

MO2 : La stratégie et le marketing

MO2 CM1 : La stratégie : la démarche

INTRODUCTION



Une stratégie pour coordonner les objectifs de l'organisation

Mission des cadres (pilotage) :

- Coordonner les objectifs pour avoir des actions cohérentes et efficaces,
- Expliquer la mission aux personnels pour atteindre les Objectifs fixés (opérationnel) :

Objectifs : si compris = productivité et investissement renforcés

↓
Faire face à l'environnement, s'appuyer sur les atouts
De l'organisation

I. Notion de stratégie

- La stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnés et des moyens qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement.
- Elle correspond aux **axes de développement** de l'entreprise pour être performante.
- L'entreprise, par ses **choix**, va chercher à influencer l'environnement.

A. La notion de démarche

Selon A-C Martinet, l'entreprise doit suivre un cheminement qui repose sur un compromis entre :



B. Caractéristiques de la stratégie

- **Elle positionne l'E. par rapport à son environnement** : P. Drucker parle de « logique d'entreprise », elle sert de **cadre** de référence et à des finalités cohérentes.
- **Elle engage l'E. sur le long terme** : nécessite une durée importante pour aboutir car concerne les activités et les structures mêmes de l'E. (irréversible)
- **Elle engage l'E. toute entière** : contrairement aux décisions tactiques ou de pilotage (modalités d'exécution de la stratégie) et dépend de la **direction générale**.

C. Les deux niveaux de la stratégie

Stratégie globale (*corporate strategy*)

- Stratégie pour l'ensemble de l'E. Permet de choisir les **domaines d'activité** de l'entreprise : **DAS**
- Recherche de complémentarité
- Synergie etc...

Stratégie de domaine d'activité (*business strategy*)

- Par rapport à un métier, l'E. peut développer plusieurs DAS :

- Choisir les objectifs à mettre en œuvre
- Analyse spécifique mais complémentarité

DAS ?

Niveau d'application de la business strategy ou stratégie de domaine

La DAS est un regroupement de produits qui ont : les mêmes FCS (facteurs clé de succès), clients, fournisseurs, compétences technologiques, concurrents, ou on peut allouer ou enlever des ressources sans influence.

Présentation des domaines d'activités stratégique de l'entreprise de l'entreprise

Définition : un domaine d'activité stratégique

C'est une sous-partie d'une organisation, dédiée à un marché, à un secteur d'activité ou un type de stratégie.

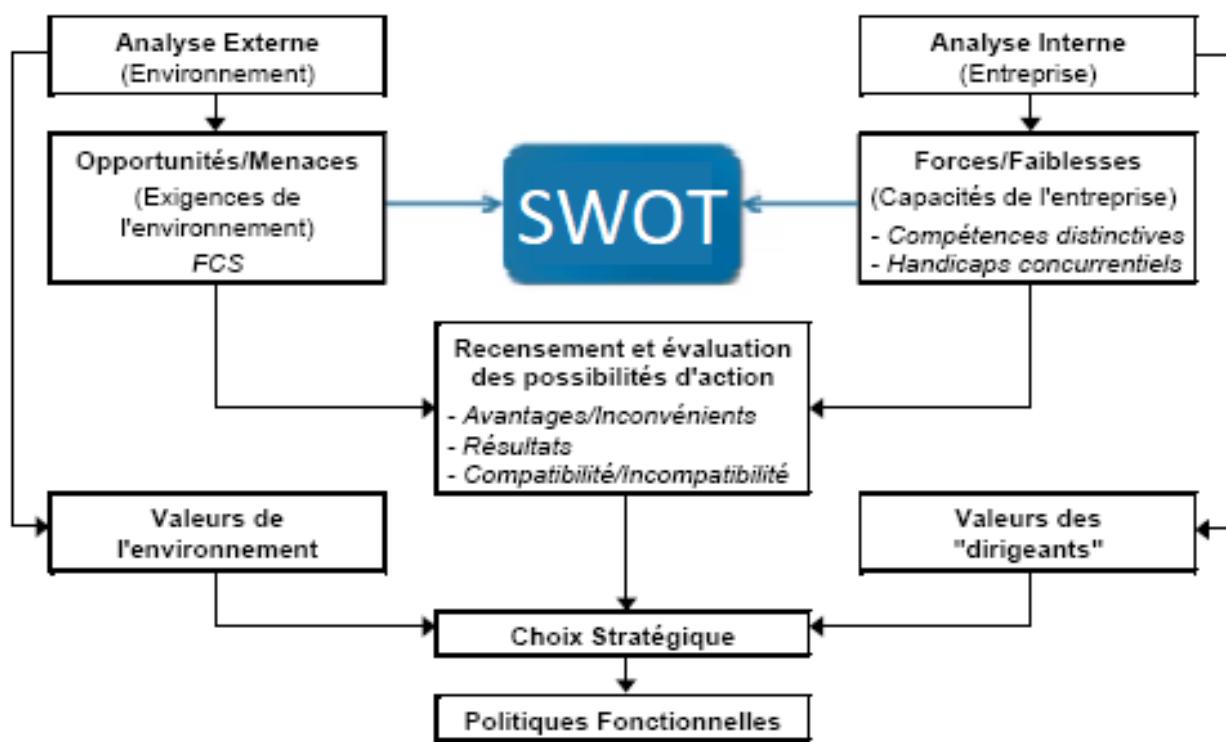
II. Approches théoriques

A. Auteurs

On constate une évolution de l'analyse stratégique mais un outil sert de base depuis 1965 :

Le modèle LCAG (*4 personnes de l'université de Harvard*).

1. LCAG





2. Autres théories

Date	principe	critiques
Années 80	Planification stratégique I. Ansoff	Planification : bloque les initiatives, Reproche : Absence d'adaptabilité ; Prise de décision rigide
Années 90	Vision stratégique : les activités de demain s'adresseront à des marchés qui n'existent pas encore : l'E. doit s'appuyer sur des compétences-clés	S'appuie sur un diagnostic interne, Contre exemple : kodak : géant mondial de la prise de vue mais a manqué de vision...
Début 2000	La construction d'avantages économiques durables résulte de la stratégie : M. Porter	Rechercher un avantage concurrentiel +/ partenariats = collaboration avec autres E.
2006	Apparition de l'opposition théorie rouge et bleue	Pas toujours adaptable en fonction du marché

Années 90 = Années 2000

Début 2000 = Suite

2006 = 2005/2010 critiques : on recherche de nouveaux espaces stratégiques inexplorés nommés océan bleu

3. Théorie :

Océan rouge :

- Agir au sein d'un espace existant
- L'emporter sur la concurrence (être leader)
- Exploiter la demande existante
- Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts
- Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique, de différenciation OU de domination par les coûts

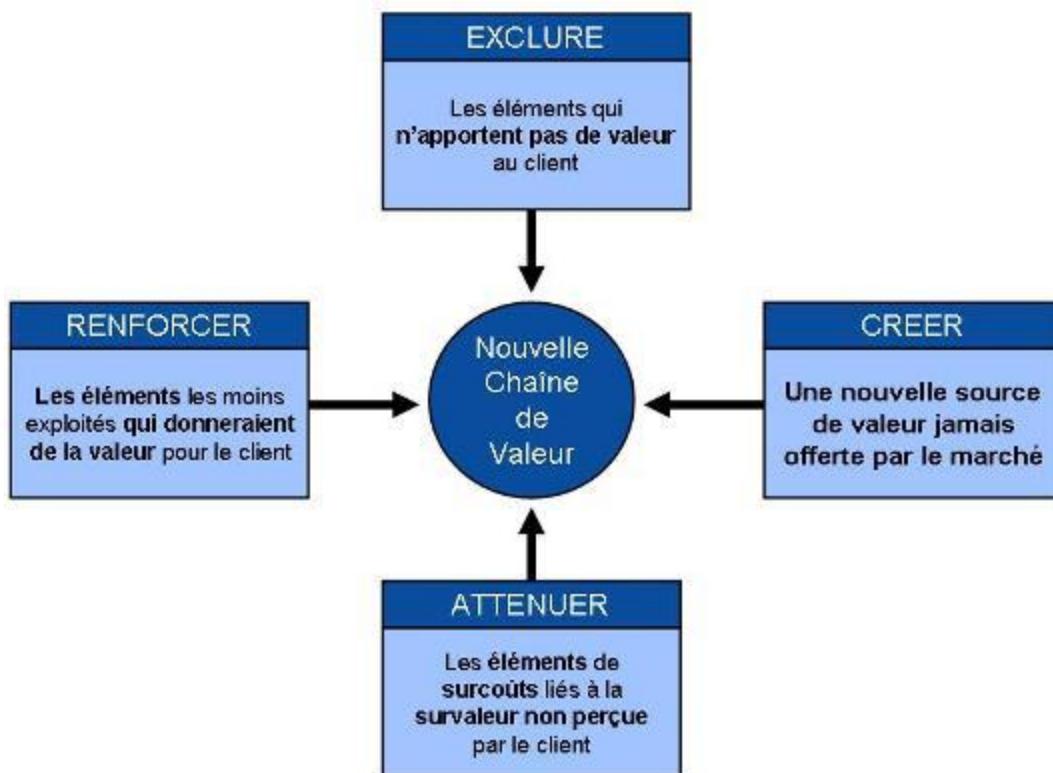
Océan bleu :

- Créer un espace stratégique nouveau
- Mettre la concurrence hors jeu
- Créer et conquérir une nouvelle demande
- Sortir de l'arbitrage création de Valeur/Coût
- Choisir en conformité avec son choix stratégique, de différenciation ET de domination par les coûts

Schématiser l'océan bleu :

Nouvelle chaîne de Valeur :

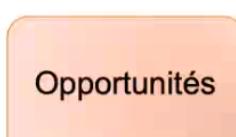
- EXCLURE : Les éléments qui n'apportent pas de valeur au client
- CRÉER : Une nouvelle source de valeur jamais offerte par le marché
- RENFORCER : Les éléments les moins exploités qui donneraient de la valeur pour le client
- ATTÉNUER : Les éléments de surcoûts liés à la survaleur non perçue par le client



B. Le diagnostic stratégique

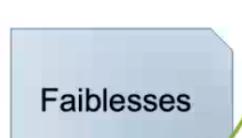
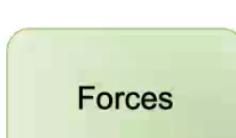
- Il repose sur le SWOT/ FFOM

- En externe



OUTILS
 -PESTEL
 -Les 5 Forces de M. Porter

- En interne



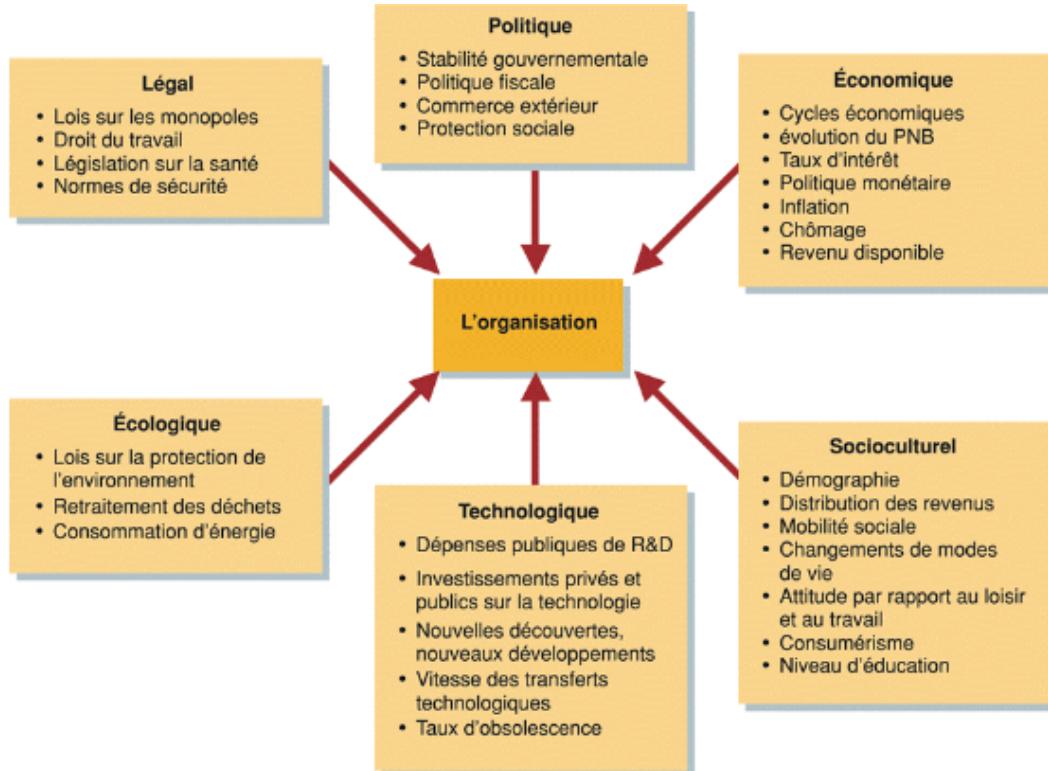
OUTILS
 Analyse des ressources et des compétences

+ Autres facteurs

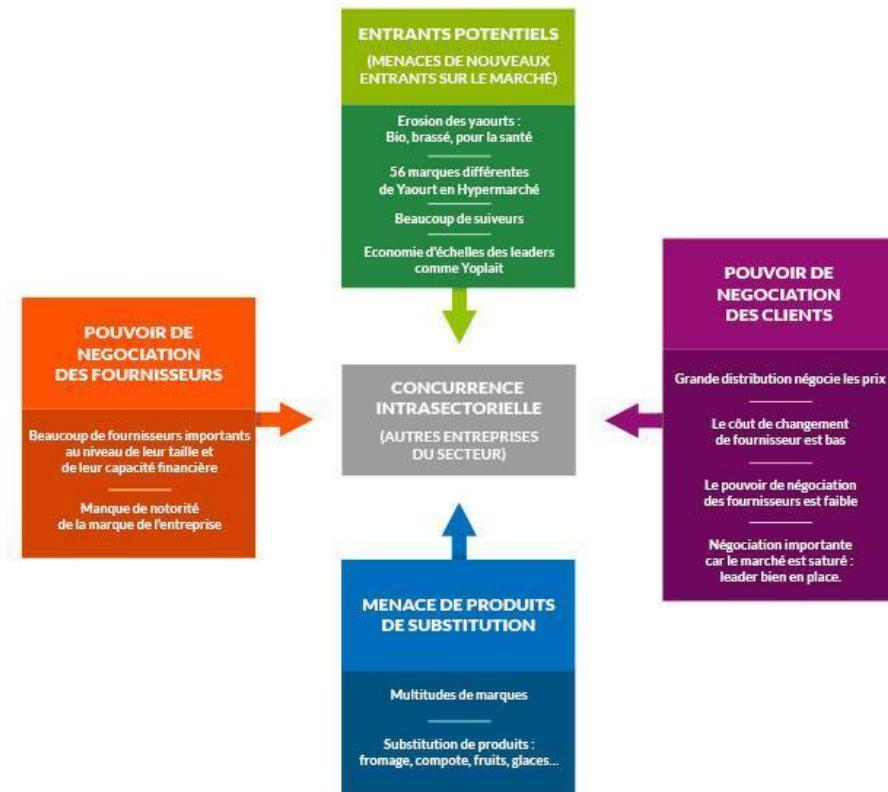
Analyses (avantages, inconvénients, coûts etc...)

CHOIX

1. Outil de diagnostic externe : PESTEL



2. Les 5 forces de Porter : marché des desserts lactés



3. Diagnostic interne : les compétences

Wernerfelt puis Barney (1991) et enfin Dyer et Singh (1998)

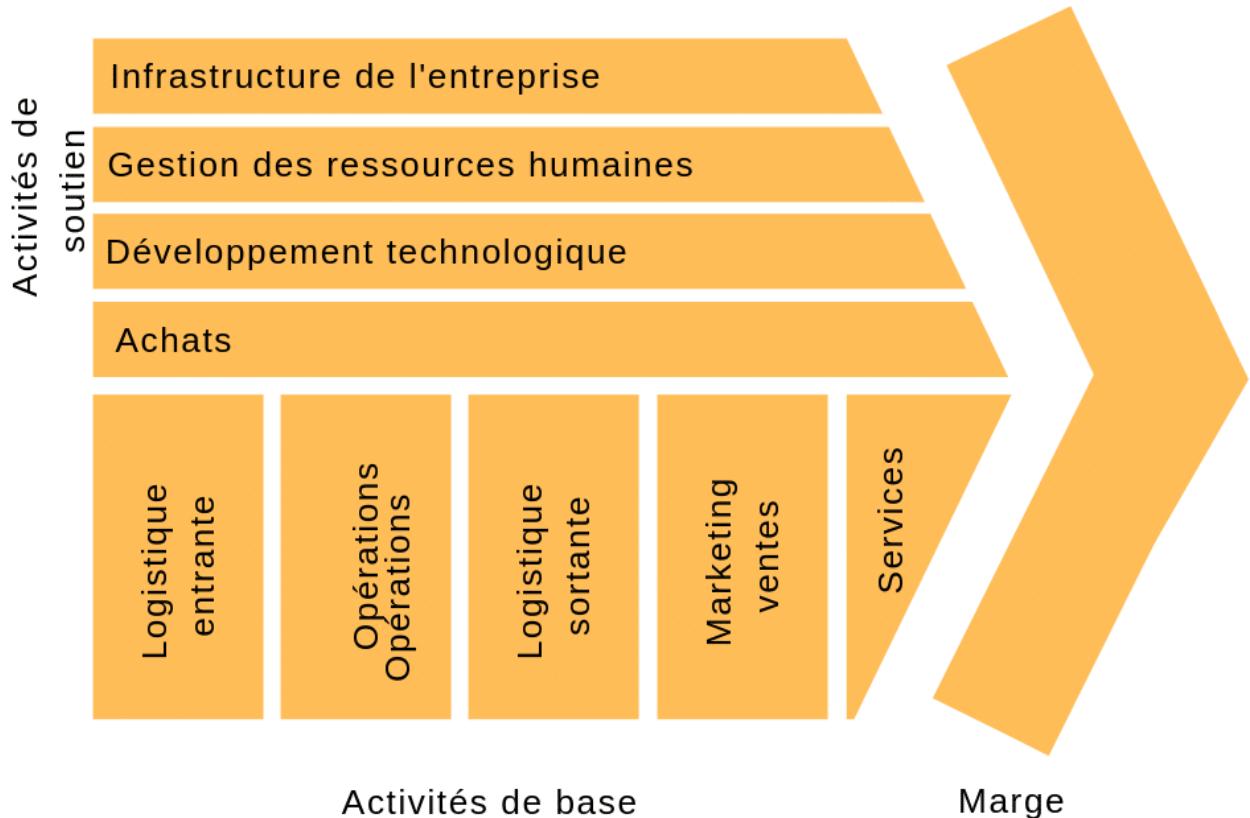
Ils ont montré :

1. Que l'avantage concurrentiel d'une E. dépend des spécifiques de celle-ci et plus précisément de la **combinaison unique de ses ressources et de ses compétences (facteurs de contingence et efficience)**,
2. Elle s'appuie sur **l'humain et ses compétences, sur sa capacité d'innover, sa structure...**
Voir III.

L'évaluation des compétences RH

LES INDICATEURS QUANTITATIFS	LES INDICATEURS QUALITATIFS
La pyramide des âges	Indicateurs de climat social (conflits, revendications, état d'esprit)
Pourcentage et évolution des charges de personnel dans les coûts	Analyse de la motivation et de l'implication
Étude des niveaux de compétences, diplômes et qualifications (savoirs)	Adhésion aux valeurs à la culture ou au projet de l'entreprise
Absentéisme, turnover	Potentiel de flexibilité (polyvalence)
Suivi de formations professionnelles Suivi des promotions professionnelles	Attitude face aux changements, à l'innovation aux risques

1. Chaine de valeur de PORTER



2. Utilisation de la chaîne de valeur

OUTILS :

Permet de classer et d'apprécier les activités de l'E. à partir de la valeur ajoutée qu'elles créent et des coûts qu'elles génèrent.

Activités principales (5) et activités de soutien (4).

Elle permet de distinguer les activités qui créent de la valeur et celles pour lesquelles l'E. dispose d'un avantage compétitif grâce à des compétences distinctives.

Objectif : avantage compétitif durable et décisif.

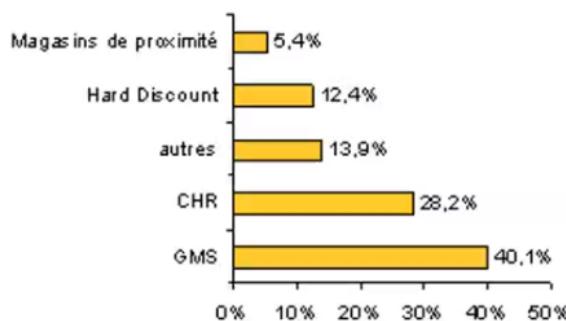
Facteurs susceptibles d'influencer l'E. :

Économie d'échelle, apprentissage, synergies, localisation, les coûts etc...

Prise en compte des facteurs clés de succès par le dirigeant en fonction de la connaissance du marché...

Adaptation en fonction du marché visé, des consommateurs retenus...

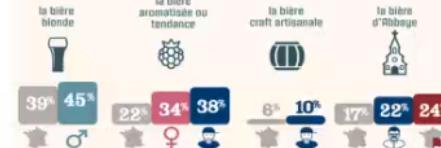
Marché de la bière



CHR: café/ hôtel / restaurant



Quels profils de consommateurs par type de bière ?



« En Ile de France (31%), on consomme plus de bière dans un bar/restaurant que dans les autres régions de France (21%) »



Partenariats



- Collaboration inter- entreprise,
- Partage des connaissances : résolution collective des problèmes,
- Acquisition de nouvelles compétences,
- Coopération sur le long terme permet de réduire les incertitudes,
- Programme de travail : réduit les coûts de transaction

III. LES VARIABLES D'ACTION STRATEGIQUE

DIAGNOSTIC INTERNE

FORCES	FAIBLESSES
--------	------------



Variables internes à l'entreprise :

- L'innovation,
- La structure,
- Les compétences distinctives des collaborateurs

Facteurs clés de succès

A. L'innovation

Elle est source **d'avantage concurrentiel** principale pour les E. des pays développés et le seul moyen de résister à la concurrence des E. et de pays émergents.

DEF : l'innovation est l'application économique d'une invention ou d'une idée nouvelle.

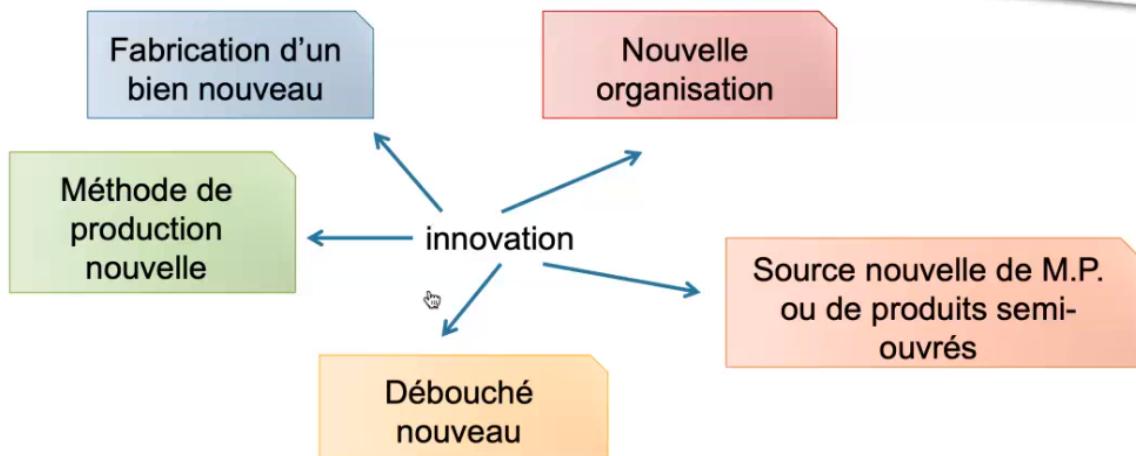
1) J. Schumpeter

- « Destruction créatrice » se manifeste par :

“ Le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusau'à le ruiner ”



Joseph A.
Schumpeter



2) vision

L'innovation peut être une **création** ou une **modification** (*transposition d'un concept frein ABS système freinage navette spatiale européenne adapté aux véhicules*).

C'est un vecteur de progrès économique qui :

- Elargit les débouchés et provoque un **monopole provisoire**,
- Génère des emplois,
- Fait évoluer les qualifications qui permettent l'augmentation de la productivité (*Microsoft nouvelle version du système d'exploitation Windows*)

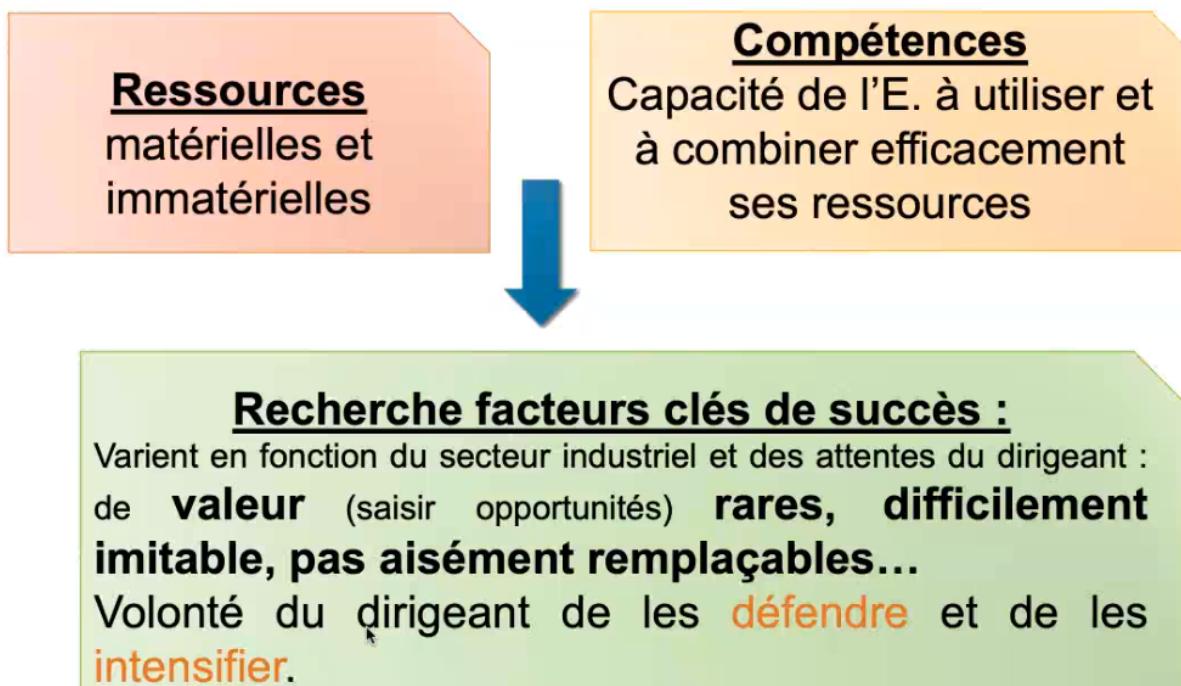
MAIS qui est à l'origine de la disparition de produits existants (disparition d'entreprise et d'emplois)

4) Freins à l'innovation



- Le **coût de l'innovation** et le « retour sur investissement » : long avant de voir les résultats des sommes engagées,
- La **résistance aux changements** du personnel et de la clientèle (*Coca : échec lors du lancement de new coke en 1985*) et plus récemment *Findley...* **et le manque de flexibilité**
- *Dépôt de brevet auprès de l'INPI (protection contre la contrefaçon pendant environ 20 ans). Attention en France, 28% des firmes qui pratiquent la R&D ne se protègent pas en raison du coût de dépôt des brevets et aussi de l'information que la procédure de dépôt met automatiquement à la disposition des concurrents.* (*écran plat*)

Ressources et compétences



SYNTHESE

