



Analyse et Management stratégique

Cours de stratégie 2ème année



Olivier Le Fournier



Pourquoi un cours de stratégie?

- La vocation de l'ESC Lille est de former des **futurs responsables d'entreprise**, donc capables de formuler intelligemment des préconisations stratégiques
- Or il est coûteux dans un développement personnel de carrière de montrer que l'on est incapable de prendre en compte les multiples dimensions de l'entreprise, d'avoir une vision « holistique » de celle-ci.
- Souvent on rencontre dans les entreprises, des responsables qui sont « bloqués » dans une réduction financière, marketing, humaine, technique de leur approche.
- **Un bon raisonnement stratégique prend en compte l'ensemble des dimensions sans en privilégier aucune!** 



Olivier Le Fournier

Organisation de l'enseignement en 2ème année

DESC 2ème année	CM 1	CM 2	CM 3	CM 4	TD 1	TD 2	TD 3	TD 4	TD 5 et 6
2 Gpes	Olivier Le Fournier				Corine Poroli			→	→
					Constantin Erodiades				
4 Gpes	Olivier Le Fournier				Olivier Le Fournier			→	→

Principe pédagogique:

- 4 CM apportant les bases (pas de CM en 3ème année)
- 3 TD en méthode des cas, cas légers adaptés au timing
- Durée 1h30 (implique ponctualité et engagement)
- 1 TD (N°4) de préparation des deux dernières séances (exploration, recherche sur une qui sera présentée par son dirigeant lors de ces 2 derniers TD.
- TD 5 et 6 seront modifiés en 1 CM ou les groupes vont questionner le chef sur sa stratégie.



Olivier Le Fournier

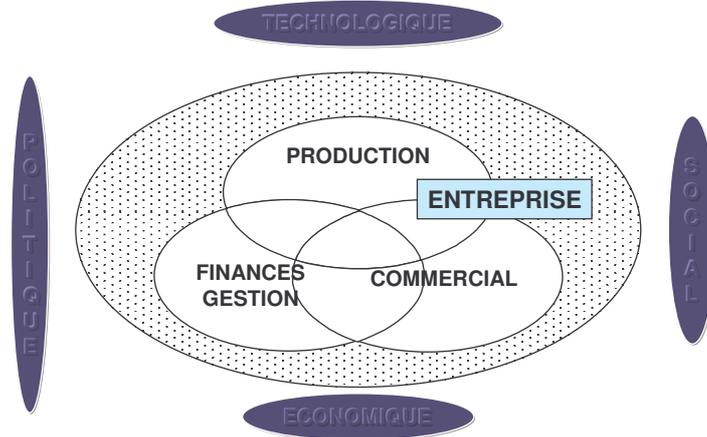
Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier

L'entreprise, un « système » dans un environnement

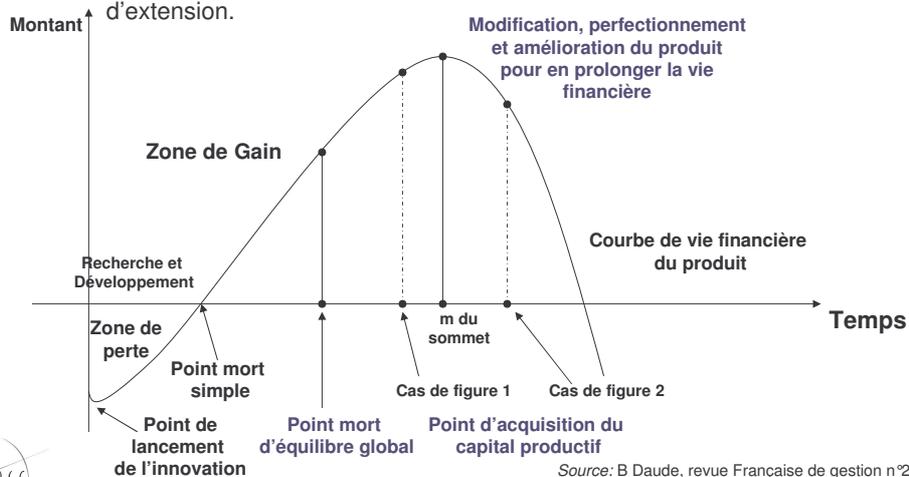


esc

Olivier Le Fournier

Courbe de vie financière du produit

Le risque est d'une part de ne pas atteindre le point mort d'équilibre global, d'autre part de ne pas sécréter suffisamment de capacité de financement pour les investissements ultérieurs de renouvellement, de productivité et d'extension.



esc

Olivier Le Fournier

Source: B Daude, revue Française de gestion n°24

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



Olivier Le Fournier

1. Les deux niveaux du management

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



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

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	Multiplés
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



Olivier Le Fournier

Source: d'après AC Martinet, Stratégie Vuibert

Management et performance

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

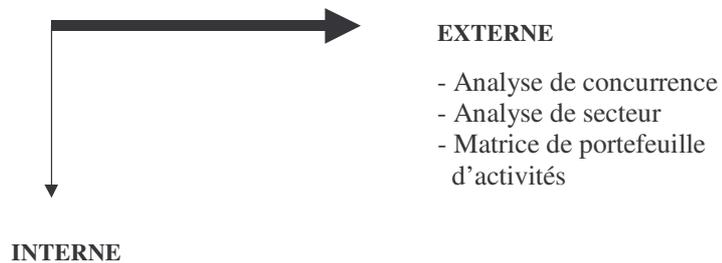
Management stratégique



Olivier Le Fournier

2. Les deux perspectives de l'analyse stratégique

- Management et perspective externe



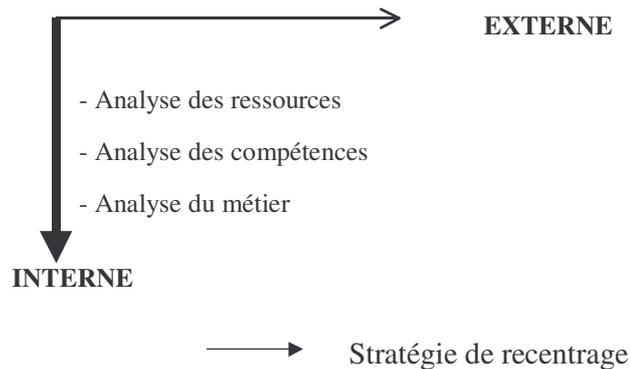
- Stratégie de diversification
- Stratégie de croissance



Olivier Le Fournier

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

- Management et perspective interne



Olivier Le Fournier

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 les 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 »



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

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 »



Olivier Le Fournier

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. (MA Morsain)
 - L'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but (RA Thiétart)
 - Plus simplement, c'est savoir où l'on va, pourquoi on y va, et allouer les ressources en respect de ces objectifs



Olivier Le Fournier

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 liées au marché)



Olivier Le Fournier

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 ?



Olivier Le Fournier

Distinction entre Efficacité Opérationnelle et Stratégie

- Apport conceptuel fondamental de Michael Porter (*Harvard Business Review* Nov-Déc 1996) qui s'en prend aux consultants dans cet article fameux.
- ***L'efficacité opérationnelle (EO) signifie réaliser des activités analogues mieux que le font les concurrents. A l'opposé, le positionnement stratégique consiste en l'exécution d'activités différentes de celles des concurrents ou l'exécution d'activités analogues de différentes façons.***
- ***Le cœur du problème vient de ce qu'on ne fait pas la différence entre l'efficacité opérationnelle et la stratégie.***
- ***Et, petit à petit, presque imperceptiblement, les outils de gestion ont pris la place de la stratégie. Comme les gestionnaires font du forcing pour s'améliorer sur tous les fronts, ils s'éloignent encore plus des positions compétitives viables...***



Olivier Le Fournier

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- **Notion de Métier**
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier

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**



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

Notion de métier

On appelle **métier stratégique** de l'entreprise l'offre fondée

- sur des **compétences**

- sur des **savoir-faire**

en vue de répondre aux

- **besoins actuels** ou **futurs** de ses **clients**



Olivier Le Fournier

Notion de métier

- Est un ensemble cohérent d'activités actuelles et à venir sur lesquelles 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 !



Olivier Le Fournier

Notion de métier

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



Olivier Le Fournier



Exemples

PME, fabricant de savons industriels

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



Olivier Le Fournier



Exemples

PME, fabricant de chaussures de sécurité

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



Olivier Le Fournier

Exemples

Michelin et Goodyear

- Michelin se considère comme un « manufacturier de pneumatique »
- Goodyear se décrit comme un « spécialiste du caoutchouc »



Olivier Le Fournier

Exemples

- **JC Decaux:** « Au cœur des villes, sur les axes routiers, sous terre, dans les aéroports, dans les avions... nos métiers couvrent les lieux d'expression de la communication extérieure »
- **EDF:** « ...des solutions énergétiques qui permettent de répondre aux attentes de tous les clients... »
- **Fauchon:** « ... référent du luxe alimentaire contemporain »
- **Bouygues:** « Bouygues est aujourd'hui un groupe industriel diversifié structuré par une forte culture d'entreprise. »
- **Lafarge:** « Etre le leader incontesté des matériaux de construction »
- **Vivendi Universal:** « les médias et les télécommunications. »
- **Veolia Environnement:** « services à l'environnement auprès des municipalités et des groupes industriels »
- **St Gobain:** « Produire et distribuer les matériaux du futur »



Olivier Le Fournier

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?



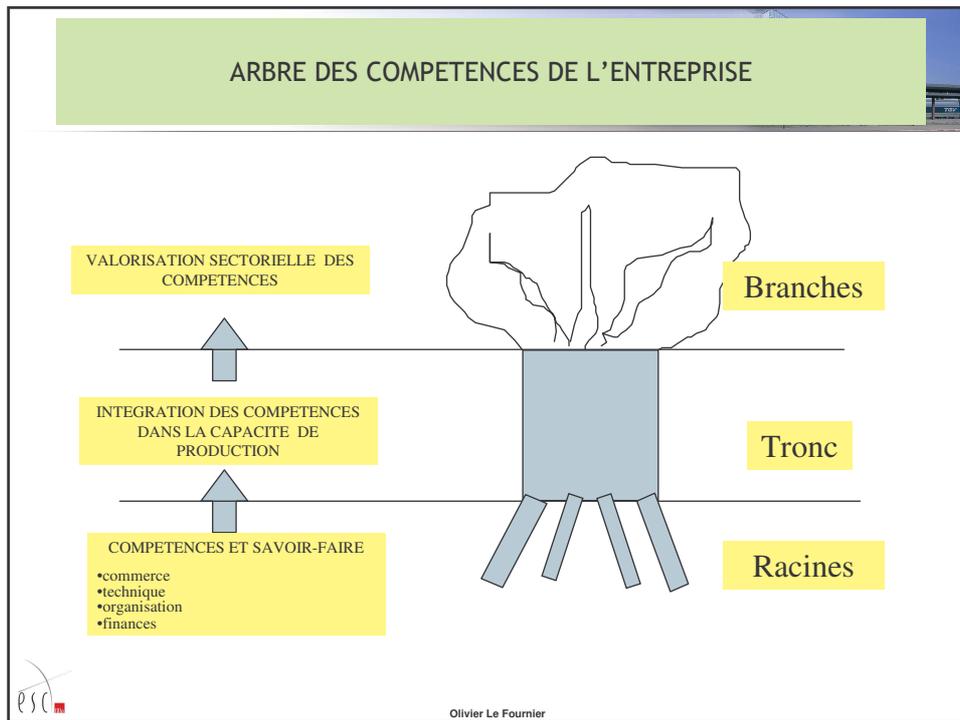
Olivier Le Fournier

Notions de savoir faire?

- Quelles sont les compétences clés d'Air France, de Renault, etc...
- Ex Lab Boiron: « Une équipe pluridisciplinaire de pharmaciens, chimistes, botanistes assure au sein du laboratoire un suivi et un contrôle permanent à toutes les étapes de la fabrication des médicaments homéopathiques. »



Olivier Le Fournier



Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- **Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas

esc Olivier Le Fournier

SEGMENTATION STRATEGIQUE

- C'est le **découpage** de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (segments, DAS, SBU) différents, **homogènes**
- Elle permet de **révéler des besoins non ou mal satisfaits** par les produits ou services actuels
- Pour appliquer la démarche stratégique à des unités d'analyse auxquelles on peut indépendamment **allouer des ressources**
- La segmentation (photographie) doit être revue périodiquement à la lumière des évolutions de l'environnement



Olivier Le Fournier

Segmentation stratégique (DAS, SBU)

- 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.



Olivier Le Fournier

Segmentation stratégique

**De grâce
pas de segmentation
MARKETING!!!!**



Olivier Le Fournier

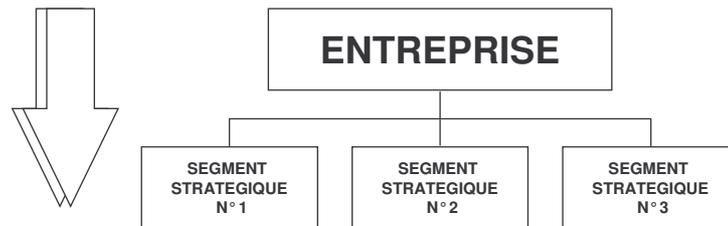
Critères de découpage

- Types de besoins
- Produits
- Clientèles
- Zone géographiques
- Technologies
- Canaux de distribution
- Le croisement de ces paramètres doit permettre de déceler des segments stratégiques
- Application à votre activité



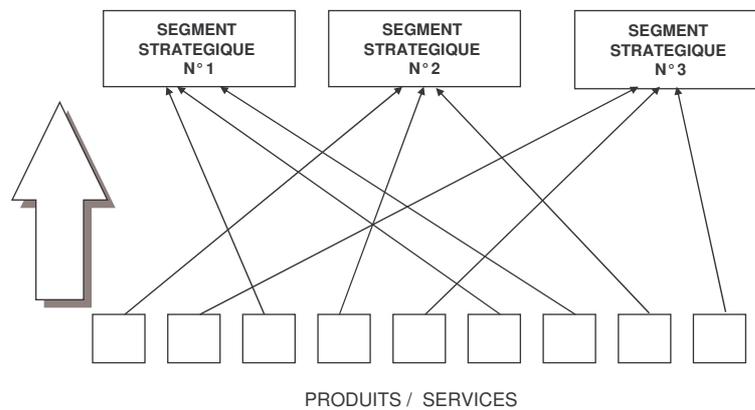
Olivier Le Fournier

SEGMENTER PAR DECOUPAGE



Olivier Le Fournier

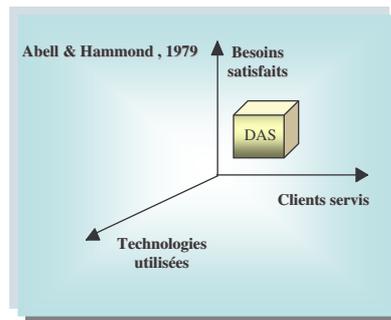
SEGMENTER PAR REGROUPEMENT



Olivier Le Fournier

Segmentation méthode Abell

- Segmentation stratégique \Rightarrow DAS



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



Olivier Le Fournier

Exemple de segmentation

- **Lafarge**: leader mondial des matériaux de construction, occupe des positions de premier plan dans ses quatre branches : Ciment, Plâtre, Béton, Toiture
- **Danone**: Produits Laitiers Frais, Boissons, et Biscuits et Produits Céréaliers
- **Vivendi Universal**: sur Métier « Médias »: Télévision à péage/film, Musique, et Jeux interactifs; sur Métier Télécommunications: Mobile et Fixe
- **Alstom**: Production d'énergie, Service d'énergie, Conversion d'énergie, Transport Ferroviaire, Construction de navires
- **Club Med**: Cœur d'activité (Villages, Villas, Découverte), Tour Operating, et autres activités (Club Med World, licences, Club Évènement)



Olivier Le Fournier

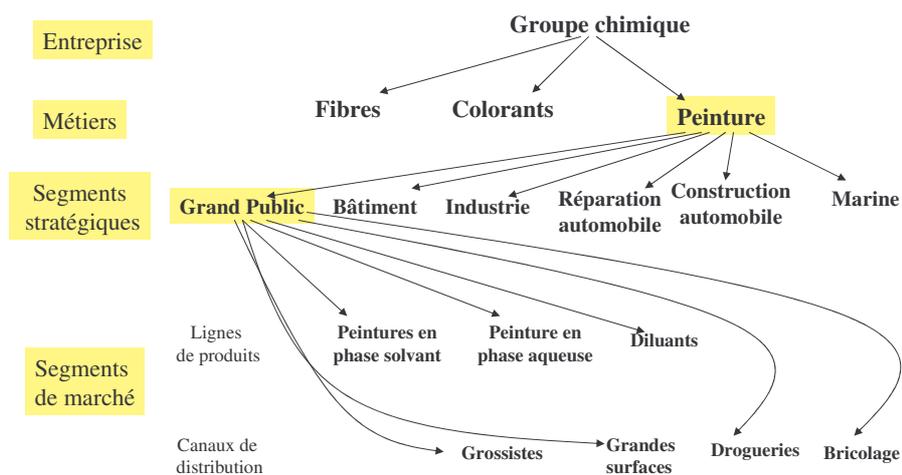
Segment stratégique et segment marketing

- **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:** Danone: Produits Laitiers Frais, Boissons, et Biscuits et Produits Céréaliers
- **Segment marketing**
 - Concerne un secteur de l'entreprise
 - Divise les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes comportements, besoins, habitudes.
- **Ex:** Danone: Pds Laitiers: Yaourts naturels, Yaourts aux fruits, Yaourts 0%,... Boissons: Sodas, Bières, eaux minérales...



Olivier Le Fournier

Exemple de segmentation



Olivier Le Fournier

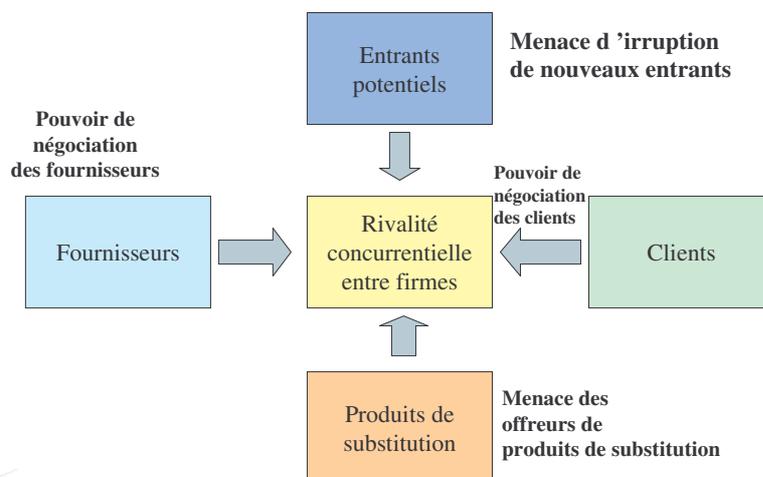
Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier

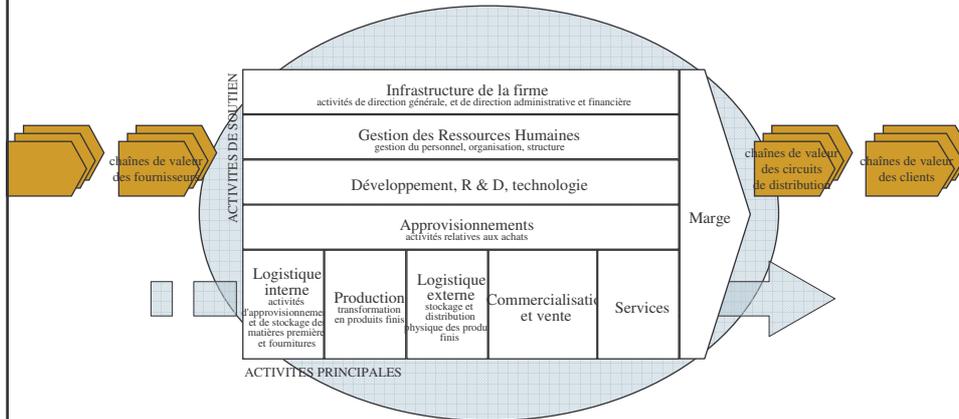
Les 5 Forces de Porter



Olivier Le Fournier

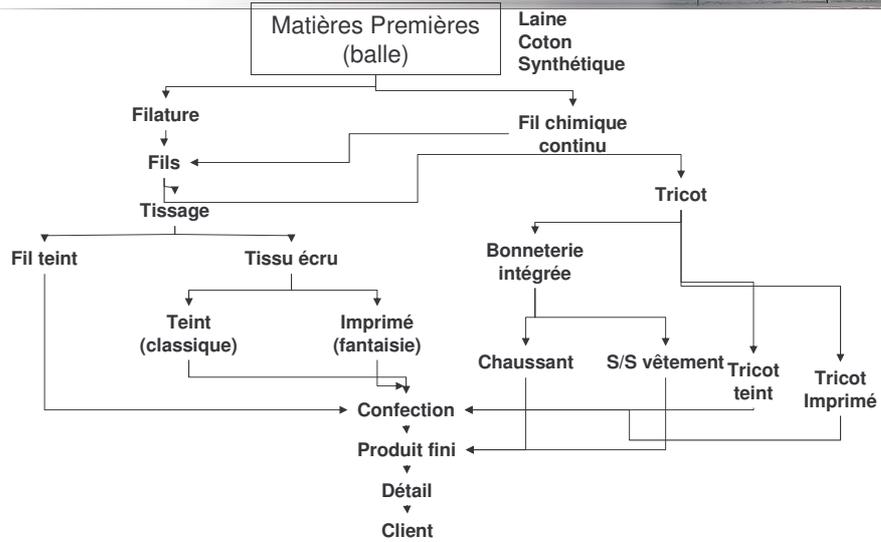
La filière de l'entreprise

Intégration dans sa ou ses filières : système de valeur et chaîne de valeur



Olivier Le Fournier

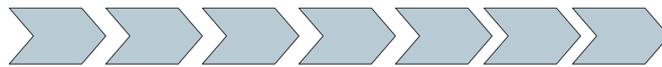
Exemple de filière textile habillement



Olivier Le Fournier

Chaîne de valeur externe

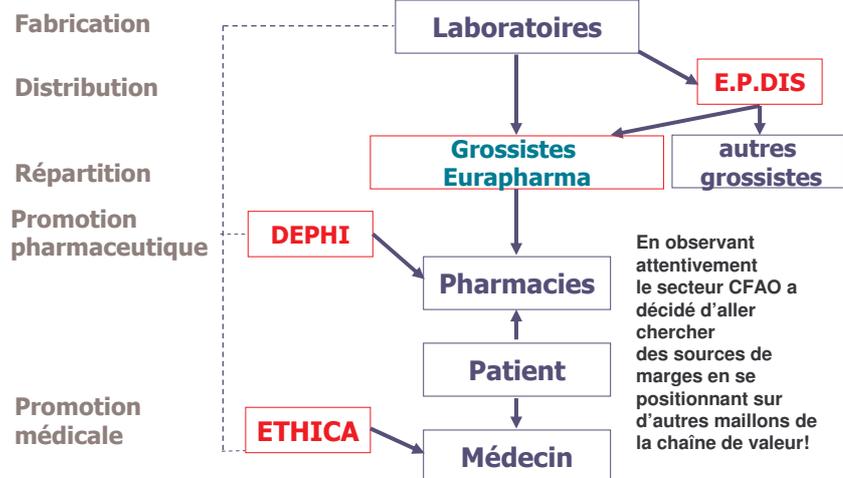
- Cette démarche consiste à identifier les étapes successives dans une filière pour que l'entreprise puisse prendre des décisions d'intégration amont, aval ou de se recentrer sur un maillon de la filière
- Ex: IKEA qui a fait prendre en charge par ses clients le maillon montage, et logistique aval.



Olivier Le Fournier

EX: La chaîne de distribution du médicament

en rouge : intervention d'Eurapharma Gpe CFAO dans la chaîne



Olivier Le Fournier

Matrice des Groupes stratégiques

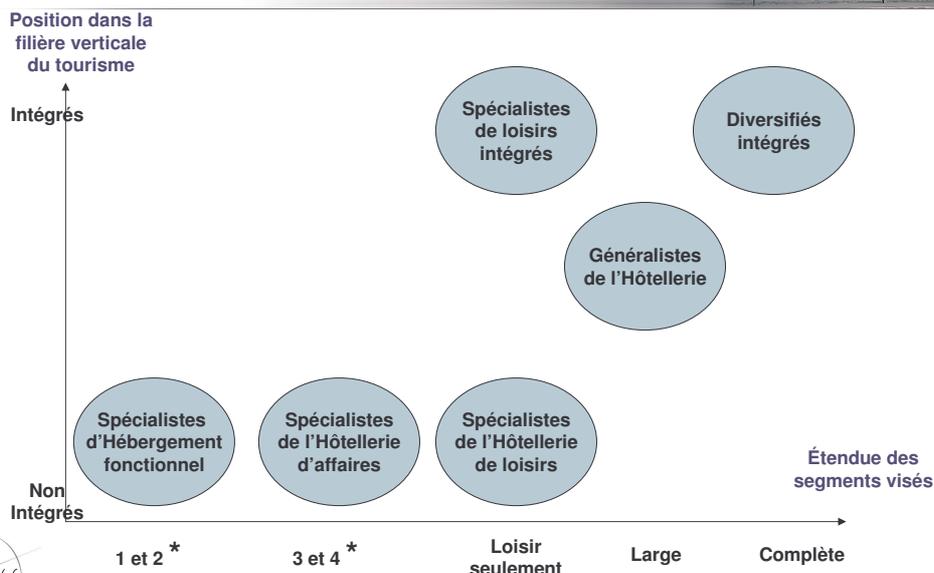
- On appelle « Groupe Stratégique » un sous ensemble d'entreprises qui ont des stratégies similaires dans une industrie
- Aide à la formulation d'une stratégie: (Garibaldi L'Analyse stratégique)
 - Choisir le groupe stratégique ou l'on veut concourir
 - Évaluer l'attractivité de ce groupe en examinant les barrières à l'entrée et à la sortie ainsi que les possibilités de mobilité
 - Identifier les facteurs d'avantage concurrentiel mis en avant dans le groupe
 - Évaluer la capacité de l'Entreprise à survivre dans ce groupe
 - Si nécessaire déterminer et mettre en œuvre un plan d'adaptation de l'entreprise ou envisager de rejoindre un autre groupe



Olivier Le Fournier

Ex de Carte des Groupes Stratégiques

(T Atamer et R Calori, Diagnostic et décisions stratégiques)



Olivier Le Fournier

Exemple de Groupes stratégiques Industrie automobile aujourd'hui

Tiré de « Stratégie et esprit de Finesse, Chassang, Moullet, Reitter, Economica »

	Stratégie de volume	Stratégie de différenciation
Cible clientèle étendue	FIAT FORD GM NISSAN	RENAULT TOYOTA 4X4 HONDA
Cible clientèle restreinte	SEAT HYUNDAI SAMSUNG	MERCEDES BMW AUDI



Olivier Le Fournier

Matrice des Groupes Stratégiques

Qui sont vos concurrents principaux et comment se positionnent-ils par rapport à vous?

	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4	Concurrent 5	Concurrent 6
FCS 1 force commerciale						
FCS 2 qualité des produits						
FCS 3 puissance financière						
FCS 4 notoriété						
FCS 5 réseau international						

Cotation selon les critères



Olivier Le Fournier

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 terme de coûts
- Relations avec société mère
- Relations avec les pouvoirs publics



Olivier Le Fournier

Le contexte de l'entreprise

- L'entreprise évolue dans un contexte où 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 ?



Olivier Le Fournier

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier

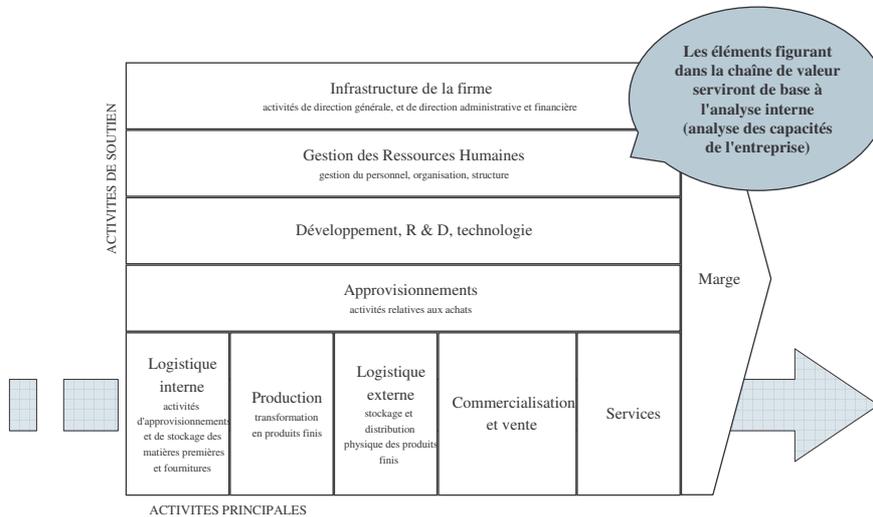
Les Ressources

- L'organisation à travers la chaîne de valeur
- Ressources humaines
- Ressources Financières
- Ressources techniques
- Maîtrise technologique



Olivier Le Fournier

Chaîne de valeur interne



Olivier Le Fournier

Ressources humaines

- Pyramide des âges
- Hommes clés
- Fonctions/missions
- Culture
- Circuits de décision
- Niveau de formation
- Recensons les éléments (brainstorming)



Olivier Le Fournier

Ressources Financières

- Objectifs de l'analyse:
 - Mettre en évidence les écarts de performance et fournir des pistes de réflexion sur ces écarts
 - Évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses différents apporteurs de capitaux
- Le stratège élabore une stratégie en tenant compte des éléments fournis *mais ne doit pas limiter son analyse à la capacité de financement en propre!*
- C'est au Directeur Financier qu'il revient de trouver les financements adéquats qui servent la stratégie.



Olivier Le Fournier

Questions fondamentales

- Rentabilité et Liquidité
 - Quelle est la rentabilité de l'entreprise et comment se forme-t-elle?
 - Comment se traduit cette rentabilité en termes de liquidité?



Olivier Le Fournier

Ressources techniques

- Moyens techniques (informatiques, locaux, R et D etc...)
- Qualité du système d'information
- etc...



Olivier Le Fournier

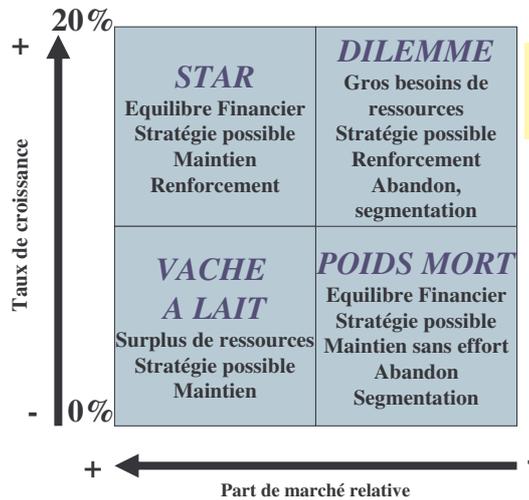
Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier

Matrice BCG

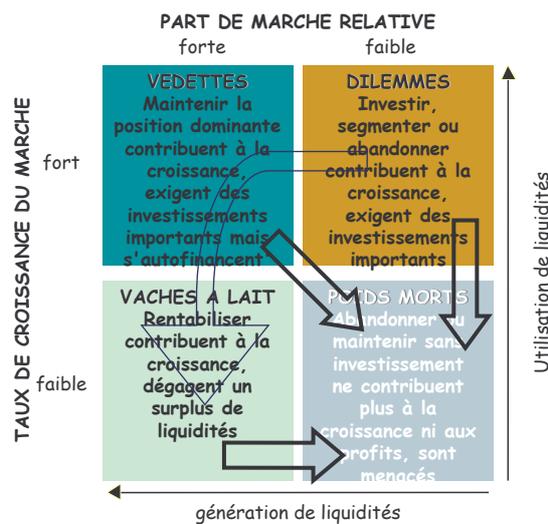


La condition de pertinence réside dans la validité de la courbe d'expérience.



Olivier Le Fournier

La méthode BCG



Olivier Le Fournier

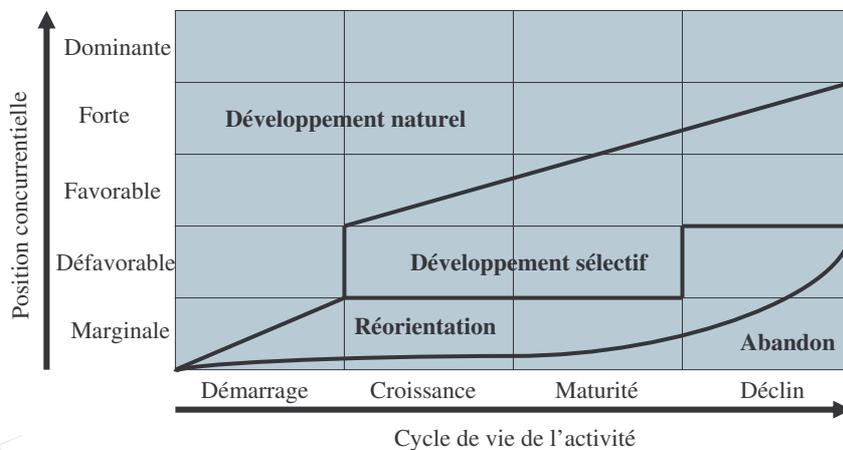
La méthode ADL

- 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 :
- 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
 - Par contre ces avantages se paient au prix des difficultés à la fois techniques et psychologiques des analyses multidimensionnelles (comme pour la méthode Mc Kinsey)



Olivier Le Fournier

Matrice AD Little



Olivier Le Fournier

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.
- 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).



Olivier Le Fournier

Matrice Mc Kinsey

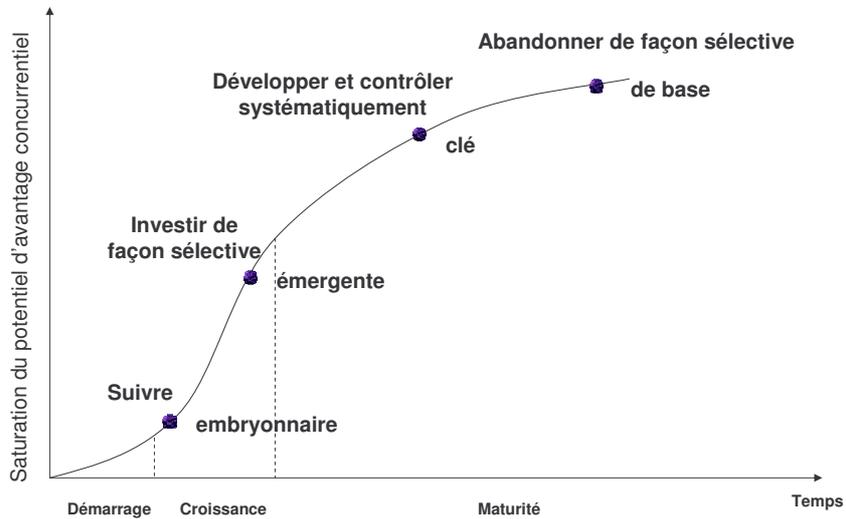
↑ Atouts dans le secteur	Elevés	Rentabiliser	Maintenir la position concurrentielle	Maintenir la position compétitive
	Moyens	Retrait progressif segmentation	Rentabiliser, réduire les investissements segmentés	Renforcer la position concurrentielle
	Faibles	Abandonner	Retrait progressif segmentation	Investir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



Olivier Le Fournier

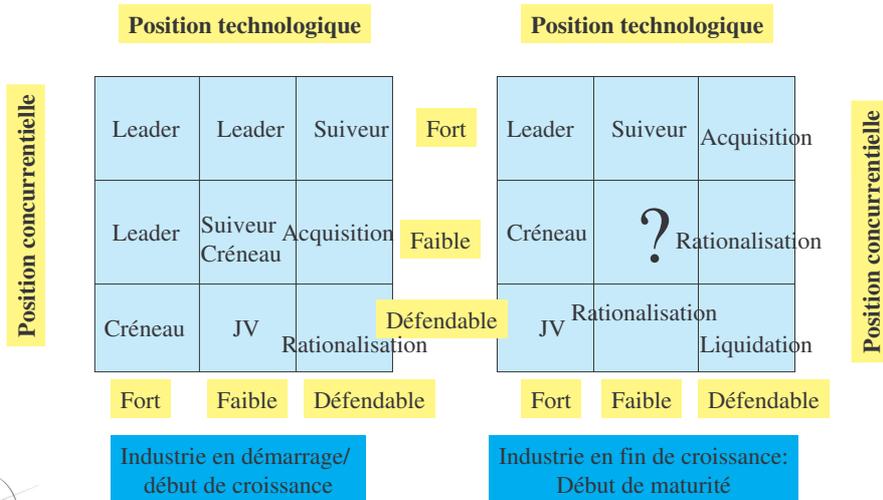
La dimension technologique

(Source AD Little)



Olivier Le Fournier

Matrices ADL technologique



Olivier Le Fournier

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier

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...



Olivier Le Fournier

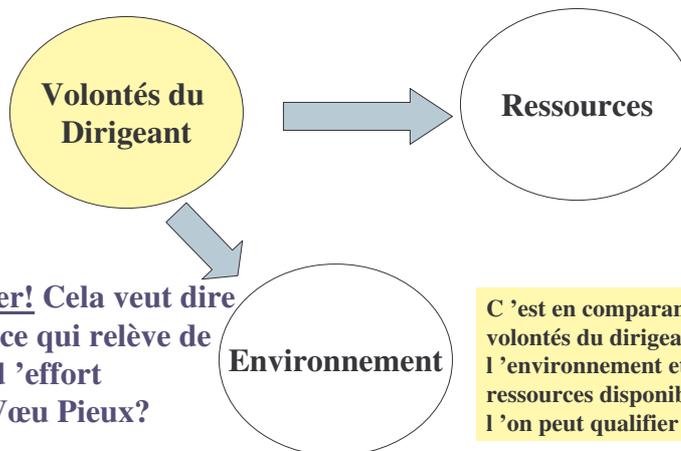
La Démarche Stratégique

- 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



Olivier Le Fournier

Comment qualifier la volonté d'un dirigeant



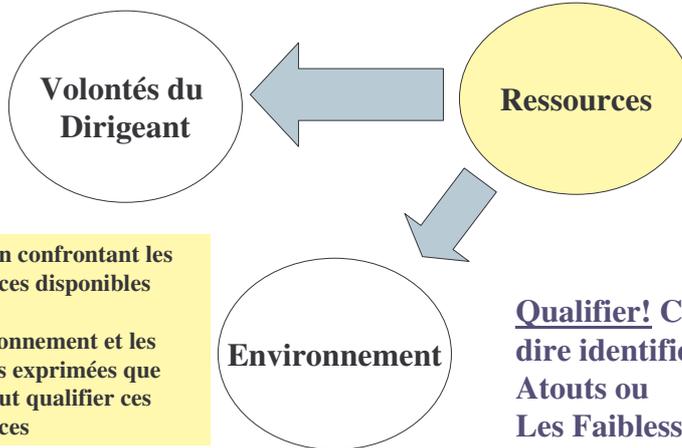
Qualifier! Cela veut dire définir ce qui relève de l'Axe d'effort ou du Vœu Pieux?

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



Olivier Le Fournier

Comment qualifier les ressources



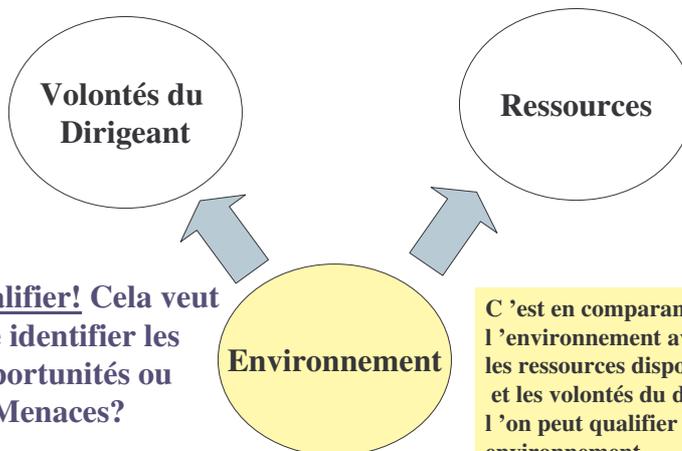
C'est en confrontant les ressources disponibles avec l'environnement et les volontés exprimées que l'on peut qualifier ces ressources

Qualifier! Cela veut dire identifier les Atouts ou Les Faiblesses?



Olivier Le Fournier

Comment qualifier l'environnement?



Qualifier! Cela veut dire identifier les Opportunités ou les Menaces?

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



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

Matrice S.W.O.T

La matrice SWOT ne peut être que la résultante de tout le travail préalable de collecte d'informations, en aucun cas elle ne doit précéder une analyse

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



Olivier Le Fournier

EXEMPLE DE Matrice SWOT

Volontés: Rechercher la croissance dans des conditions d'équilibre financier

Atouts:

Une équipe de Direction compétente
Un bon réseau de revendeurs
Des produits de qualité

Faiblesses

Des moyens financiers limités
Une faible présence à l'export

Opportunités

Un marché en forte progression
L'ouverture de nouveaux marchés à l'international

Menaces

Des concurrents nombreux et fragiles financièrement



Olivier Le Fournier

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:
 - ...



Olivier Le Fournier

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
- Exemple de stratégie sur la base de la Matrice SWOT:
 - « Se développer de manière volontariste à l'international en ayant préalablement demandé un soutien financier au actionnaires pour renforcer la structure financière. »



Olivier Le Fournier

Ex de stratégie globale formulée par Louis Gallois SNCF rapport annuel 2002

La SNCF s'est ainsi mise en ordre de marche pour aborder une période qui doit la conduire à forger, avec tous les cheminots, une entreprise de service public à la dimension de l'Europe. Pour cela, elle s'est donné dans son Projet Industriel quatre axes d'actions complémentaires :

- 1) Rassembler les cheminots** en répondant aux demandes qu'ils ont exprimées avec force pour plus de dialogue, une meilleure reconnaissance des efforts et des mérites, une hiérarchie mieux responsabilisée, une meilleure transmission des compétences aux jeunes qui rejoignent en grand nombre l'entreprise, un dialogue social moins conflictuel.
- 2) S'appuyer sur les valeurs du service Public pour mieux servir tous ses clients.** Entreprise publique de service public, la SNCF doit valoriser son savoir-faire pour offrir à l'ensemble de ses clients une qualité de service conforme à leurs attentes.
- 3) Jouer à 100 % l'Europe qui s'ouvre.** L'Europe est un espace de développement pour le chemin de fer. La SNCF doit y être fortement présente. Elle doit être déterminée et conquérante pour promouvoir notre conception exigeante d'un chemin de fer privilégiant la sécurité, la coopération et excluant le dumping social ; mais aussi pour affronter la concurrence qui monte et en tirer le meilleur pour nous-mêmes et pour nos clients.
- 4) Renforcer la compétitivité pour assurer son développement.** Ayant choisi une politique de volume, la SNCF a des besoins importants d'investissement. Pour les financer, elle doit dégager des bénéfices, donc être compétitive. Pour cela, des chantiers d'efficacité ont été lancés pour baisser le "point mort" de l'entreprise. Des plans d'actions sont engagés pour rétablir l'équilibre et la capacité de développement de deux activités déficitaires : les trains Corail et le Fret.

C'est en menant avec persévérance ces chantiers de progrès que la SNCF construira, avec ses personnels, son avenir, au service de ses clients, au service de la collectivité nationale et à la dimension de l'Europe.



Olivier Le Fournier

Ex de stratégie globale formulée par Groupe PSA (site web)

<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/matin.php>



Olivier Le Fournier

Ex de stratégie globale formulée par Groupe Vivendi Universal (site web)

Vivendi Universal, ayant maintenant assaini sa situation de trésorerie, peut mettre en oeuvre **une stratégie de renforcement de ses actifs dans ses deux secteurs d'activité : les médias et les télécommunications.**

Dans le **secteur des médias**, Vivendi Universal est engagé dans un programme de gestion et de **restructuration interne** qui permettra à chacun de ses actifs de renforcer sa position concurrentielle et sa profitabilité.

La stratégie de Vivendi Universal **dans les télécommunications s'appuie sur des marchés en croissance** et sur des positions enviables acquises par le Groupe SFR Cegetel et Maroc Telecom.

Les perspectives ouvertes par la déréglementation et par les nouvelles technologies garantissent la poursuite de l'innovation et la croissance de la diversification des usages. Vivendi Universal continue à investir à la fois pour les investissements physiques dans les réseaux et pour les nouveaux services basés sur des logiciels innovants. **Le groupe devrait poursuivre sa politique de croissance interne**, tout en investissant éventuellement, de façon sélective, dans les opportunités de croissance externe qui pourraient se présenter. L'objectif de Vivendi Universal est de créer de la valeur pour ses actionnaires en poursuivant son développement dans deux secteurs à fort potentiel, les médias et les télécommunications.

La création de valeur est donc inscrite dans la stratégie de Vivendi Universal, proposée par la Direction générale, soumise au Comité stratégie et finance et approuvée par le Conseil d'administration. Elle repose sur la mise en place d'un certain nombre de principes et de procédures qui orientent sa politique en matière d'investissement, d'endettement, de communication financière, d'actionnariat salarié, d'intéressement et de gestion des risques.



Olivier Le Fournier

Stratégies génériques

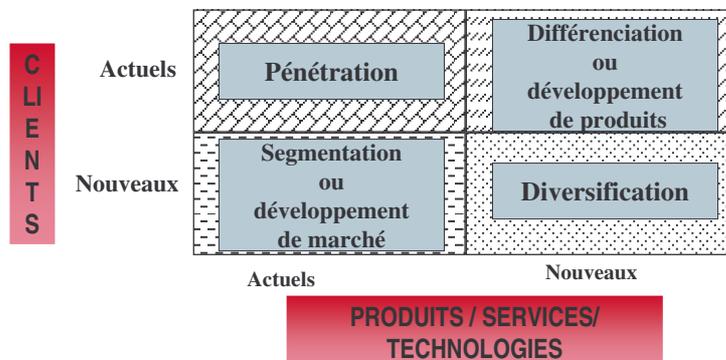
Matrices d'aide à la décision

- 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



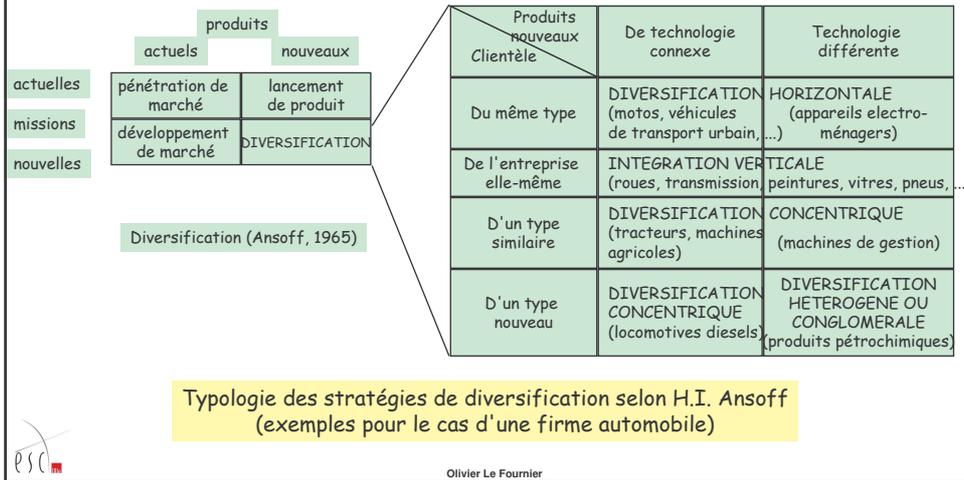
Olivier Le Fournier

La Matrice d'Ansoff

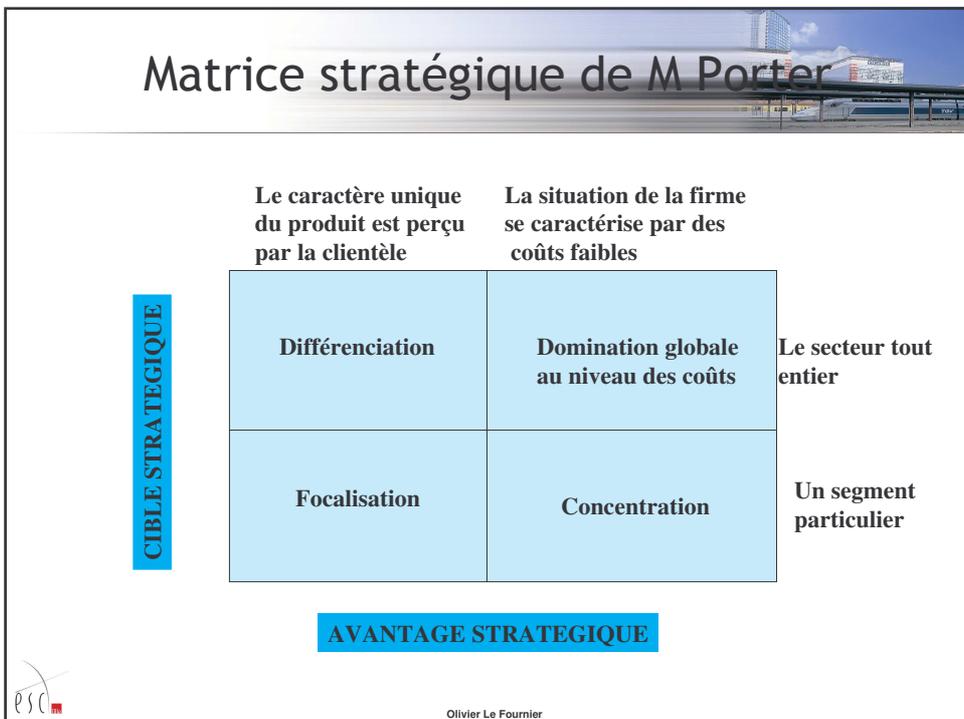


Olivier Le Fournier

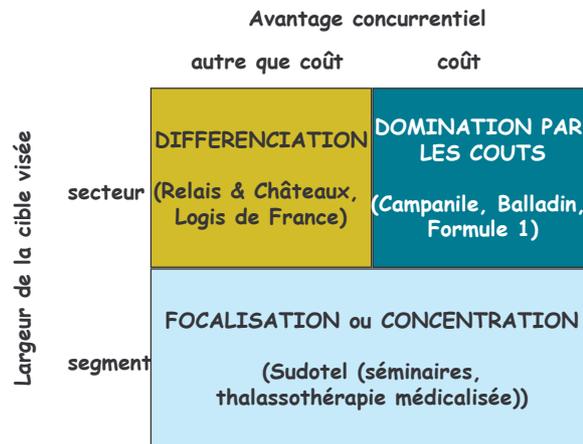
Différents mouvements stratégiques



Matrice stratégique de M Porter

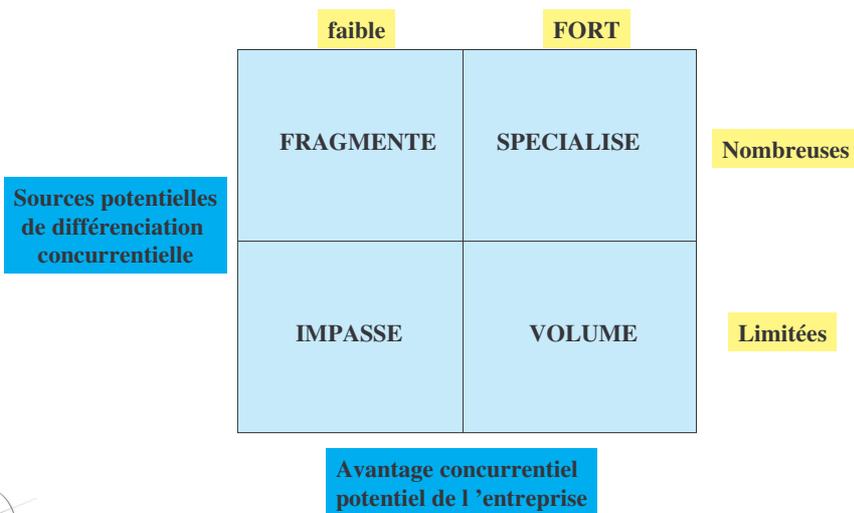


Matrice stratégique de M Porter



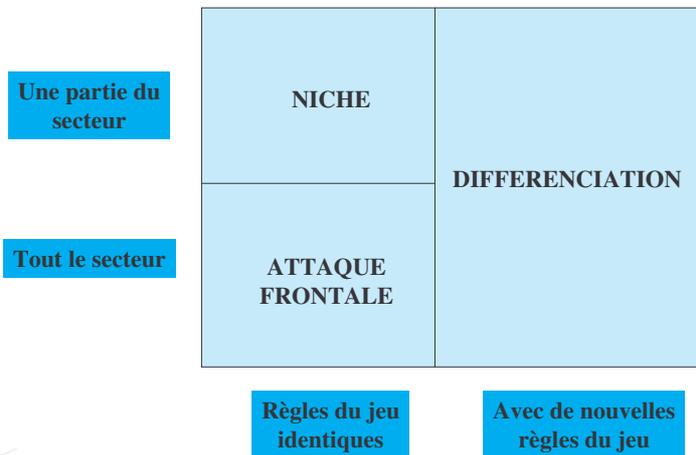
Olivier Le Fournier

Matrice BCG années 80



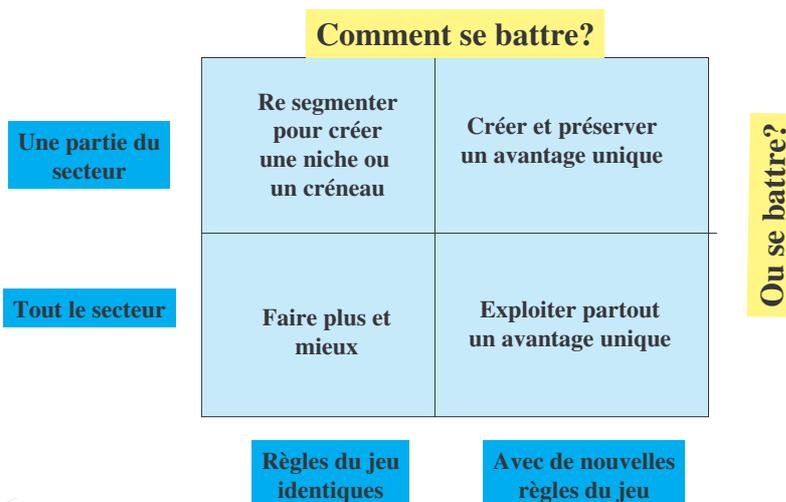
Olivier Le Fournier

Echiquier stratégique de McKinsey



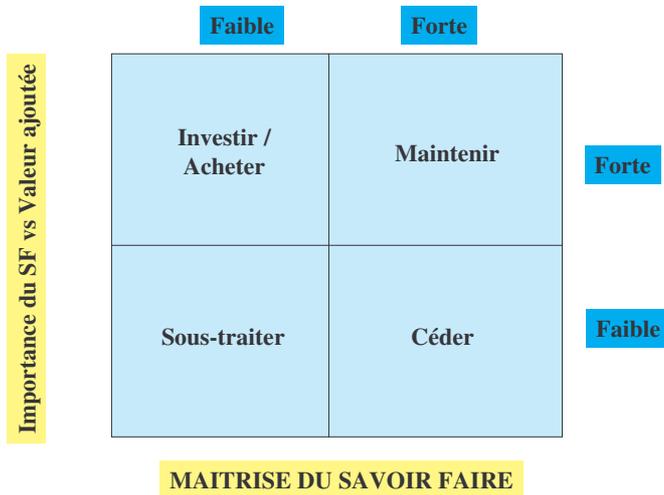
Olivier Le Fournier

Echiquier stratégique de McKinsey



Olivier Le Fournier

Matrice du savoir faire



Olivier Le Fournier

Les trois disciplines de valeur

Treacy et Wiersema

- **L'excellence opérationnelle**
 - Très proche de la stratégie « Portérienne » de domination par les coûts elle met l'accent sur des aspects très marketing; disponibilité des produits, facilité d'usage, absence de défaut.
 - Walmart, McDonald, Hertz, Dell
- **La supériorité produit**
 - Il s'agit de la stratégie de différenciation de Porter mais avec un accent considérable porté sur l'innovation continue. La fixation du prix est une compétence capitale pour pouvoir tirer le parti maximum des différenciations perceptibles par le client.
 - Nike, Intel, 3M
- **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.
 - Home Depot; Airborne, IBM de la grande époque



Olivier Le Fournier

Tableau 1

Image	Inducteur d'image	Excellence opérationnelle	Avant-gardisme du produit	Connaissance du client
« Meilleure offre »	Prix	Priorité : prix très bas	Palier supérieur du minimum requis	Palier supérieur du minimum requis
« Meilleur produit ou service »	Unicité	Palier inférieur du minimum requis	Priorité : unicité très élevée	Satisfait au minimum requis
« Meilleur ami »	Relation-client	Palier inférieur du minimum requis	Satisfait au minimum requis	Priorité relation client très élevée



Olivier Le Fournier

Les Manœuvres stratégiques possibles

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- Stratégies intra-industries
 - La domination par les coûts
 - La différenciation
 - La concentration
 - Le dégagement
- Stratégies inter-industries
 - L'intégration verticale
 - Les stratégies de filières
 - Les stratégies de diversification
- Stratégies inter-entreprises
 - Les stratégies d'impartition
 - Les stratégies de croissance externe
- Stratégies d'internationalisation
 - Exportation
 - Investissement direct
 - Système contractuel de transfert de savoir-faire



Olivier Le Fournier

Domination par les coûts

Stratégie intra-entreprise

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- Effet quantité et effet de marge unitaire (Réf à la Courbe d'expérience)
- Ne signifie pas qualité médiocre
- Dépend de l'état de la demande
- Présente des risques et aptitudes spécifiques

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
<ul style="list-style-type: none"> • Progrès techniques annulant l'effet d'expérience et/ou les investissements passés • Imitation et investissements plus modernes des concurrents • Baisse de la capacité d'innovation produit du fait de l'obsession coût. • Inflation par les coûts et pouvoir de distribution qui pèsent sur les marges ou obligent à réduire la différence prix/produits concurrents différenciés 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements soutenus en capital technique. • Ingénierie et efficacité technique en processus • Aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits. • Efficience de la main-d'œuvre. • Systèmes de distribution adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de gestion et des coûts élaboré. • Audits fréquents et détaillés. • Organisation et responsabilités structurés et parfaitement définis • Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis.

esc

Olivier Le Fournier

Différenciation

Stratégie intra-entreprise

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- Formes nombreuses: avantages techniques, fiabilité, esthétique, conditionnement, réseau de distribution, délai, service après-vente, image,...
- Marges unitaires plus élevées mais volume et parts de marché plus réduites

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

esc

Olivier Le Fournier

Concentration (focalisation)

Stratégie intra-entreprise

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- La concentration s'impose lorsque l'entreprise ne peut et/ou ne veut s'attaquer à la totalité de l'industrie, ses ressources n'étant pas suffisantes ou ne souhaitant pas dépasser pour des raisons de politique générale une certaine taille

Risques	Compétences et ressources nécessaires
<ul style="list-style-type: none">• Détérioration de l'avantage de coût• Perte des facteurs de différenciation• Sur-segmentation que peuvent opérer certains concurrents à l'intérieur de la cible de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Capacités techniques, humaines, commerciales, et organisationnelles dosées en fonction des segments<ul style="list-style-type: none">- Segmentation soignée- R&D souvent limitée mais très efficace- Objectifs de profit plus que de croissance- Dirigeants particulièrement influents

esc

Olivier Le Fournier

Le Dégagement

Stratégie intra-entreprise

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- Une entreprise peut être amenée à se dégager d'une industrie dont le potentiel de développement lui semble faible et/ou dans laquelle sa position stratégique est faible (BCG, AD Little, Mc Kinsey)
- Deux cas différents:
 - Entreprise qui cherche à se dégager d'une industrie bien orientée en raison de position stratégique faible.
 - Entreprise qui est contrainte à se retirer d'une industrie très mal orientée.
- Phénomènes observés:
 - Prise de décision retardée
 - Mobilisation contre la décision
- Recommandations (Barreyre et Bouche 1977)
 - Examen de désinvestissements éventuels lors de l'étude des projets d'investissements
 - Remise en cause fréquente et périodique des activités
 - Approche systématique englobant les facteurs quantitatifs et qualitatifs
 - Systèmes d'information et de contrôle autorisant la détection des ces problèmes
 - Procédures de récompenses sanctions adaptées
 - Planification de la mise en œuvre intégrant les opérationnels chargés de son exécution
 - Exploration ouverte des possibilités de cession
 - Attention toute particulière à l'insertion sociale de l'opération

esc

Olivier Le Fournier

Les stratégies inter-industries

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- **L'intégration verticale:** Il s'agit de prendre des positions en amont et/ou en aval de son activité d'origine en lieu et place de ses achats ou ventes antérieurs.
 - Ceci implique une modification de la structure des coûts, une plus grande rigidité, et présente le risque d'une dilution de la formule stratégique de l'entreprise (risque de changement de métier, ex Club Méd et flotte aérienne)
- **Stratégie de filière:** il s'agit de gérer une série d'activité interdépendantes aux plans technologique, commercial et financier en s'appuyant sur l'utilisation systématique des compétences communes et le plus grand nombre de synergies possibles
 - Logique économique et logique technologique
- **Stratégie de diversification**
 - Voir ci-après



Olivier Le Fournier

Les stratégies inter-industries

(Stratégie de diversification)

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- **Typologies de diversification:**
 - Diversification internationale: Recherche de pays où l'on pourrait développer l'activité actuelle de l'entreprise
 - Diversification de renforcement:
 - Horizontale: Activités similaires sous une identité nouvelle
 - Verticale: Intégration amont ou aval
 - Diversifications de proximités:
 - Produits: Nouveaux produits dans les marchés actuels
 - Marchés: Nouvelles applications aux technologies maîtrisées
 - Diversification totale:
 - Nouveaux produits dans un marché non connu de l'entreprise



Olivier Le Fournier

Les stratégies inter-entreprises

(Stratégie d'impartition)

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- Il s'agit de manœuvres de coopération entre plusieurs partenaires disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser des synergies potentielles.
- Typologies:
 - La fourniture spéciale: Conservation de la propriété industrielle, responsabilité du produit et marque (Bosch)
 - La sous-traitance:
 - La co-traitance: (Bâtiment GIE)
 - La commission
 - La concession
 - L'accord de licence
 - Le franchisage



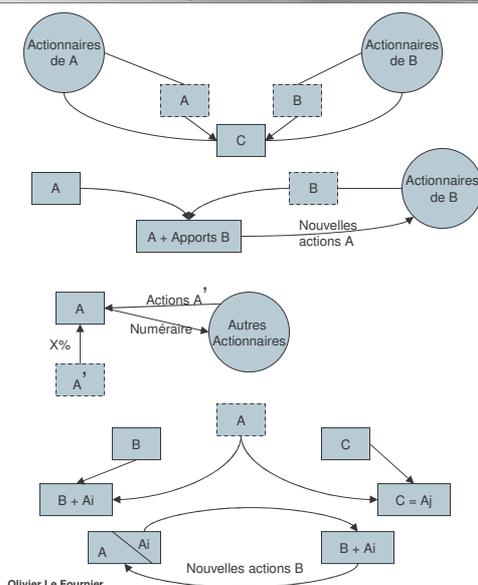
Olivier Le Fournier

Les stratégies inter-entreprises

(Stratégie de croissance externe)

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- La fusion
- L'absorption
- L'absorption de filiale
- La fusion-scission
- L'apport partiel d'actif



Olivier Le Fournier

Les stratégies inter-entreprises

(Stratégie de croissance externe)

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- **Procédures financières**
 - Négociation bi ou multi-latérale
 - Ramassage boursier
 - OPA (Offre publique d'achat)
 - OPE (Offre publique d'échange)



Olivier Le Fournier

Les stratégies d'internationalisation

(selon Stratégie, A Ch Martinet Vuibert gestion)

- **Stratégie d'exportation**
- **Investissement direct**
- **Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire**
 - La concession de licence qui est un contrat de louage (et non de vente) d'un brevet.
 - La franchise
 - Le lifiereding, qui associe licence, la franchise, l'exportation et l'investissement direct (ex Coca Cola)
 - La société en copropriété (JV) (ex Danone au Brésil ou en Europe centrale)
 - La vente de technologie



Olivier Le Fournier

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.



Olivier Le Fournier

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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**
- Projets et Opérations
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



Olivier Le Fournier



Niveaux de Management stratégique

- Stratégie « Corporate »
- Stratégie de « Business »
- Stratégie de fonctions



Olivier Le Fournier



Niveau Managérial

- Management Stratégique
- Management Opérationnel et de Projets



Olivier Le Fournier

Les modes de stratégies « corporate »

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



Olivier Le Fournier

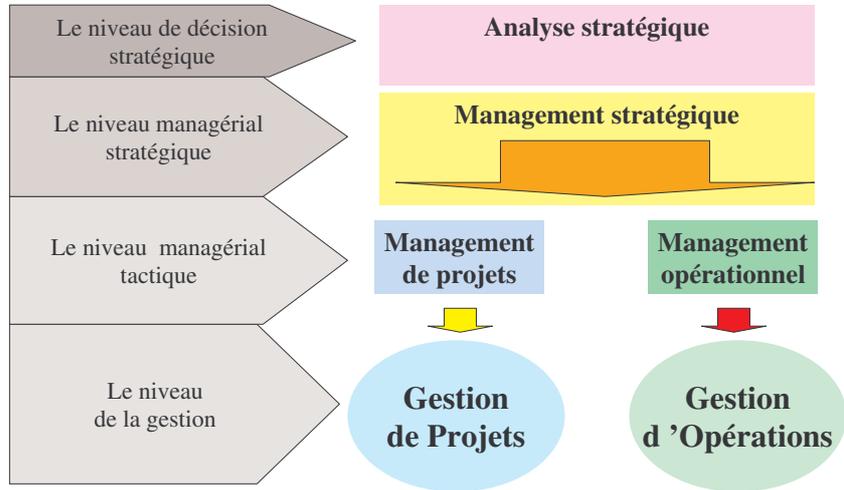
Les objectifs de la stratégie « Business »

- 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



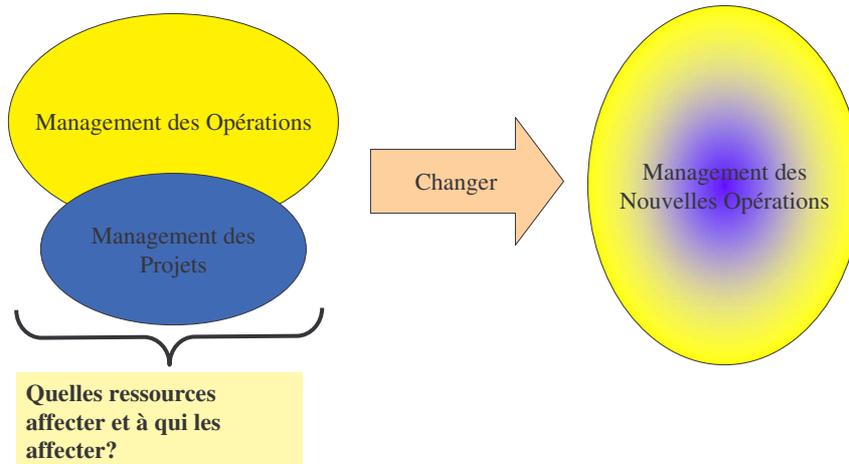
Olivier Le Fournier

Une vision du « Management »

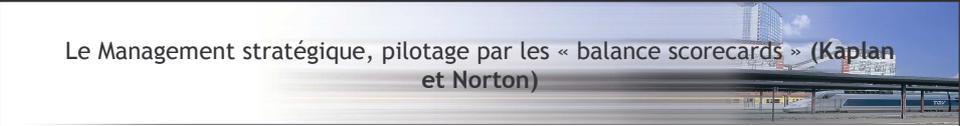


Olivier Le Fournier

Le Management stratégique



Olivier Le Fournier



Le Management stratégique, pilotage par les « balance scorecards » (Kaplan et Norton)

- Définir le tableau de bord prospectif de la firme avec des indicateurs pas seulement financiers
 - selon un axe d'apprentissage organisationnel
 - selon un axe de processus internes
 - selon un axe clients
 - selon un axe financier



Olivier Le Fournier



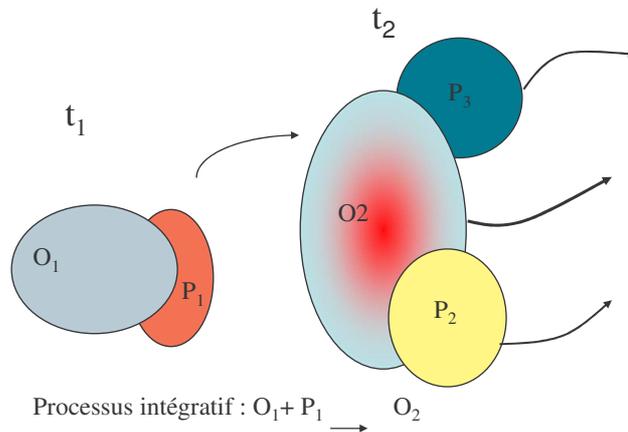
Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- **Projets et Opérations**
- Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas



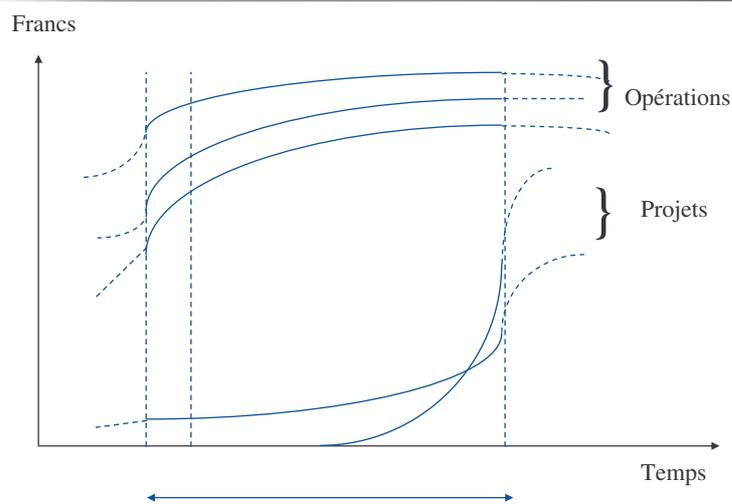
Olivier Le Fournier

UNE APPROCHE DYNAMIQUE DES PROJETS ET OPERATIONS



Olivier Le Fournier

PORTEFEUILLE D'OPERATIONS & DE PROJETS



Olivier Le Fournier

Plan de l'exposé

- Introduction générale à la stratégie
- Notion de Métier
- Notion de segment 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
- Projets et Opérations
- **Méthode d'analyse stratégique appliquée au cas**



Olivier Le Fournier

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



Olivier Le Fournier

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.



Olivier Le Fournier

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**



Olivier Le Fournier



Bibliographie

- L'analyse stratégique, Editions d'Organisation, Gérard Garibaldi
- Stratégie, 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

