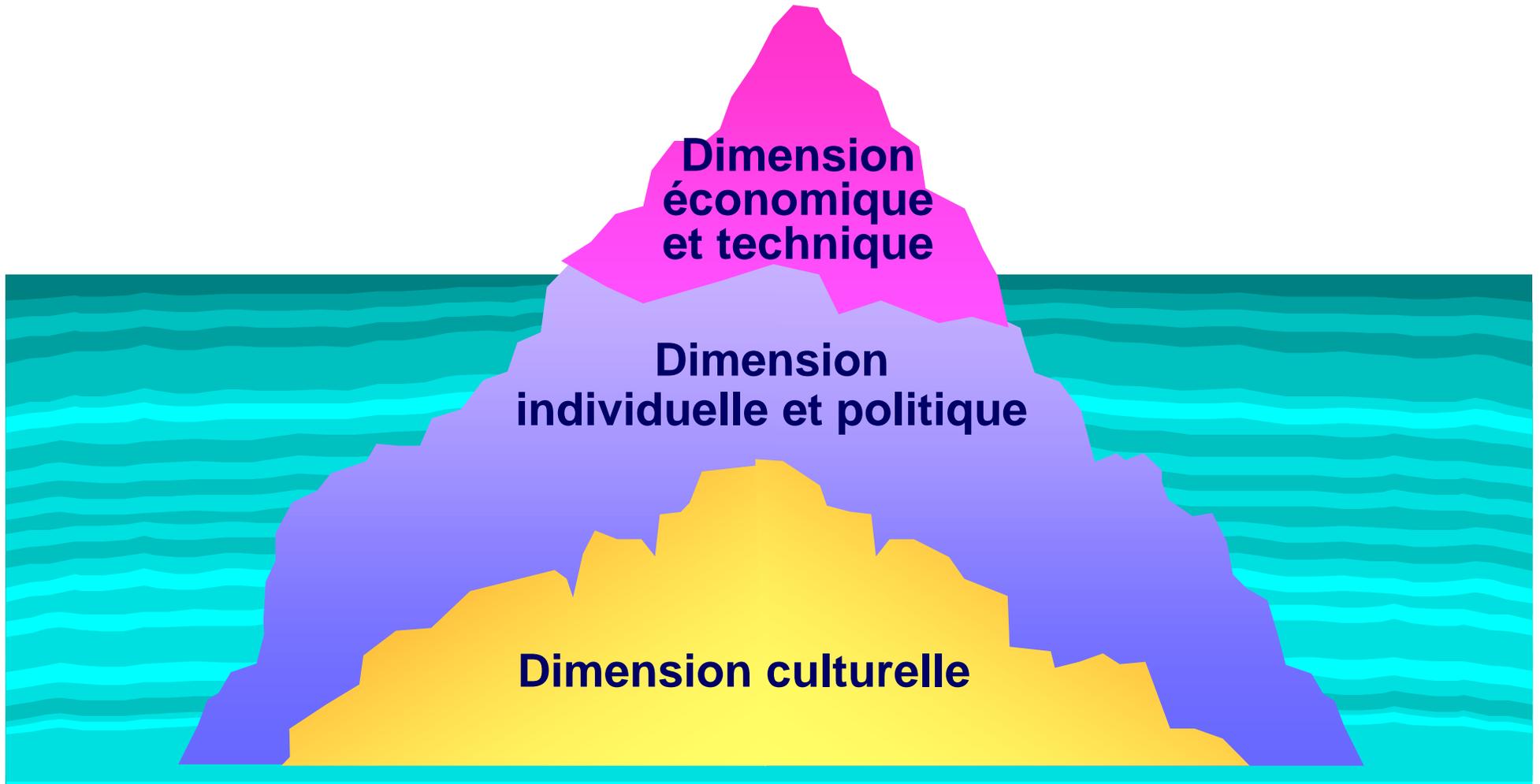
# Aptitudes et inaptitudes des dirigeants

## Niveaux de maîtrise des 7 domaines de transformation

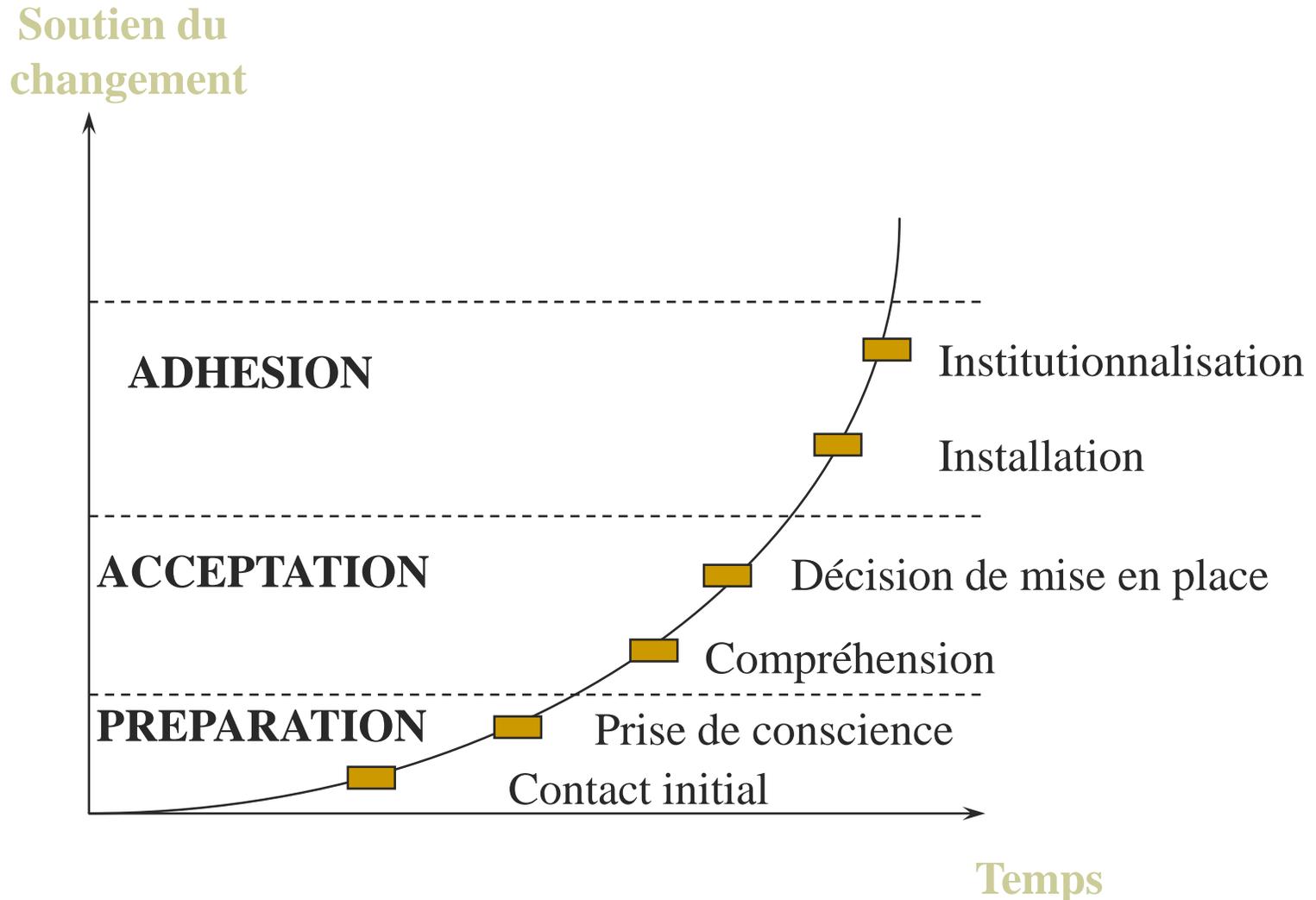


# L'iceberg du changement

---



# La gestion du changement



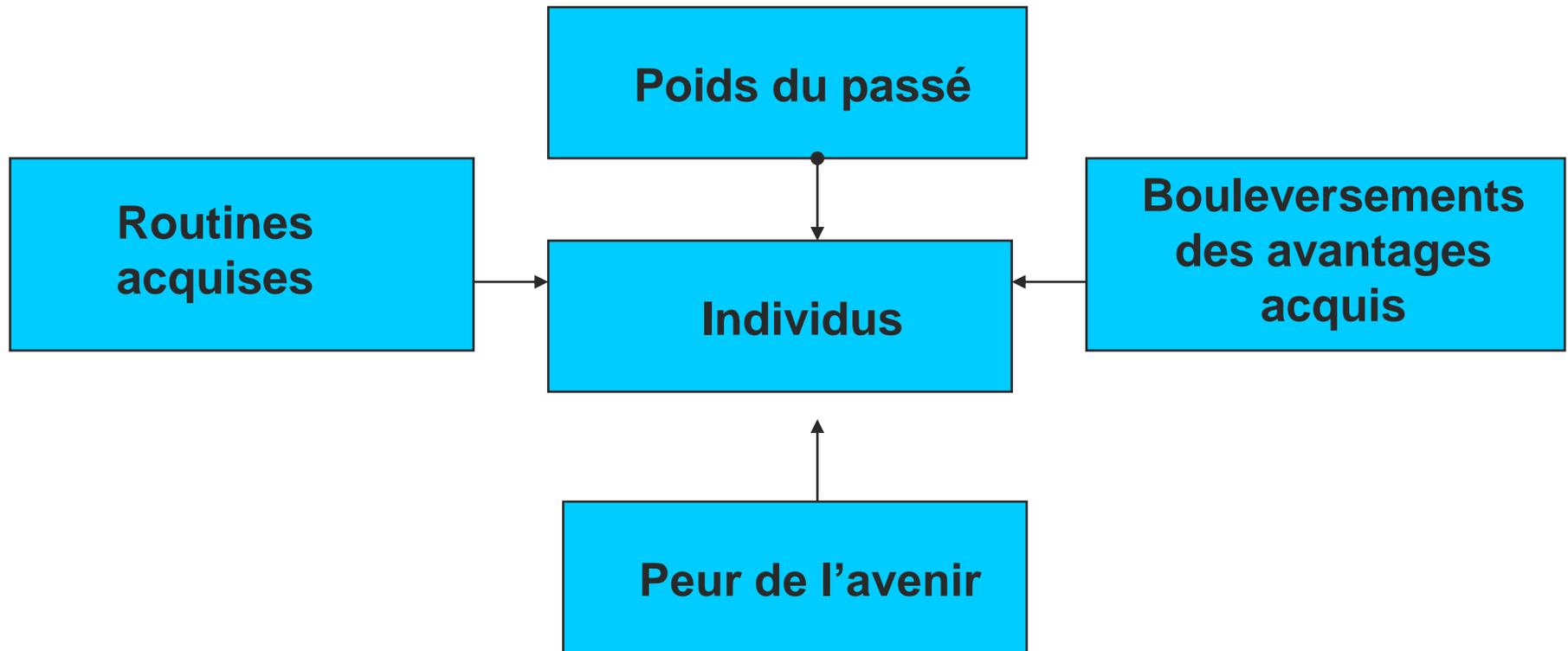
# Principes fondamentaux de la mise en oeuvre

---

1. Tout changement annoncé n'est pas nécessairement intégrable.
2. L'intensité vécue d'un changement est fonction de l'attachement à ce qui change
3. La résistance au changement est facteur de progrès et d'amélioration du changement.
4. Tout changement s'accompagne d'un sentiment de perte et de gain : le premier est le facteur déterminant du travail d'ajustement (5 phases) et le second est le facteur d'acceptation
5. L'intégration d'un changement est indissociable d'une évolution du système de valeur.
6. Un changement réussi n'est qu'une étape.
7. L'insatisfaction liée au "permanent" est un levier clé d'une dynamique du changement.

# Le changement c'est difficile mais ça se pilote en mettant l'homme au cœur du processus de changement

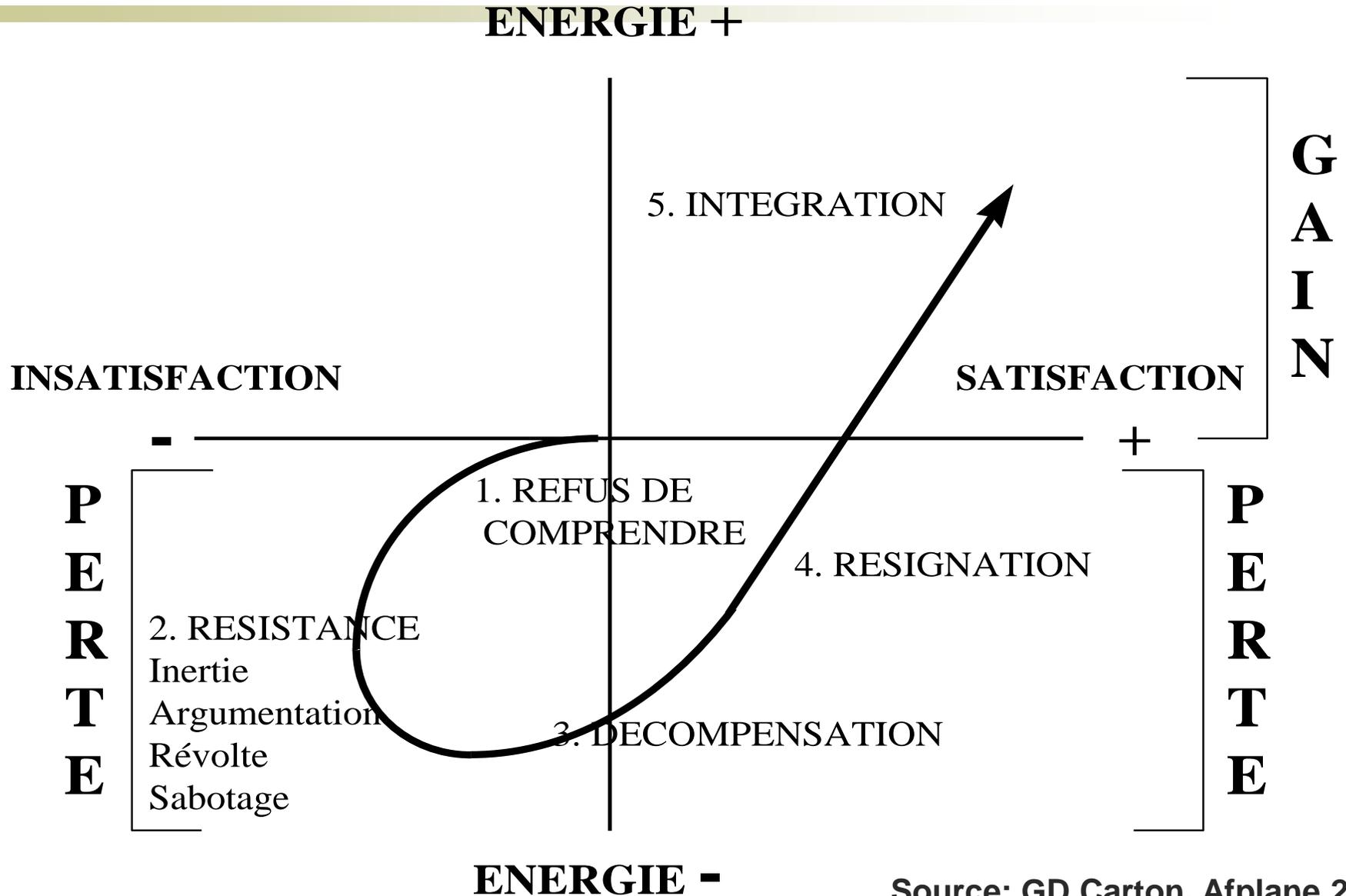
## Les freins individuels au changement



# Relations face au changement

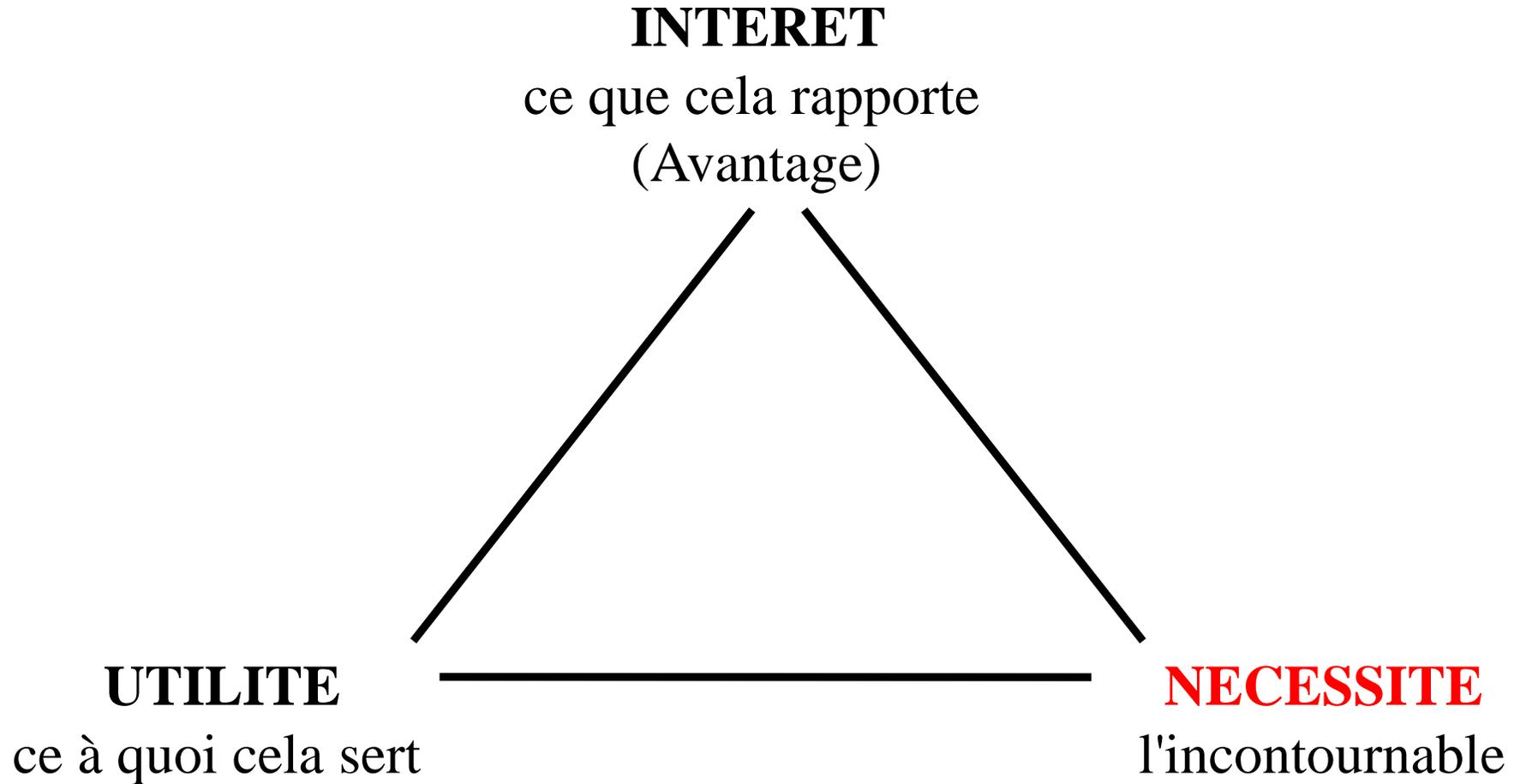
<b>Phase</b>	<b>Comportement</b>	<b>Objectif individuel</b>
1	<b>Refus de comprendre</b>	<b>Garder sa réalité</b>
2	<b>Résistance</b>	<b>Changer le changement annoncé</b>
3	<b>Décompensation</b>	<b>Deuil du permanent</b>
4	<b>Résignation</b>	<b>Composer avec le changement</b>
5	<b>Intégration</b>	<b>Appropriation du changement</b>

# Le swing du changement



# Faciliter l'acceptation du changement

---



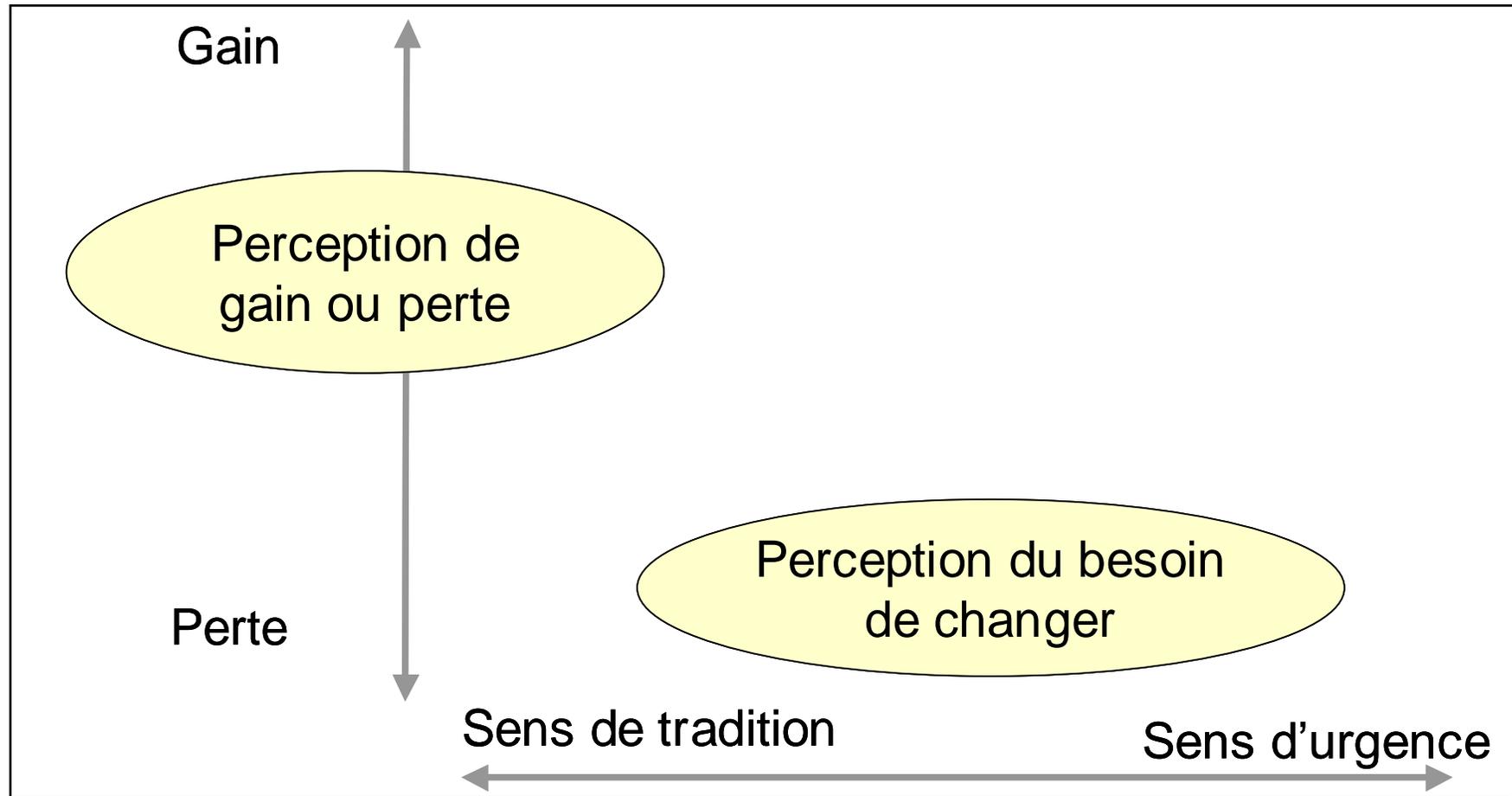
# Accélérer les phases de transition

---

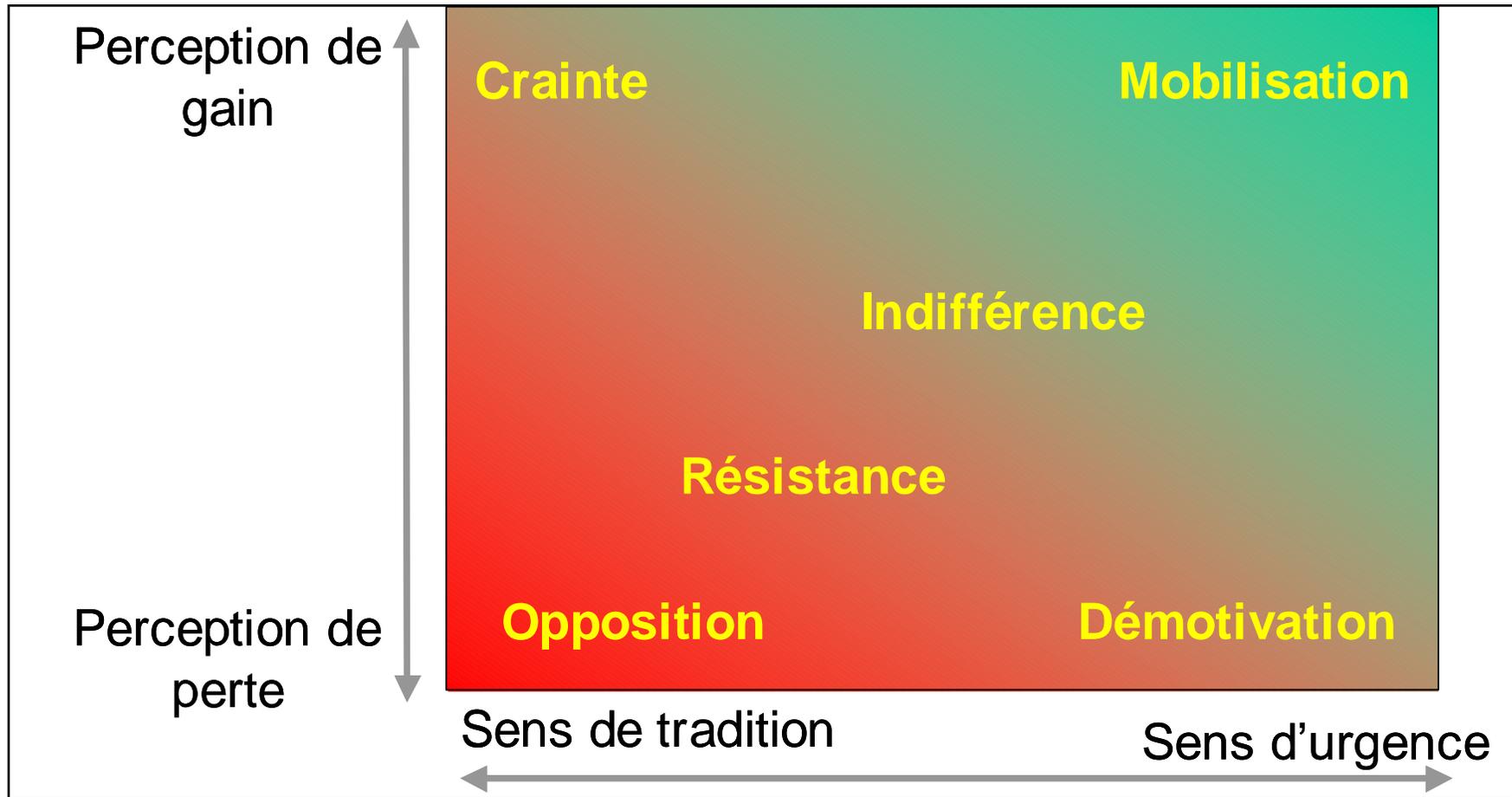
Il y a **deux facteurs** qui affectent la vitesse du **changement** :

- La perception par les individus **du besoin de changer** et du caractère **urgent** du changement;
- leur perception **du gain ou de la perte** que risque de générer le changement.

# Facteurs influençant la vitesse du changement



# Réactions individuelles



# Rôle du manager

---

- Les réactions **les plus problématiques** sont celles de **crainte** (perception intellectuelle de la nécessité de changer mais cela bouscule les habitudes) et de **démotivation**.
- **Le manager devra gérer chaque réaction différemment.**
- Dans une **situation de démotivation**, il convient de travailler sur la perception du risque et des gains en utilisant des "quick wins", en faisant participer les individus et en communiquant. La sensation d'urgence ne doit pas être renforcée car elle a déjà été ressentie et cela renforcerait le phénomène de démotivation.
- Dans une **situation de crainte**, typiquement dans une organisation peu habituée au changement, il s'agit en priorité de rassurer sur ce qui ne change pas et créer le sentiment d'urgence: en expliquant pourquoi le changement est vital maintenant, en attendant ou créant un événement qui démontre le besoin de changer, en montrant les risques si on ne fait rien. Dans un deuxième temps, il est possible de confirmer les gains potentiels qu'offre le projet de changement.



**Conclusion: les différentes écoles de la  
stratégie**

# La bête stratégique: point d'accord

---

- La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement
- La nature de la stratégie est complexe
- La stratégie rejaillit sur la prospérité générale de l'entreprise
- La stratégie concerne à la fois des problèmes de fond et de forme

# La bête stratégique: point d'accord (suite)

---

- Les stratégies ne sont pas entièrement délibérées
- Les stratégies se situent à différents niveaux
- La stratégie englobe différents modes de pensée

# Les différentes écoles

---

- L 'école de la conception (processus de conception)
- L 'école de la planification (processus formel)
- L 'école du positionnement (processus d 'analyse)
- L 'école entrepreneuriale (processus visionnaire)
- L 'école de l 'apprentissage (processus émergent)

---

**FIN**