

## Introduction

*Si quelqu'un a noté cette partie, peut-il me l'a communiquer ? :D Merci !*

Le propre d'une innovation est l'amélioration du bien-être. C'est la dimension anthropique qui caractérise l'innovation, il faut penser l'innovation dans l'usage.

### *De l'innovation durable*

L'innovation doit être utile, il faut pour cela comprendre les utilisateurs-consommateur et anticiper le marché. Il faut maximiser l'objectif qui est de répondre à un besoin ou un désir. Chacun prend des choix qu'il faut pouvoir soutenir : à quoi vais-je répondre ? Par exemple : aller au cinéma VS aller à la piscine (réflexion pour savoir lequel va me donner le plus de plaisir selon des facteurs contrainte comme le coût ou le temps).

Développer de nouvelle technologie n'est ainsi pas la première priorité, elle est importante si elle permet de servir au mieux les objectifs.

Penser la culture d'entreprise et sa direction dans une politique de « progrès » permet d'avoir une posture innovante durable. Innover n'est pas une fin en soi mais seulement une condition / une méthode pour parvenir à ses objectifs.

Il est nécessaire d'avoir de l'excellence pour réussir et ne pas rester sur de la médiocrité. Il faut penser son projet comme une entreprise et donc avoir une pensée entrepreneuriat, d'initiative. Travailler en groupe aide à tout cela.

Il faut apprendre de ses échecs et les accepter, expérimenter, recommencer.

Si on parle de l'utilisateur, il faut penser à la diversité des personnes que l'on souhaite atteindre. Il faut les analyser, les comprendre et voir leur sensibilité.

Concernant les utilisateurs, les populations touchées :

- Comprendre les rêves, les désires, espoirs, idéaux, etc.
- Respecter les sensibilités, les identités, les cultures, etc.
- Comprendre les pratiques, les connaissances, les expériences, etc.

( Il faut ne faut pas innover pour seulement 10 % mais aussi pour les 90 % restant )

Penser l'innovation comme une *école de la vie* : Frugal + Flexible + Inclusif = Jugaal (stratégie Indienne de l'innovation).

*L'innovation n'est que si elle est partagée par tout le monde. — Aristote ?*

## Stratégie d'entreprise

Intention et adéquation (car ce qu'on veut faire est différent de ce qu'on va faire)

*Stratégie* a une origine militaire (strategos = le général). Cela vient de l'observation, l'analyse, l'interaction.

On a ajouté, à la politique d'entreprise, la *stratégie d'entreprise*. La « politique d'entreprise » est maintenant surannée. On parle, depuis 1960, de *Politique Générale* = Expliquer les comportements passés, prévoir...

La stratégie (art de de la guerre), c'est prendre des décisions, faire des choix pour orienter, prévoir, etc. C'est l'ambition d'aller dans la direction optimale.

L'objectif d'une entreprise est de maximiser son profit et qui est le résultat de la différence entre la recette et le coût (soit le coût de production et le prix de vente).

Coût de production = rémunération du travail + remboursement des capitaux + produits bruts + etc.

Une entreprise doit gérer ses profits pour une stratégie d'organisation interne mais aussi doit aussi se positionner par rapport à la concurrence, aux consommateurs, à la société. Cela va permettre lui permettre de garder des parts de marché.

Une autre stratégie importante est la question du « comment échouer avec le moins de dégâts » ? Peut d'écrit informant sur cette question. Les écrits partent du principe qu'il n'y aura pas d'échec.

Si les entreprises cherchent à créer de la valeur, elle vont tenter d'obtenir un avantage concurrentiel.

Igor Ansoff

La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et les choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte.

Alfred Chandler

Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels de l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développer.

Strategor, HEC

La stratégie renvoie à l'idée de **performance**. Il faut être plus performant que ses rivaux pour garder des parts de marché. Comment se différencier et/ou se positionner par rapport à ses concurrents.

C'est de l'arbitrage, des prises de décisions (dans quel pays fabriquer ? Quel public ? Etc.)

**Stratégie des « cinq P » (définition de Henry Mintzberg) :**

- Plan : soit un type d'action voulu consciemment.
- Pattern (modèle) : soit un type d'action formalisé, structuré.
- Ploy (manœuvre, *action*) : soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- Position : soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement pour soutenir durablement la concurrence.
- Perspective : soit une perception de la position dans le futur.

Diversification horizontal : caractéristiques différentes. C'est une différenciation subjective pour le consommateur.

Diversification verticale : produit homogène, qualité différente. C'est une différenciation objective pour le consommateur.

La stratégie d'une entreprise, c'est « pourquoi, quoi, comment » :

On établit un diagnostic (Pourquoi ? Quels besoins ?) pour trouver les solutions possibles (Quoi?) et enfin comprendre la faisabilité, la mise en place de ces solutions (Comment ?).

Une entreprise doit se questionner en premier lieu sur son *Pourquoi ?* et déterminer qui elle est. Elle doit comprendre son but, ses caractéristiques, son identité. Cela revient aussi à s'intéresser à ce que l'entreprise souhaite devenir.

Le *Quoi ?* correspond aux buts des entreprises (intentions qui sous-tendent l'action exprimées de manière générale) et aux objectifs (résultats que l'entreprise se propose d'atteindre).

Le *Comment ?* correspond au plan d'action. Pour ce faire, il faut penser aux contraintes, à ses relations avec les clients – partenaires – concurrents – etc. Il faut formuler la stratégie en fonction de ce que la stratégie perçoit, sa vision et son identité.

Positionnement stratégique :

- **Qui** sommes-nous ?
- **Quoi ?** Quelle est notre activité ?
- **Pour qui** : quel est notre public ?
- **Quel besoin** : quelles sont les exigences spécifiques de nos clients ?
- **Contre qui** : avec qui sommes-nous en concurrence ?
- **En quoi sommes-nous différents** : qu'est-ce qui nous différencie des ces concurrents ? Quel avantage concurrentiel ?
- **Donc** : quel est le bénéfice ? Quel bénéfice unique apporte-t-on au client ?

Processus de décision stratégique :

1. Définition du problème
2. Inventaire des solutions
3. Choix d'une solution ou d'un arrangement de solutions
4. Planification de la mise en œuvre de la solution

**Les 3 caractéristiques stratégique :**

- La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise. Différent de la tactique.
- La stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement
- Les décisions stratégiques sont du domaine de la direction générale.

**Le pouvoir de marché**

Est-ce que les entreprises en place disposent d'un pouvoir de marché ? Et, donc, comment se différencier.

Il y a une difficulté à garder ses parts de marché. Cela induit que la stratégie est perpétuelle.

**Le paradigme SCP**

Structure → Conduct → Performance

*L'élasticité du prix*, c'est comprendre la sensibilité du consommateur par rapport au prix.

*Possibilités de substitution* : si, par exemple, le prix augmente, le consommateur va se reporter sur un autre produit.

*Les économies d'échelle* correspondent à l'amortissement des coûts fixes de production. Plus la production est importante et plus le coût moyen est bas, car ce dernier est fonction du prix du vente. La valeur moyenne finie quand même par augmenter car les coûts production augmente étant donné que l'entreprise se développe (plus d'employer, etc. l'entreprise s'alourdit).

Il devient important de définir la taille optimale d'une entreprise.

La nature de votre coût de production va déterminer la concurrence.

Les entreprises à **court terme** choisissent une concurrence en prix (de vente). Mais c'est une concurrence agressive et très rapide. Il faut être à l'affût des chgmt chez les concurrents.

Les entreprises à **moyen terme** choisissent une concurrence de production.

Les entreprises à **long terme** choisissent une concurrence sur la R&D, sur leur positionnement, leur diversification (horiz. ou vert). Il y a aussi un questionnement sur l'intégration verticale.

Efficacité = atteinte de l'objectif.

Efficienne = comment j'ai atteint l'objectif, les modalités pour y parvenir ?

→ Renvoie à la performance de l'entreprise.

### **Les composantes de la stratégie :**

#### **1. La stratégie interne et stratégie externe**

1. Stratégie externe : elle concerne l'entreprise en son milieu. Par rapport à ses concurrents

Environnement = Extérieur. SWOT : il faut définir les opportunités et les menaces.

2. Stratégie interne : l'organisation de l'entreprise. Les rapports humains (répartition des pouvoirs, degré d'autonomie du personnel, mode de coordination, etc).

#### **2. La demande**

1. Questions sur la demande actuelle

2. Questions sur l'évolution de la demande
3. L'offre
  1. Question sur l'offre actuelle
  2. Question sur l'évolution de l'offre
4. La concurrence

Plus il y a d'entreprise sur un marché, plus la concurrence est faible.

1 entreprise = monopole.

Infini d'entreprise = concurrence pure et parfaite

Si l'offre totale est énorme avec atomisticité des acteurs, l'offre singulière est peu impactante et le prix va rester le même. On dit que les entreprises sont en price-taker.

Dans le cas d'un monopole, pas intérêt à produire beaucoup mais plus à rationaliser la production. Moins je produis et plus le prix va augmenter. On dit que l'entreprise est en price-maker.

Si peu d'entreprises (deux par exemple), la concurrence est très forte.

### **Les cinq forces de Porter**

1. Le pouvoir de négociation des clients
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
3. La menace des nouveaux entrants
4. La menace de produits ou de services de remplacement
5. L'intensité de la rivalité entre les firmes

Ces cinq forces déterminent l'attractivité d'un marché.

Le concept de Porter = cadre pour classer des stratégies compétitives.

*The Nature of Firm*, Ronald Coase

## Aptitudes managériales

Théorie des jeux interaction

Théorie d'innovation

Théorie de l'asymétrie d'information

→ Conditionnent la stratégie.

Puisqu'il y a des conditions, des contraintes, des outils sont créés. Porter a tenté de déterminer pourquoi certaines entreprises parviennent à ressortir sur un marché.

→ C'est principalement parce qu'elle maîtrise ses coûts et qu'elle se différencie de ses concurrents.

### Les cinq forces de Porter

6. Le pouvoir de négociation des clients
7. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
8. La menace des nouveaux entrants
9. La menace de produits ou de services de remplacement
10. L'intensité de la rivalité entre les firmes

Ces cinq forces déterminent l'attractivité d'un marché.

Il faut être capable d'identifier les éléments facteurs des règles de la compétition dont l'innovation et la technologie sont les plus forts.

Pour porter, il faut classer les stratégies compétitives :

- Différenciation industrielle
- Concentration par différenciation
- Domination coûts
- Concentration par coûts

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	3A. Concentration fondée sur les coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

Faire de la stratégie :

1. Diagnostic externe : c'est savoir avec qui je me bats et sur quel terrain. → *théorie industrielle*
2. Diagnostic interne : c'est savoir comment je m'organise dans mon entreprise, quel est ma structure. → *théorie organisationnelle*

Pour créer de la valeur, il faut la rechercher, chercher le profit.

La chaîne de valeur :

Activités principales : Logistique interne > Production > Logistique externe > Commercialisation et vente > Services

Chaîne de valeur :

**1. Développer**

1. Collecter l'information
2. concevoir le produits
3. développer le prototype
4. développer le processus

**2. Produire**

1. Recruter et former le personnel
2. acquérir les composants
3. assembler et fabriquer

**3. Vendre**

1. améliorer l processus de vente
2. augmenter de l'information
3. créer la dépendance des clients

**4. Délivrer**

1. Accélérer la disponibilité
2. réduire les coûts de transaction

**5. Servir**

1. Accélérer la réponse
2. Améliorer les réparations
3. Conserver une trace



# Les grands modèles stratégiques

## Diagnostic et choix stratégiques

L'objectif d'une entreprise est d'être performante sur le **long terme**. Cette recherche de la performance nécessite de déterminer les sources d'avantages concurrentiels et les moyens de les préserver. Il y a aussi un avantage stratégique à voir comment faire *différemment* afin de creuser des écarts de performance financières par rapport à mes concurrents.

**Un modèle stratégique explique les sources de performance et permet de définir ainsi que de formaliser les choix managériaux.**

## Le modèle SWOT

Le modèle LCAG est l'un des outils de stratégie les plus utilisés. C'est la base de la stratégie. Elle permet de déterminer ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

SWOT = SW (interne) + OT (externe)

Analyse externe : synthèse

- La concurrence
- La demande
- La réglementation
- Le développement technologique
- Les conditions économiques

Analyse interne : synthèse

- Dimension commerciale
- Dimension financière
- Dimension technologique
- Dimension organisationnelle

Limites et Améliorations du SWOT :

- Caractère description et subjectif
- Caractère : bon ou mauvais des facteurs analysés limité
- Rencontre des forces et menaces : facteurs clés de succès du secteur
- Rencontre des forces et faiblesses maîtrise de ses facteurs clés de succès

## **Approche Porterienne**

Analyse du contexte concurrentiel

Tout secteur d'activité s'insère dans une filière économique

3 dimensions de la filières pour comprendre son intérêt et son importance :

- Un ensemble d'opérations techniques
- Un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales
- Un ensemble d'organisations qui gèrent la coordination des opérations techniques

## **Approche Ressources & Compétences**

Modèle Resource Based-View (RBV)

Il s'agit de comprendre le positionnement de l'entreprise à partir des ressources qu'elle dispose & crée et des compétences qu'elle peut développer.

On s'intéresse aux spécificités de l'entreprise plutôt que celles de son secteur. C'est la combinaison unique des actifs (ressources + compétences) d'une firme associée ) leur caractéristique qui est à l'origine d'un avantage concurrentiel.

- Ressources : tous les facteurs (tangibles et intangibles) détenus par une firme qui lui permettent de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance. *Ce sont des actifs stratégiques*
  - Immatérielles (brevets, réputation, clientèle, etc)
  - Humaines
  - Financières
  - Physiques
  - Deux critères d'évaluation : la valeur pour le marché et son exclusivité pour l'entreprise
- Compétence (capacités ou aptitudes) : facteurs permettant l'exploitation et l'exploration des ressources (apprentissage individuel et collectif). *C'est la manière de mettre en œuvre*
  - Générales : finalisation des stratégies, organisation, contrôle, information
  - Transversales : interne (développement de nouveaux produits, qualité, service client, etc) ou externe (gestion de la relation avec les sous-traitants et fournisseurs ou avec les clients, voir avec les partenaires).
  - Individuelles : savoirs, savoir-faire, savoir-être

- Certaines sont distinctives et/ou stratégiques : compétences fondamentales (Hamel & Prahalad, 1990)

**A stratégies comparables et conditions concurrentielles identiques, deux entreprises n'obtiennent pas les mêmes résultats.**

### **La méthode PEST**

Analyse externe :

Analyse interne en tant qu'analyse de processus et le reengineering.

Diagnostic → Stratégie

*Approche Fit :*

« What business are we in ? »

S-C-P (Structure-Conduct-Performance) : modèle des 5 forces

Quel est l'adéquation de l'entreprise ?

La stratégie comme tactique en fonction de l'environnement et des adversaires. Comment j'adapte les ressources et compétences de l'entreprise ?

*Approche Intent :*

« What are we able to make with what we have ? »

Approche RBV

La tactique est mise en place en fonction des ressources que l'on dispose. Ce n'est pas une adéquation mais une vision, une orientation que l'on souhaite donner. Ce n'est pas le mode « réponse à » mais plus « on construit en fonction et au fur et à mesure ».

Plan > Do > Act > Check

### **Retour sur les DAS (domaine d'activité stratégique)**

L'entreprise en tant que fonction : crée-t-elle un besoin ? Répond-t-elle à ce besoin ?

Produit <-> Techno > Marché (<-> *boucle avec* Produit) = fonction – stratégies

### **Matrice d'orientation stratégique du groupe Shell**

### **Trajectoires de développement de l'entreprise**

- Entreprise = organisation en croissance et non un simple centre de décision sur les prix et quantités

- Dynamisme : d'une position à un moment donné aux mouvements via les flux d'investissements au niveau des DAS
- Réactif et/ou proactif ? → essence du management stratégique : rappel Intent / Fit

Inventaire des trajectoires de développement :

Missions \ Produits	Actuel	Nouveau
Actuelle	<b>Pénétration</b> de marché	Développement de Produit : <b>Expansion</b>
Nouvelle	Extension de marché : <b>Innovation</b>	<b>Diversification</b>

### La pénétration

- Entreprises naissantes
- Concentration des ressources autour d'un objectif unique : faible complexité de gestion
- Certaines entreprises peuvent garder leur stratégie initiale (Carrefour, Club Méditerranée)
- **Avantages** : Concentration des efforts sur des choix fondamentaux et leur mise en œuvre
  - Développement d'une image unique
  - Amélioration de la qualité des produits
  - Action sur la structure des coûts
  - Relation privilégiées avec les clients (connaissances des besoins et attentes)
  - Faculté de compréhension et d'anticipation des grandes évolutions qui touchent la clientèle
- **Inconvénients** : Concentration d'une activité principale sur la quasi-totalité de ses ressources
  - Danger de la sur spécialisation des hommes et des moyens
  - Centres de profit déséquilibrés

- Apparition d'une nouvelle techno, l'entrée d'un concurrent puissant ou commencement de la phase de déclin de l'industrie
- **Solution** : analyser en permanence les opportunités et menaces afin de faire évoluer le portefeuille d'actifs (ressources et compétences) + DAS

## Expansion

- L'entreprise maintient des positions sur ses marchés actuels tout en s'aventurant sur des nouveaux marchés avec les mêmes produits.
- Entrée sur de nouveaux segments du marché d'origine
- Exploitation de nouvelles utilisations de produits de l'entreprise
- Accès à de nouveaux réseaux de distribution
- Déploiement de l'entreprise sur de nouvelles zones géographiques
- **Avantages** :
  - Adapté aux secteur à forte intensité capitalistique
  - Internationalisation (= souvent la stratégie préférée)
- **Inconvénients** :
  - Danger culturel

## Diversification

### L'innovation

Penser la stratégie d'internationalisation. Dans cette stratégie de diversification, il faut penser le développement comme la conduite de nouvelles activités. Mission nouvelle, produit nouveau, approche conglomérale souvent avec de nouveaux secteurs au sein d'un même groupe. Vise à répartir les activités et réfléchir à la relation couple produit.

Approche de considérer tous les risques potentiels et probables au sein de la strat de diversification.

Enfin dernière forme de stratégie: innovation. Penser la stratégie d'innovation: penser la stratégie de développement.

### **The face to face management thinking**

Penser la stratégie de l'entreprise: être dans le management. Penser l'entreprise dans l'organisation d'un face à face. Faire face à l'interne, à l'externe, à l'individu, l'entité, le collaborateur.

Toute la logique de management est une logique de face à face. Ne pas réfléchir à la strat en matière d'innovation, mais face to face.

Principes du face to face management: connaître son aptitude.

Transactional analysis: identify the structure of one's personality

### **7 habits for management**

- proactive
- begin with the end of mind
- put first things first
- think win/win
- seek first to understand and then to be understood
- syngergise
- sharpen the saw (ie. Physically, mentally, emotionally and spiritually)

→ Il faut aussi du Coaching

### **5 function for management**

- organise
- decide
- lead
- monitor
- acticipate

### **For Critical Thinkers, managing their collaborators**

#### **SMART objectives**

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Realistic
- Timebound

**For critical thinkers, managing a team**

**Creating a complementary team**

**Creating motivation to lead the team**

**Clear and understandable Communication between people**

**For critical thinkers, the relation to the environnement**

**The SPRI method**

- Solution
- Problem
- Resolution (résoudre le pb)
- Information