

Gestion Stratégie d'entreprise

Hélène Dirani

LP Info

IUT de Paris – Université de Paris

Année Universitaire 2020-2021

Stratégie d'entreprise

I. La stratégie dans son contexte

- Contexte historique
- Contexte théorique

II. Planification stratégique

- Diagnostic stratégique
- Choix stratégiques

Stratégie d'entreprise

Bibliographie

Coriat B., Weinstein O. (2004), *Les Nouvelles Théories des Entreprises*, Livre de Poche

Mintzberg H. (2005) *Strategy Safari*, Free Press

Strategor (2016), Dunod, 7^eed.

Bouglet J. (2013), *La stratégie d'entreprise*, 5^e édition, Gualino

Meier O. (2018) *Diagnostic stratégique*

Vas A. (2020) *Stratégie d'entreprise*, Dunod

...

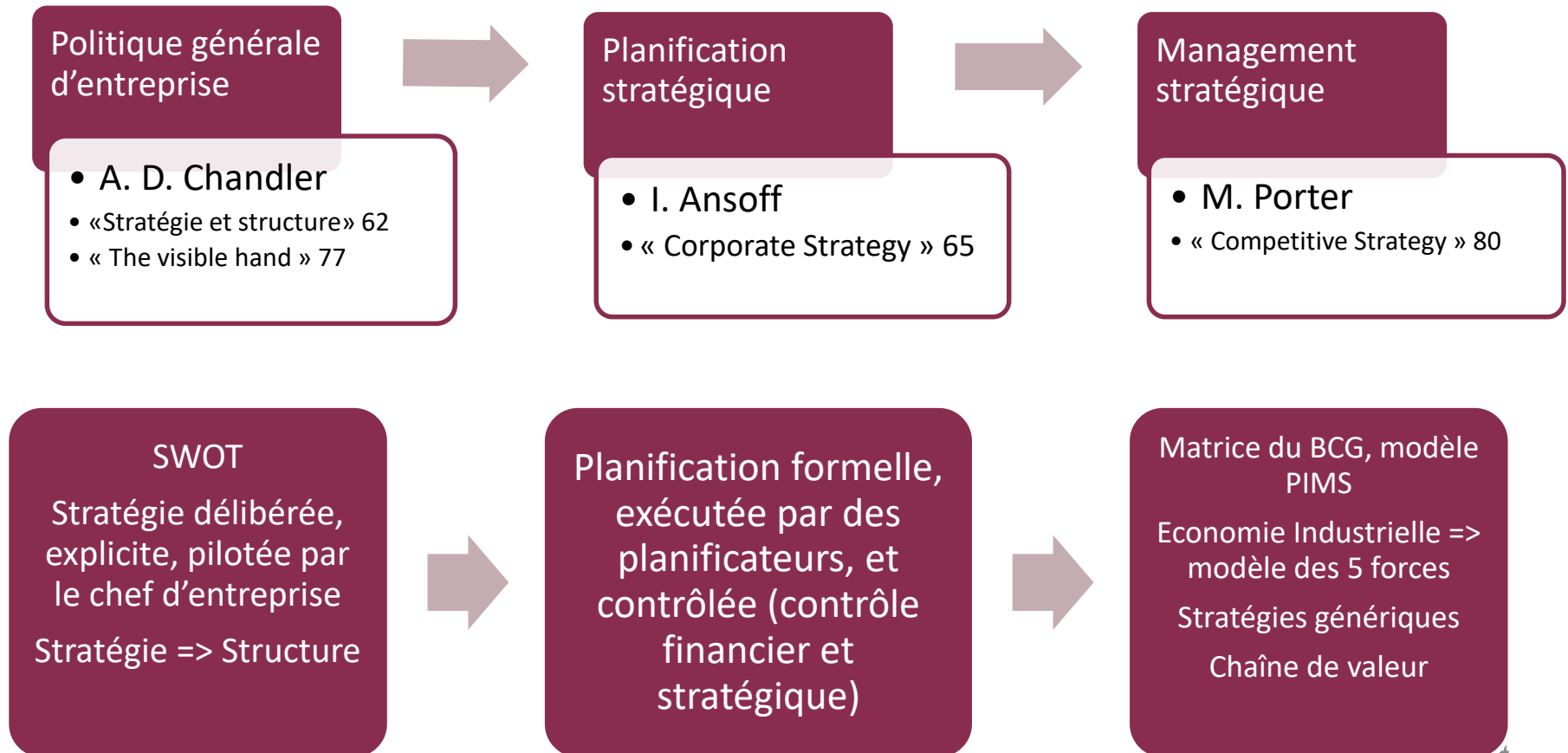
Autres sources :

Capital, Challenges, L'Expansion, Les Echos, La Tribune, L'Usine Nouvelle,...

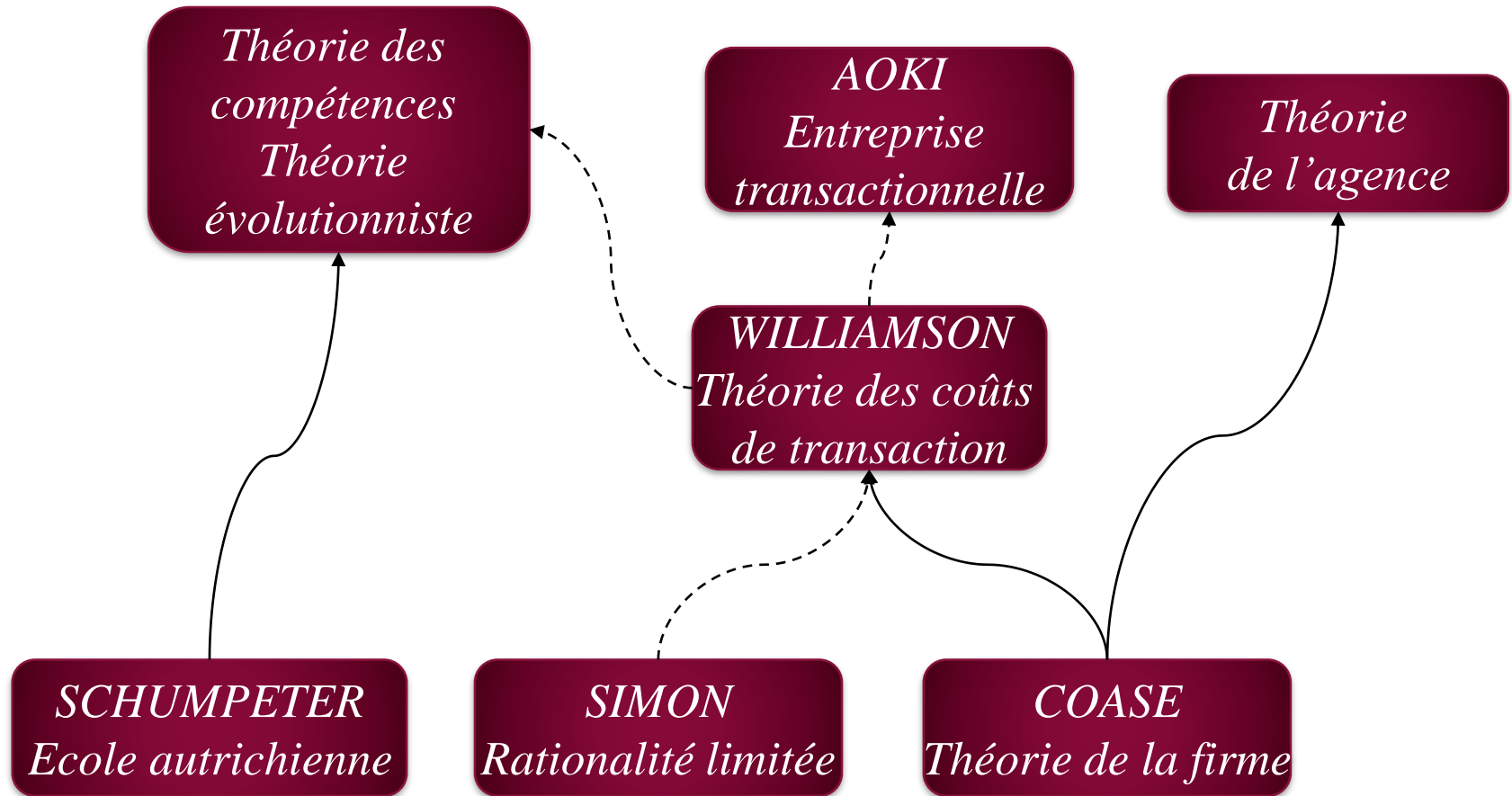
Bases de Données de la bibliothèque :

Factiva, CyberLibris, Cairn

Le courant dominant : approche normative du contenu de la stratégie (Quoi?)



La nouvelle approche de la stratégie : le processus stratégique (Pourquoi? Comment?)



à voir, à écouter ...

- En VF :
 - [Videos XerfiCanal Stratégie Management](#)
 - [Modèle de Porter dépassé?](#)
- Mintzberg on management
 - [Mintzberg \(McGill\)](#)
 - [Mintzberg \(Decision Making\)](#)
- Porter on strategy
 - [Porter : What is strategy?](#)
 - [Porter \(5 forces\)](#)
 - [Michael Porter: Why business can be good at solving social problems](#)

Projet

Entreprises (exemples)

- Orange, Altice,..
- PSA
- Michelin
- Casino, Carrefour
- Dassault Systèmes
- Intel
- IBM
- Gemalto
- Amazon
- Alphabet
- ATT, Time Warner
- Ryan Air, EasyJet
- Inditex
- ...

Secteurs

- Automobile
- Electronique
- Luxe
- Grande distribution
- Téléphonie
- Chimie, Pharmacie, cosmétiques, produits d'entretien, etc...

I. La stratégie dans son contexte

50-60 => croissance

70-80 : crise économique,
libéralisation financière

90-2000 => création de
valeur pour l'actionnaire

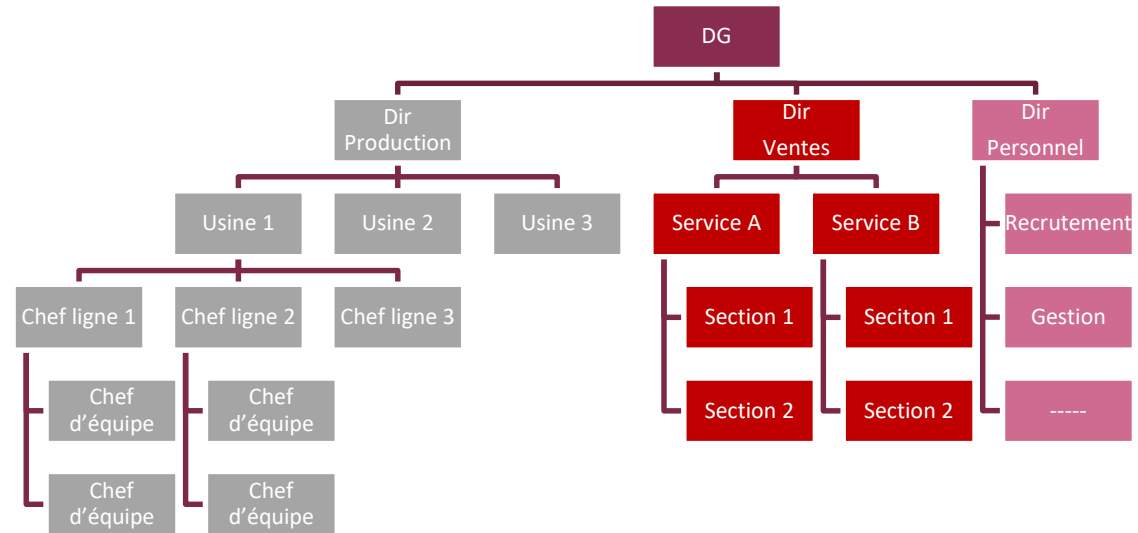
2008-? : crise => nouveaux
Business Models

Contexte historique

De la hiérarchie au réseau :

Structure fonctionnelle / U-Form

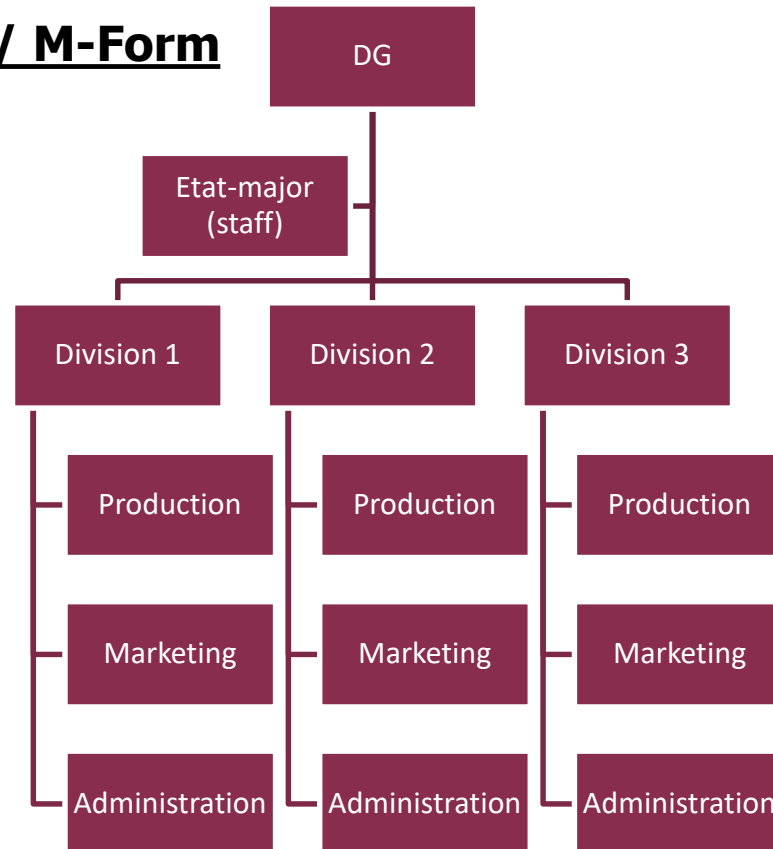
Fayol
Taylor



Structure multi-divisionnelle / M-Form

Chandler

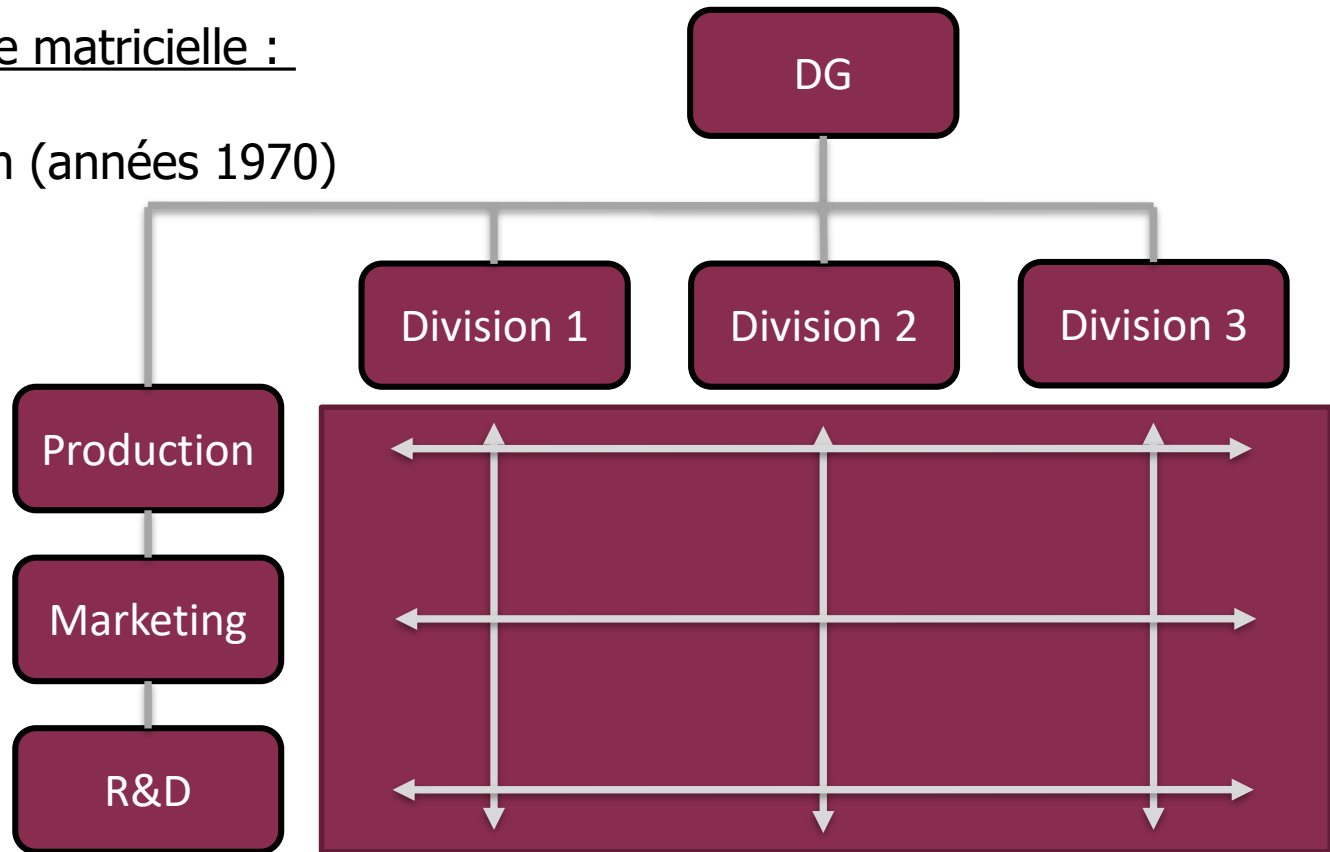
Sloan (GM dans les années 1920)



Structure matricielle :

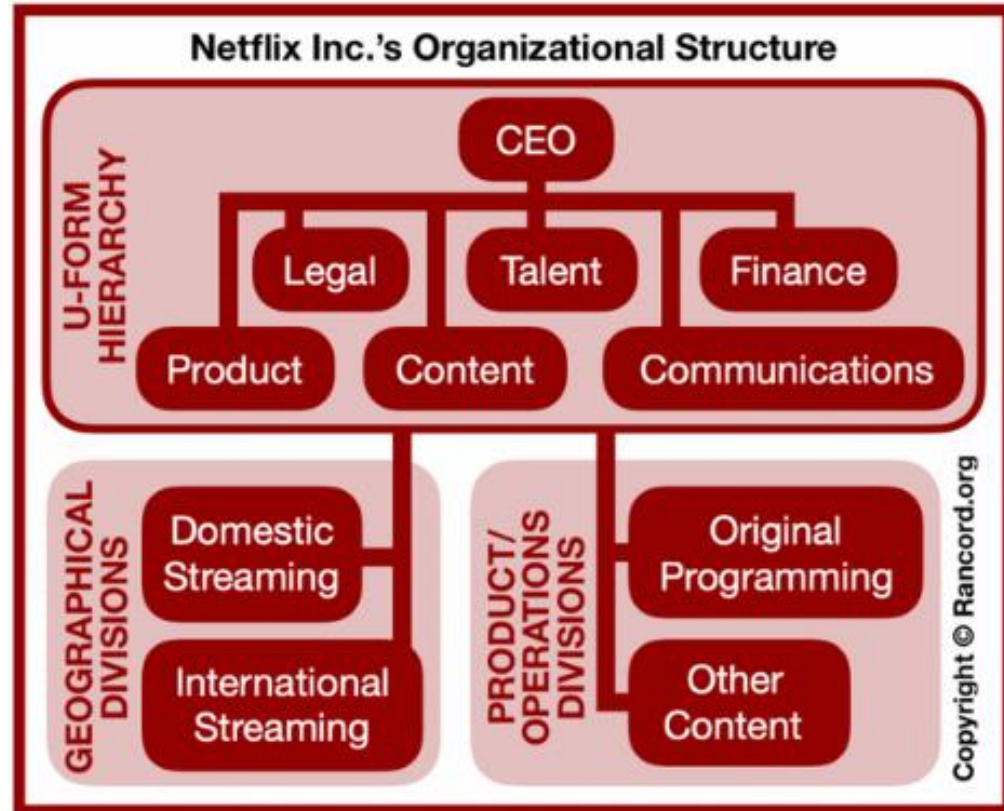
Ansoff

Galbraith (années 1970)



Example : Netflix

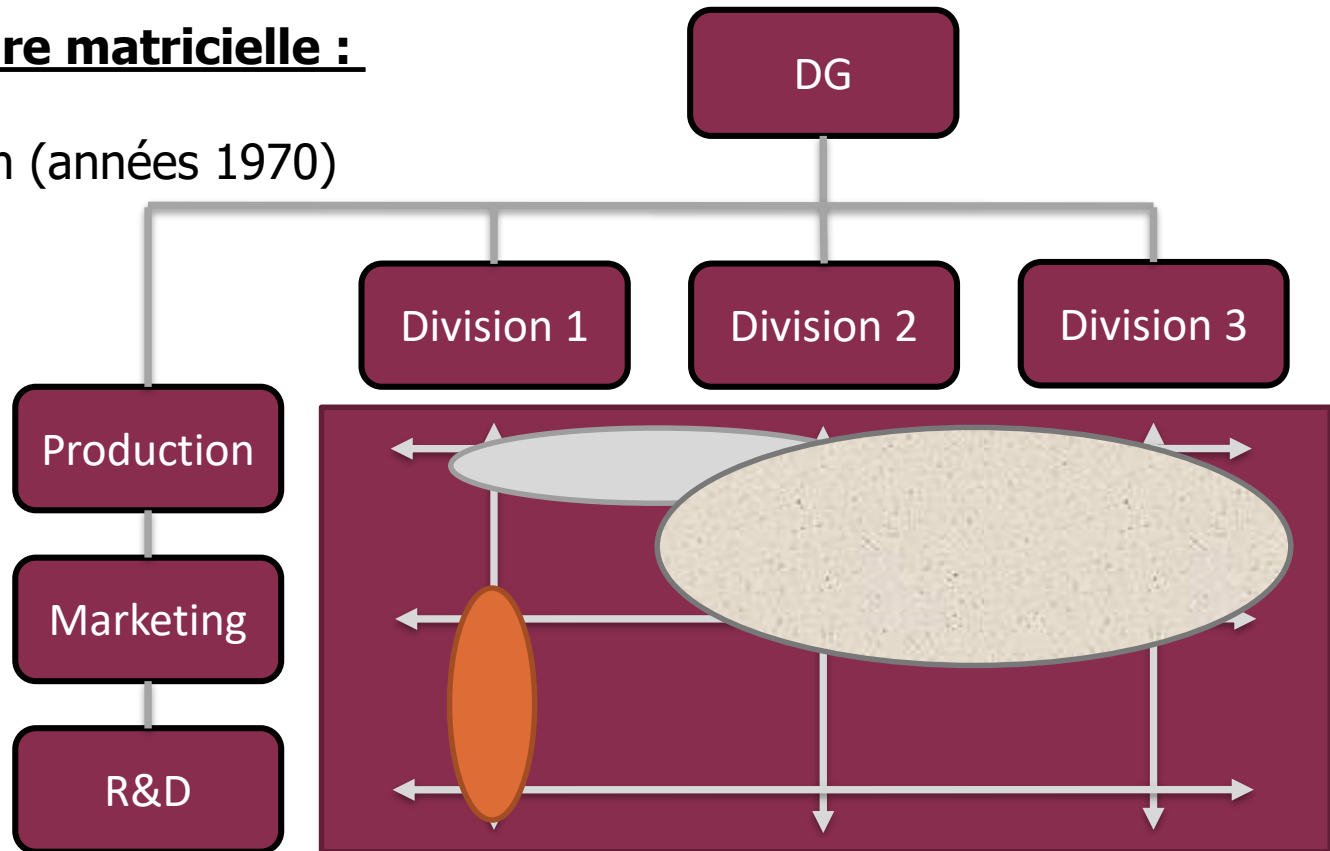
Netflix organizational structure



Structure matricielle :

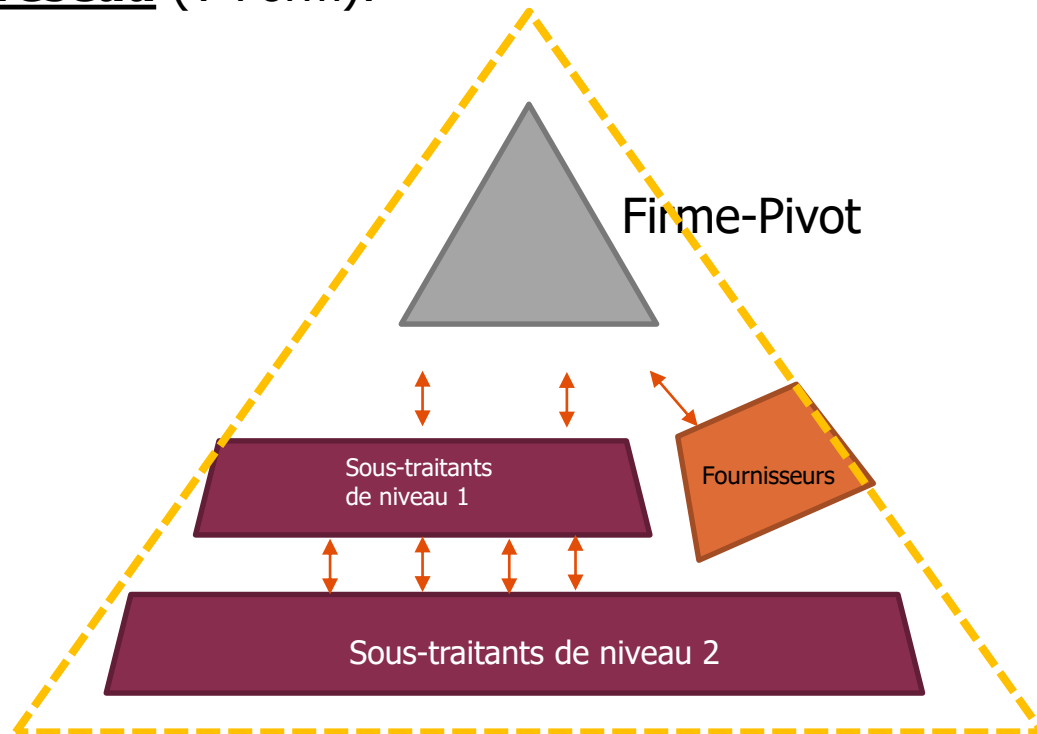
Ansoff

Galbraith (années 1970)



Structure en réseau (V-Form):

Aoki



Votre entreprise d'accueil :

- CA, effectif
- Résultat, rentabilité
- Structure, évolution

Contexte historique

D'un capitalisme de managers (JK Galbraith, « Le nouvel Etat industriel », 1967)...

... à un capitalisme financier (L Batsch, « Le capitalisme financier », 2002)

[Gordon Gekko's full speech](#)



De l'histoire à la théorie

La relation « actionnaires-managers »

– « Théorie de l'agence » appliquée à l'entreprise :

Quelle est la nature des liens entre les membres de la firme?

(M. Jensen, W. Meckling, 1976)

➤ Les organisations ne sont que des « fictions légales »

⇒ pas d'opposition au marché

⇒ pas de relation d'autorité, contrats librement négociés

– Hypothèses :

rationalité, opportunisme,

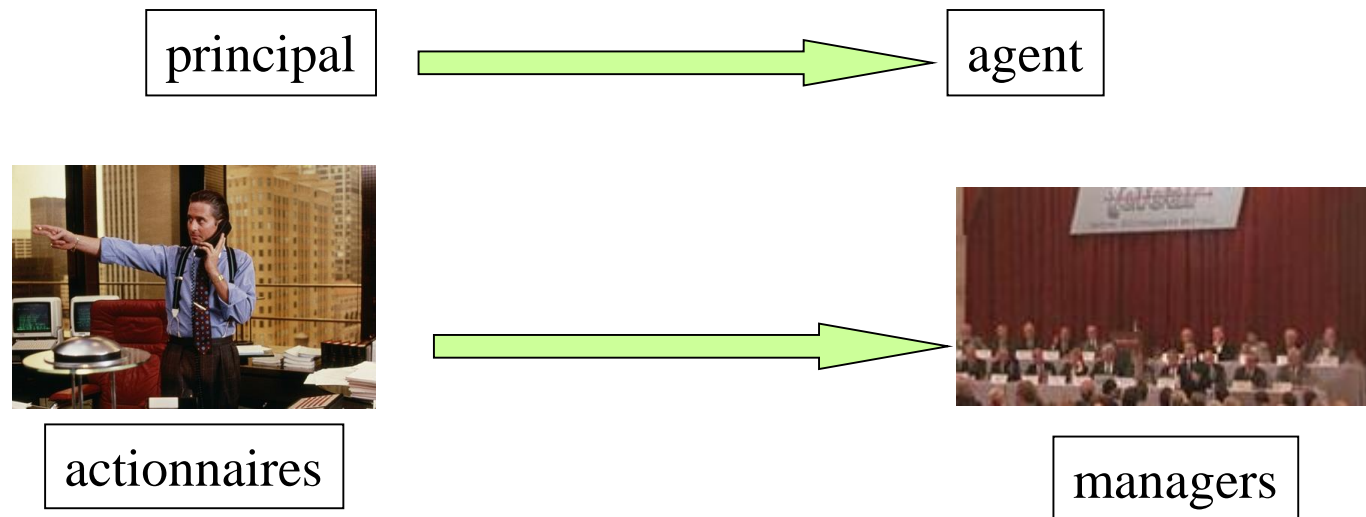
information imparfaite (asymétrie d'information)

➤ Une **relation d'agence** existe si les intérêts des deux parties peuvent diverger, et s'il y a asymétrie d'information

➤ Mise en place de mécanismes de contrôle

- On définit une relation d'agence (ou relation « principal-agent »)

un contrat par lequel une personne engage une autre personne pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique de déléguer un certain pouvoir de décision



Apports de la théorie de l'agence

- Conception de la firme
- Capitalisme financier : alignement des intérêts du manager sur ceux de l'actionnaire
- Corporate governance => « financiarisation » de la stratégie?

Contexte théorique : Economie Industrielle

Les origines de l'économie industrielle :

des entreprises en concurrence dans un monde réel

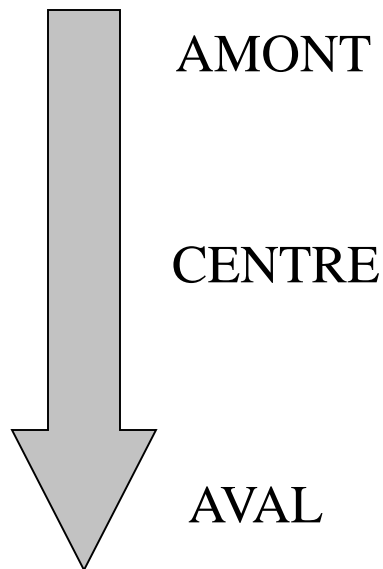
Définition :

étude du fonctionnement dynamique de l'**industrie**, en fonction de son environnement et des comportements stratégique des entreprises qui la composent. (*analyse méso-économique*)

Objet de l'analyse méso-économique : ***l'industrie***

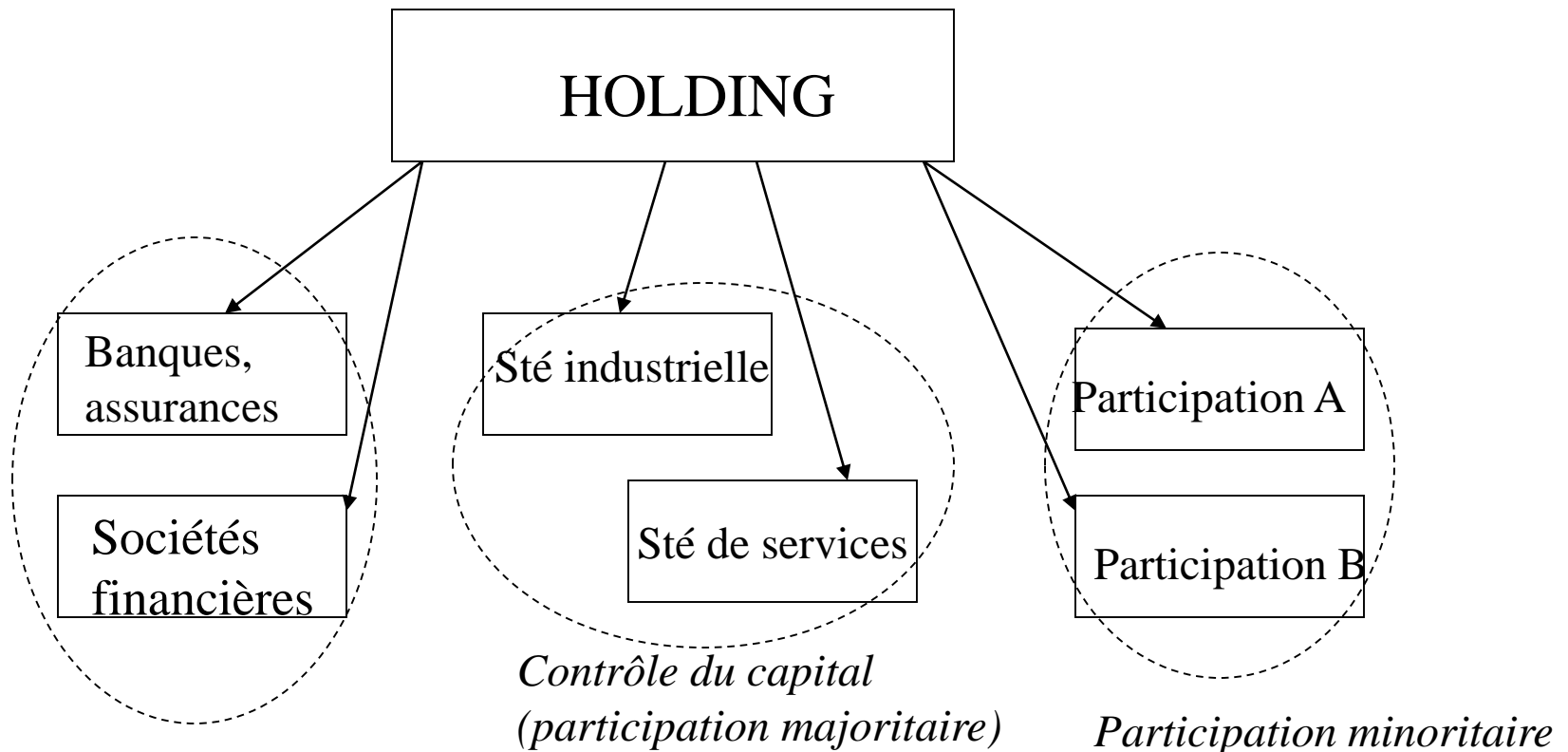
Ensemble de firmes en concurrence,
produisant des biens et services
étroitement substituables, offerts sur un
même marché

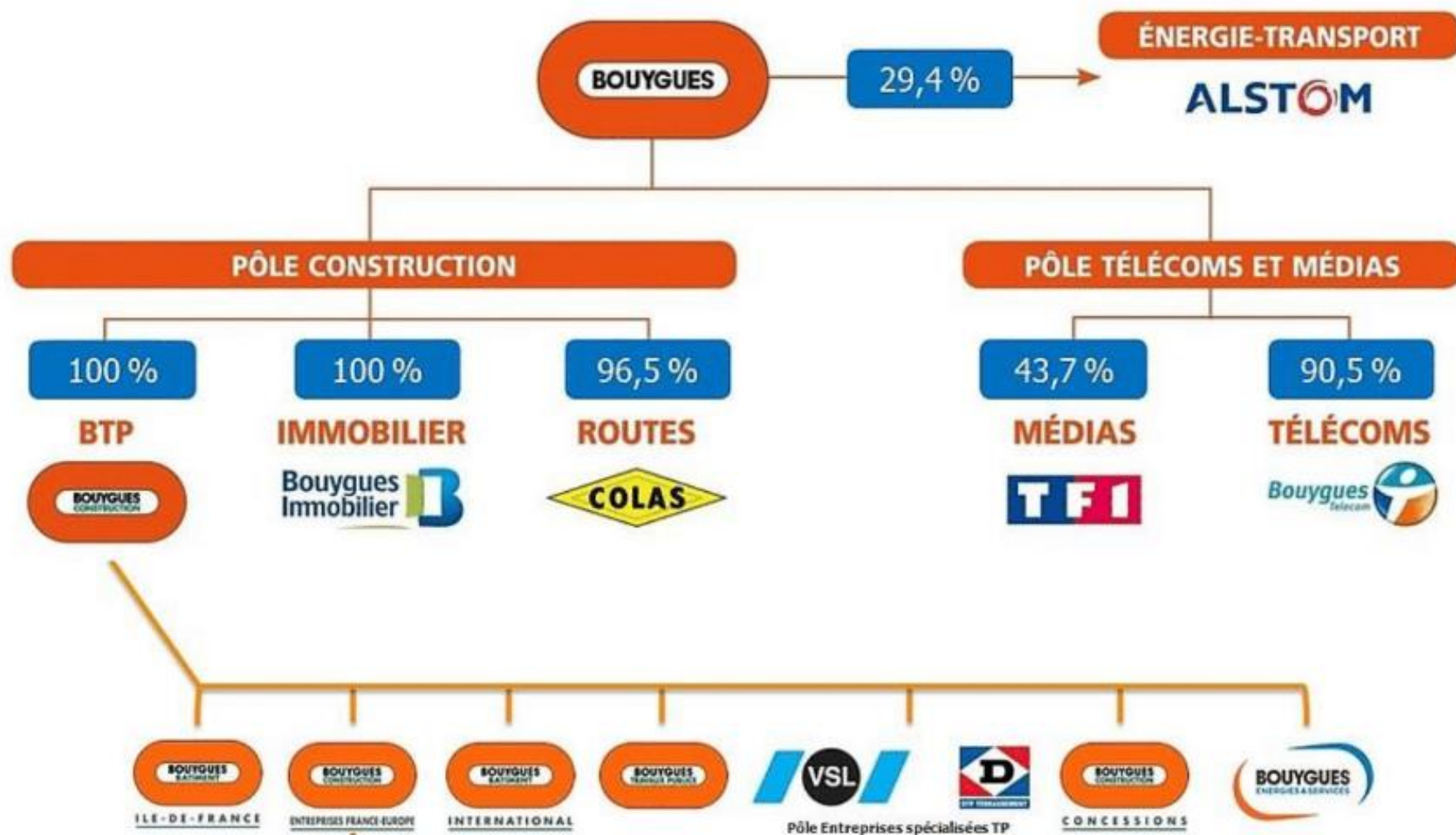
Filière : ensemble articulé d'activités économiques intégrées (intégration résultant d'articulations en termes de marchés, technologies et capitaux).



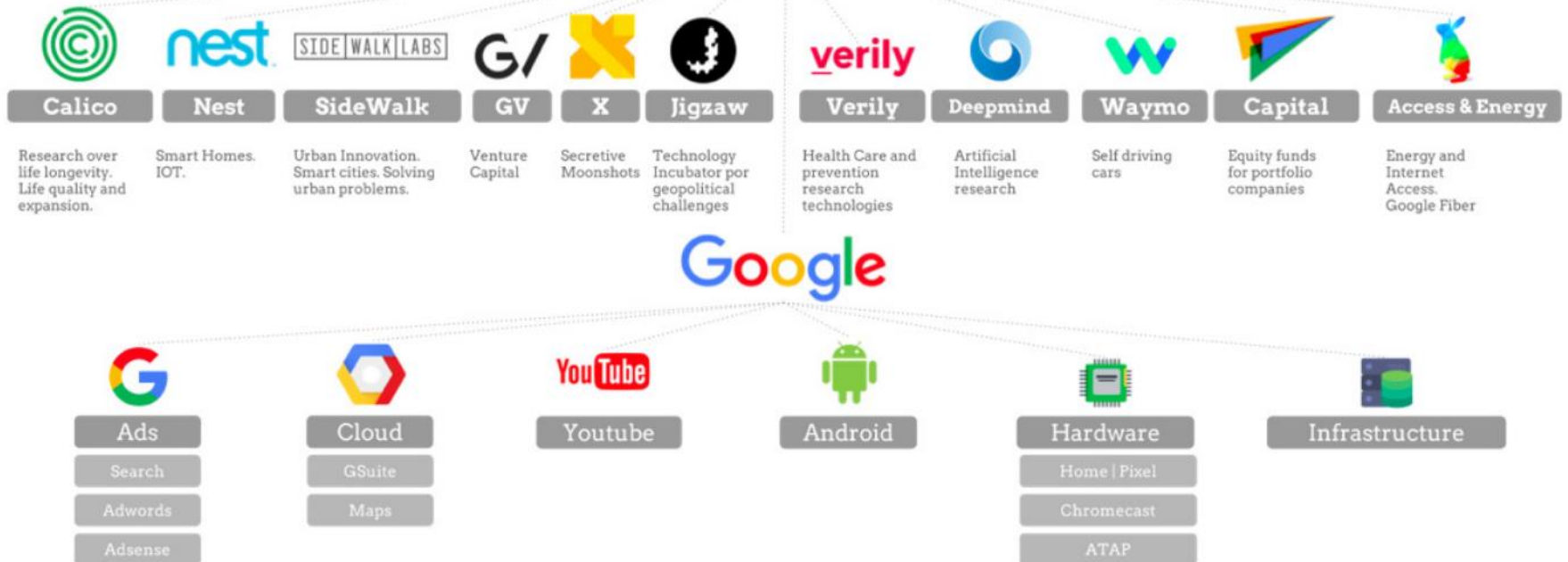
L'INSEE
décompose
l'économie française
en 19 filières

Groupe : ensemble d'entreprises relevant du même pôle de décision (liaisons financières, liaisons personnelles, techniques, économiques...)





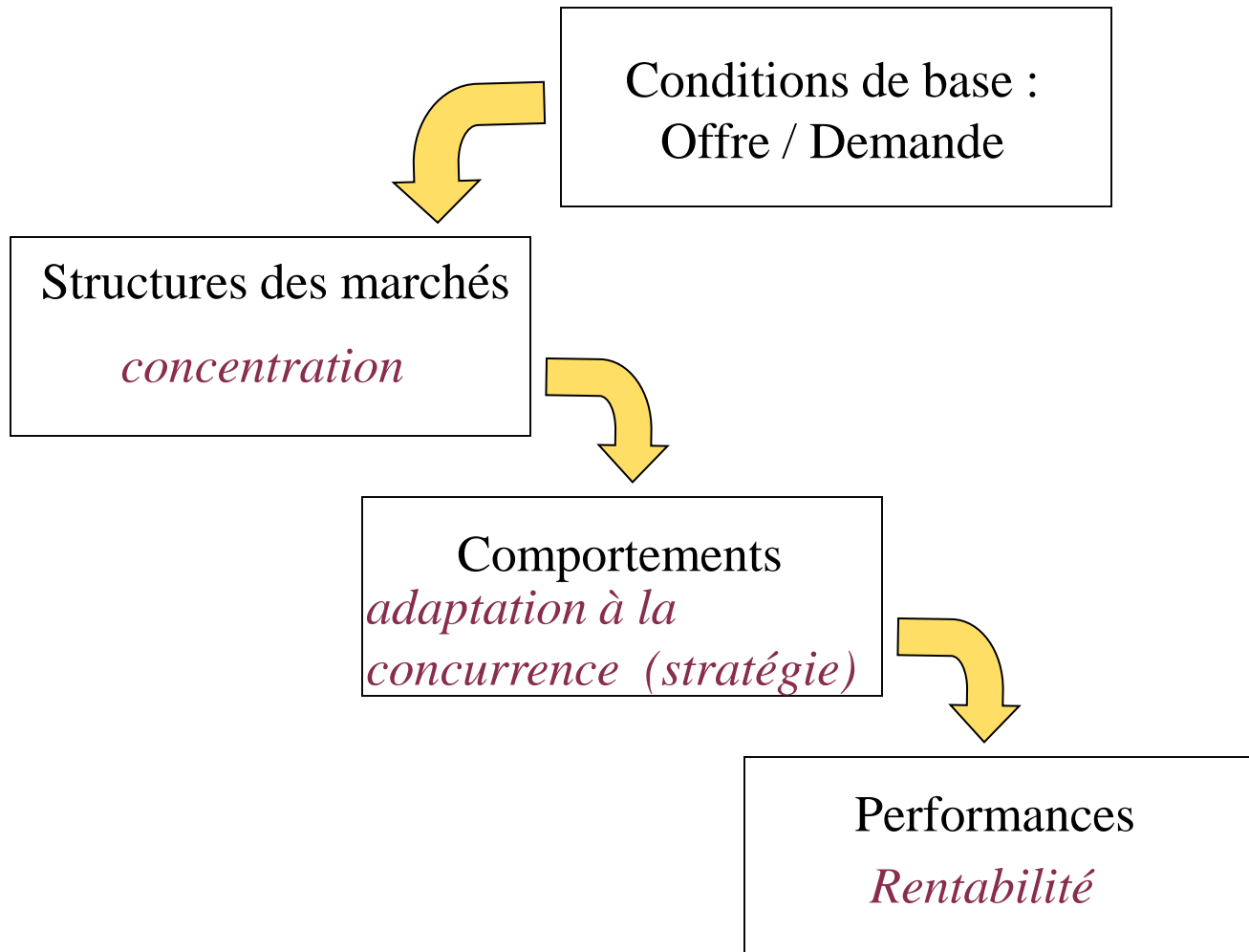
Alphabet



- Découpages statistiques :
 - secteur : ensemble des firmes exerçant la même activité principale.
 - branche : ensemble des entreprises ou parties d'entreprises produisant un même bien à titre principal ou secondaire.
 - nomenclatures d'activités : découpage proche de la notion de secteur, plus ou moins précis selon le niveau choisi.

<https://www.insee.fr/fr/recherche?q=nomenclature&debut=0>

L'approche classique de l'économie industrielle : la séquence S-C-P



La séquence S-C-P :

Structure et concentration :

- concentration : processus (ou résultat du processus) qui dans un ensemble donné, tend à accroître les dimensions relatives ou absolues des unités en présence.

Exemple de mesure :

l'indice de concentration

$$C_n = \sum P_i$$

Application au marché des PDA/Smartphones

Marché des assistants pers :

1999 : Palm 60,6%, Psion 8,9%, Handspring 4,4%

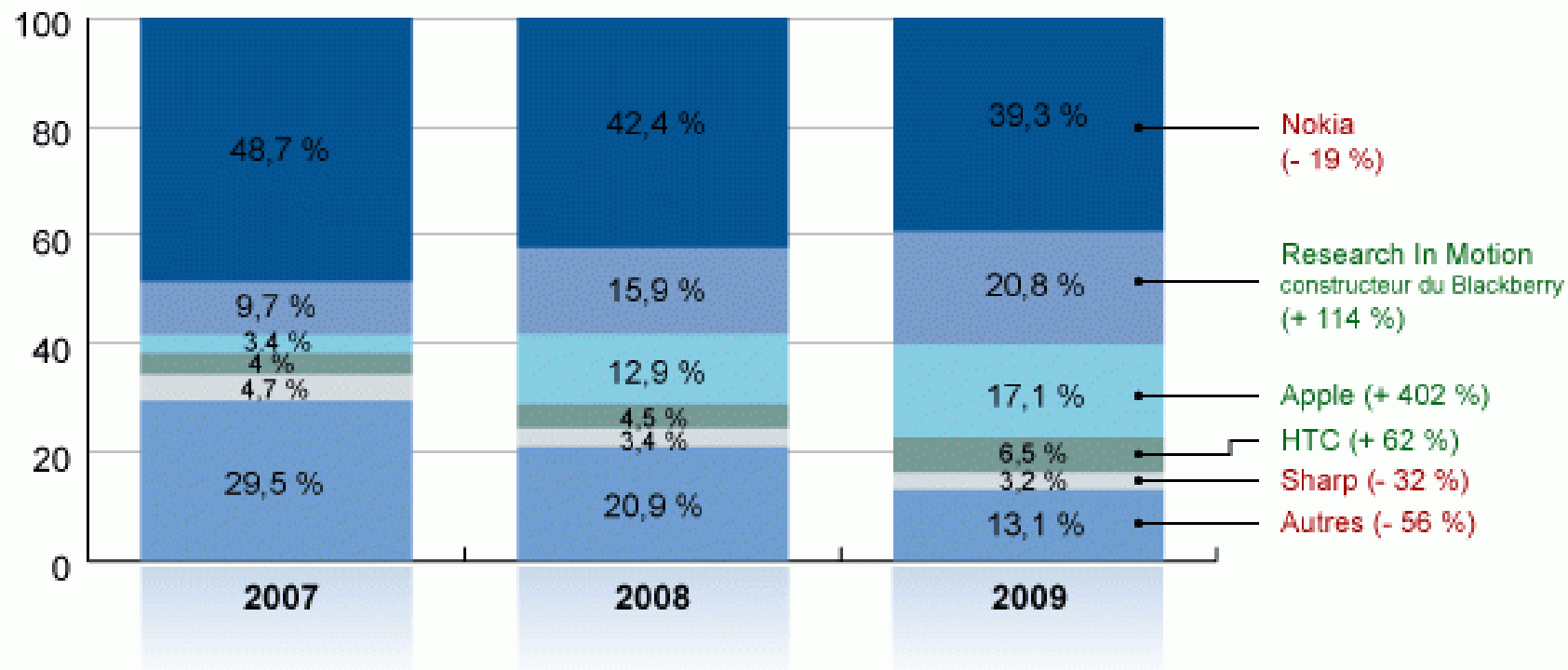
2001 : Palm 38%, Handspring 12,4%, Compaq 9,7%, HP 5,4%

2004 : Palm 30,5%, HP : 21,2%, RiM,: 14,8%, Sony : 8,4%

2005 : RIM 21%, Palm 18%, HP 17,6%, Nokia, Dell

Part de marché des constructeurs de Smartphones dans le monde

en %, 3e trimestre de chaque année



source : Gartner

II. Planification stratégique

1. Décision et stratégie
2. Diagnostic stratégique
3. Choix stratégiques

1. Décision et stratégie

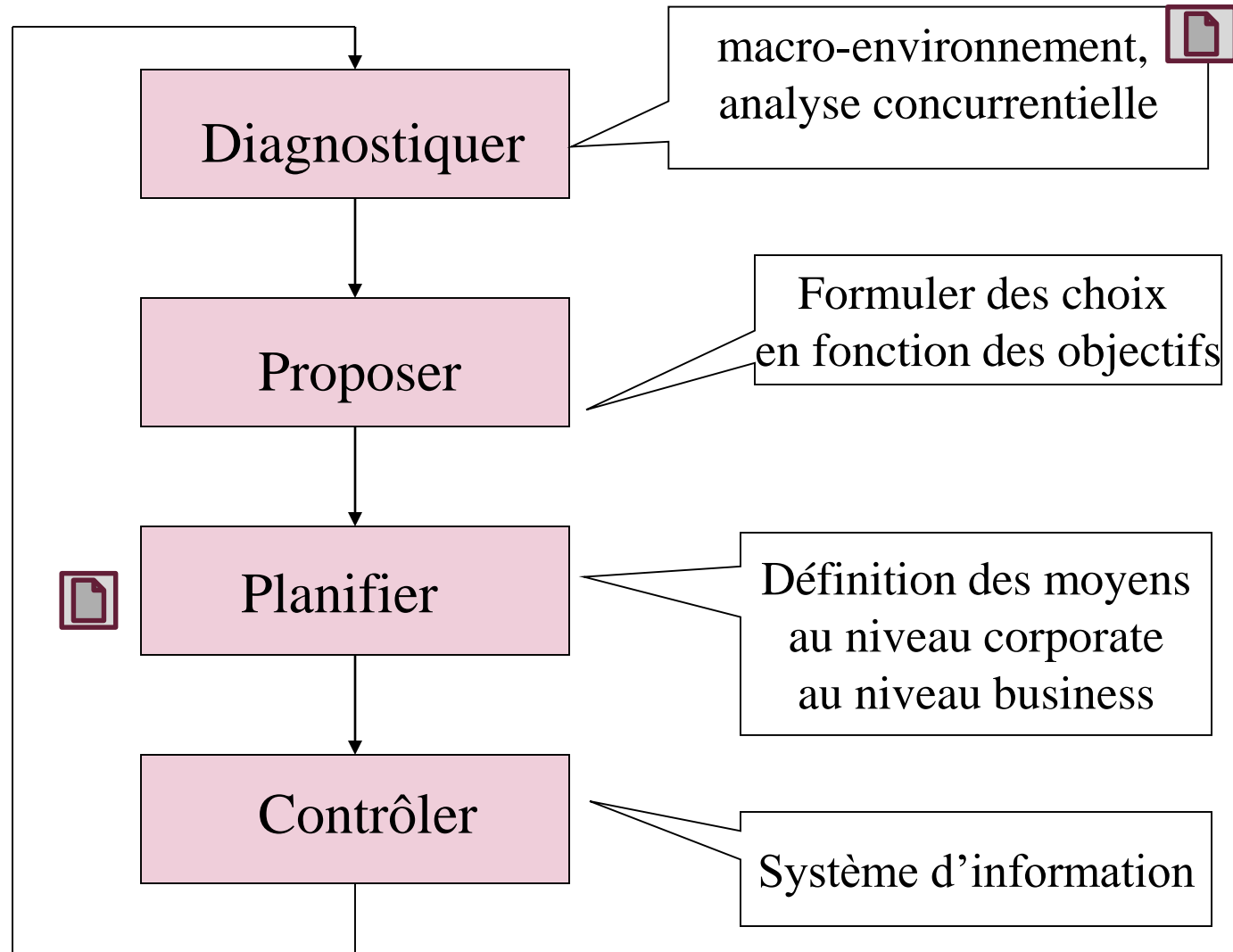


Décisions
stratégiques

Décisions
tactiques

Décisions
opérationnelles

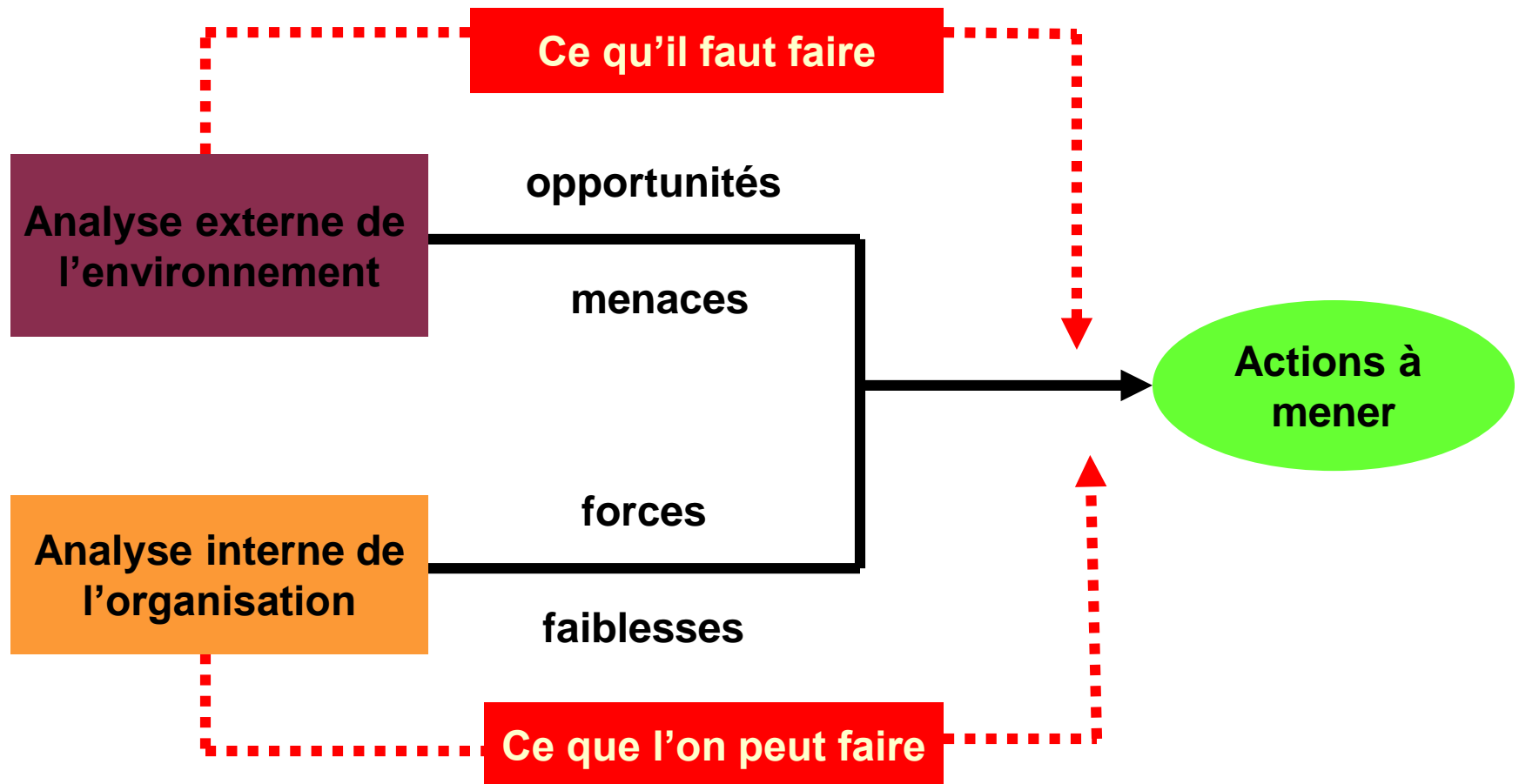
La démarche stratégique



2. Diagnostic stratégique

- Diagnostic externe (analyse concurrentielle, portefeuille d'activité)
- Diagnostic interne

La logique du diagnostic stratégique :
Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)



Diagnostic externe : analyse concurrentielle

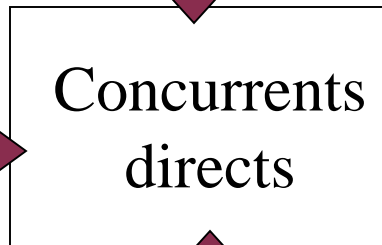
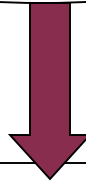
Les structures d'une industrie sont définies comme un *ensemble de forces concurrentielles* (M. PORTER).

- L'intensité de ces forces concurrentielles dépend des conditions de base de l'industrie et détermine la rentabilité des firmes concernées.

⇒ La stratégie des firmes consistera à rechercher un avantage concurrentiel afin de s'isoler des concurrents.

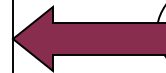
Barrières à l'entrée

Entrants potentiels



Fournisseurs

Pouvoir de négociation



Clients

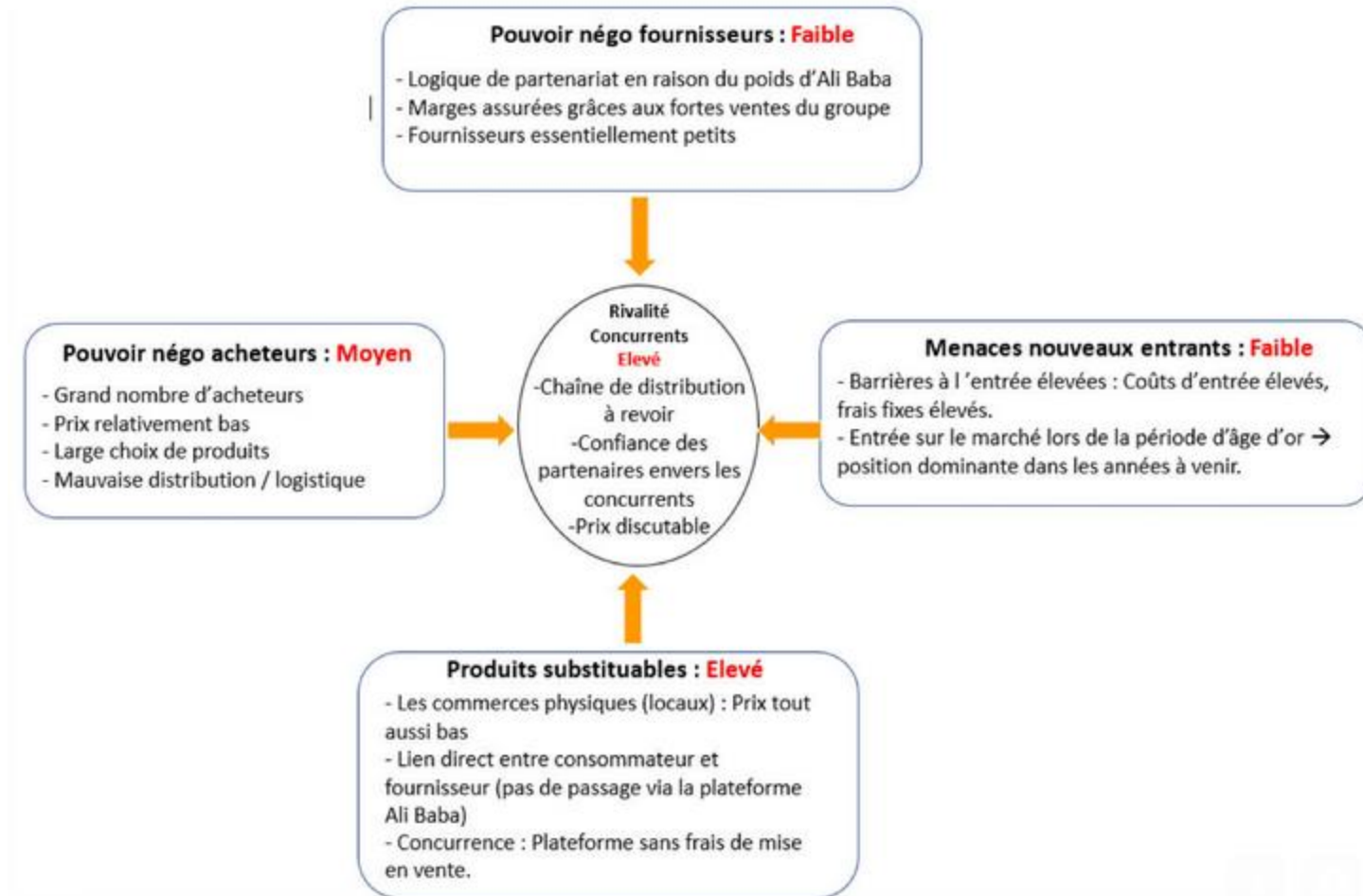
Pouvoir de négociation



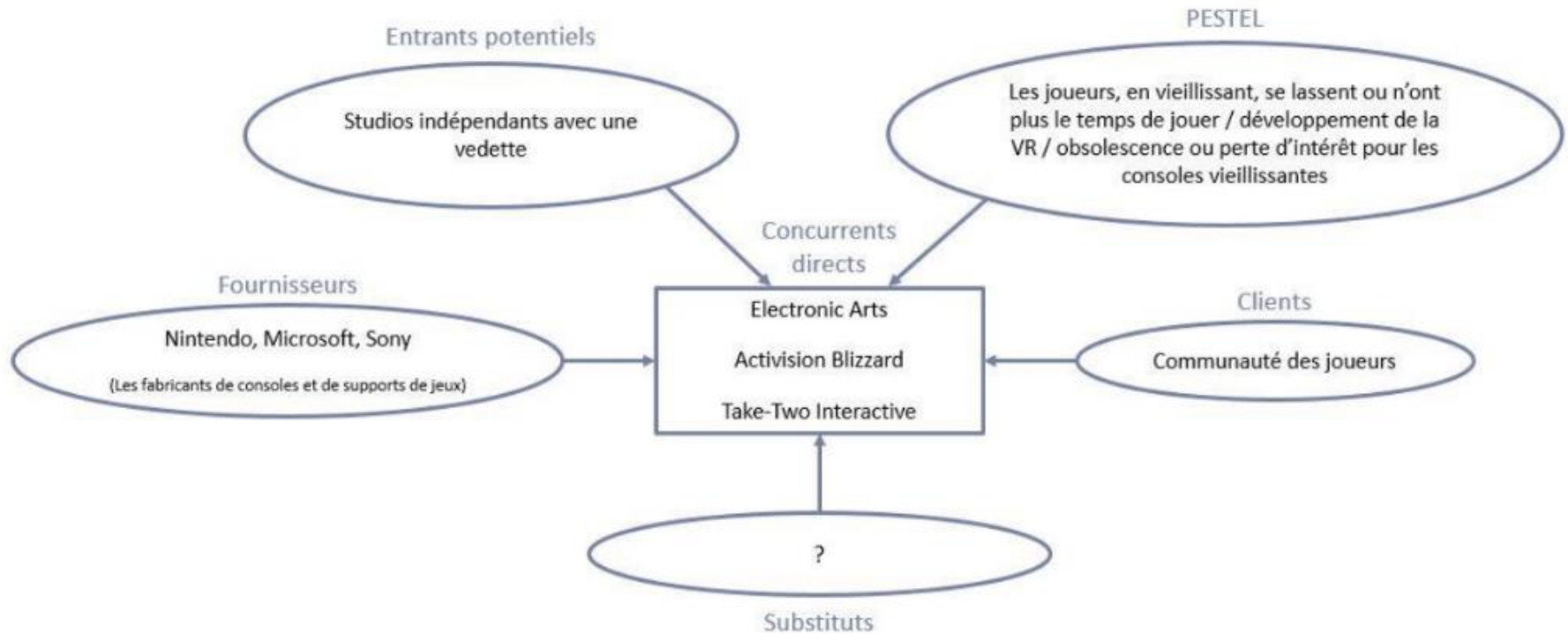
Produits substituables

Veille technologique
Intelligence économique

Alibaba



Ubisoft



Diagnostic externe : portefeuille d'activités

Exemples d'outils d'aide à la décision stratégique :

- modèles microéconomiques
(CPP, concurrence imparfaite, oligopoles...)
- modèles « managériaux »
(stratégie globale \Rightarrow matrice d'Ansoff)
- matrices de portefeuille d'activités
(ex : matrice du Boston Consulting Group)

Choix du domaine d'activité (produit / marché) :

« matrice d'Ansoff »

Produit Marché	Actuel	Nouveau
Actuel	Croissance (↑ part de marché)	Diversification par développement de nouveaux produits
Nouveau	Diversification par extension du marché	Diversification totale

Voies et modes de croissances

Voies ↓ Modes →	Croissance interne	Croissance externe	Coopération
Dans le <i>Core Business</i>	Innovation	Concentration	Alliances horizontales
Vers de nouvelles zones géographiques	Implantations autonomes à l'étranger	Acquisitions internationales	Joint-ventures internationaux
Vers d'autres métiers	Diversification organique	Diversification par acquisition	Partenariats intersectoriels
En amont ou en aval	Intégration verticale	Acquisition de fournisseurs ou clients	Partenariats verticaux et externalisation

Rappel : Modes de croissance

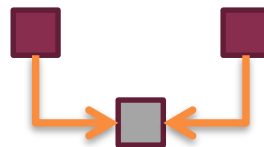
- croissance externe



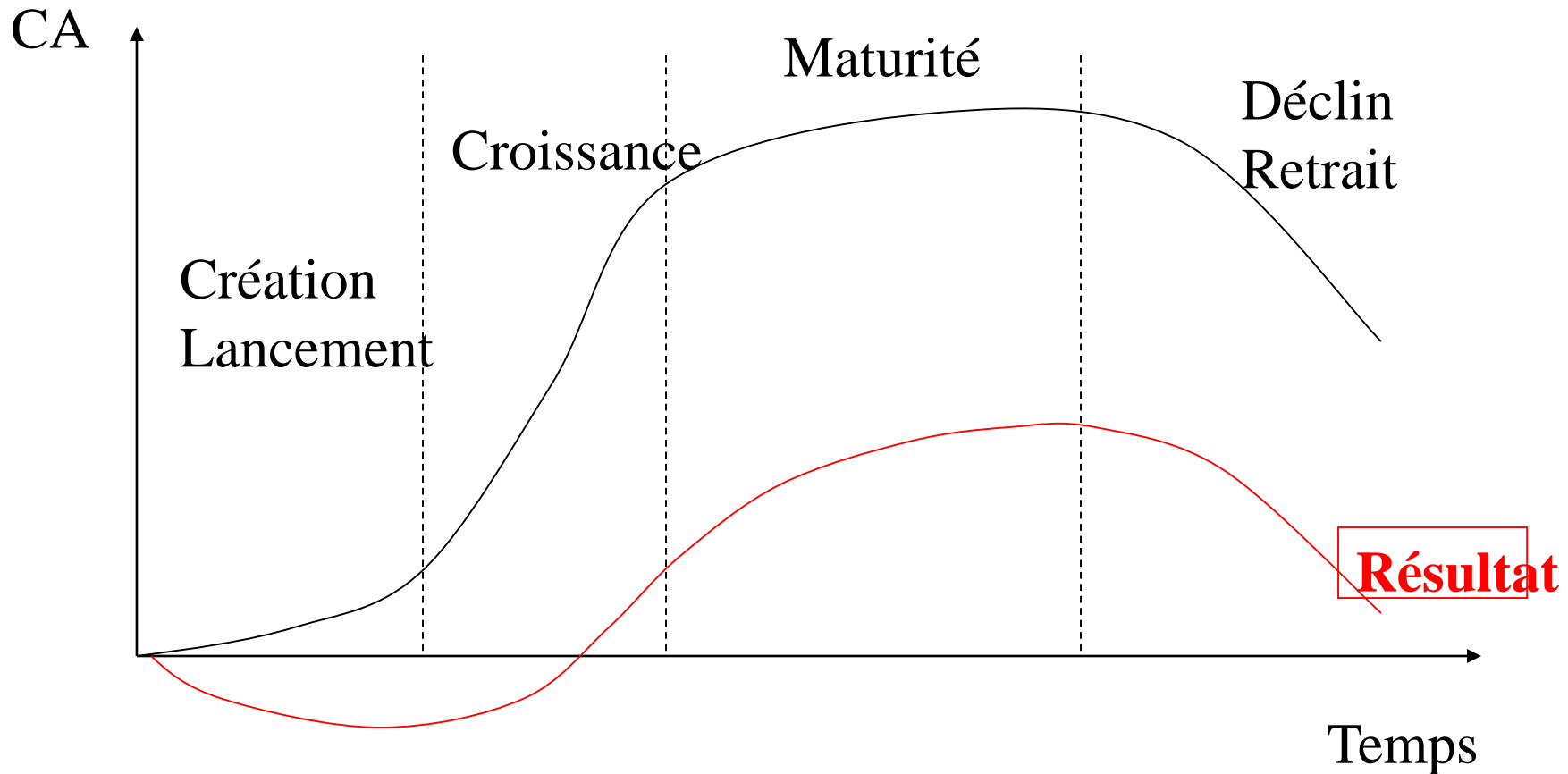
- croissance interne



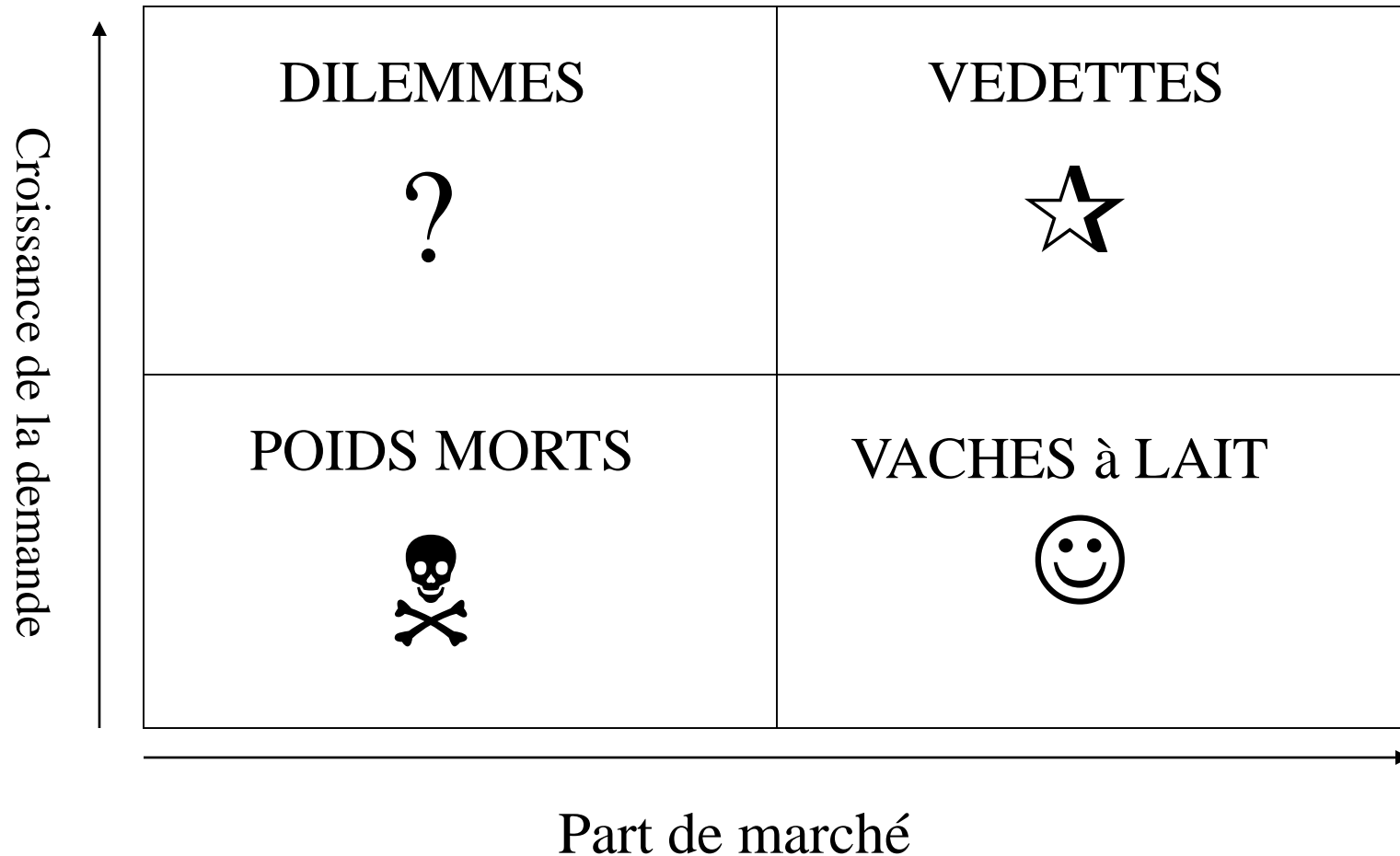
- croissance conjointe : alliances



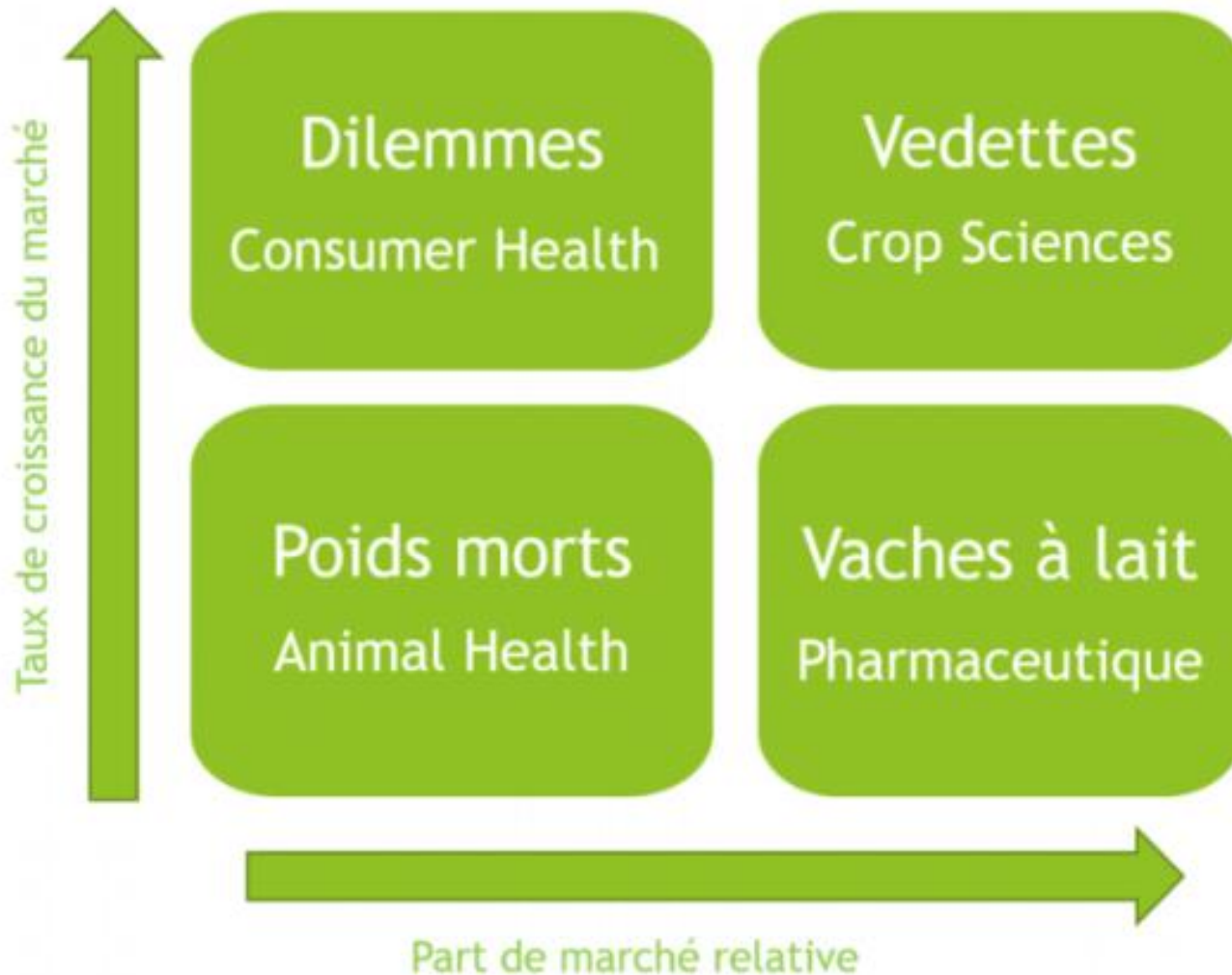
Rappel : Cycle de vie du produit



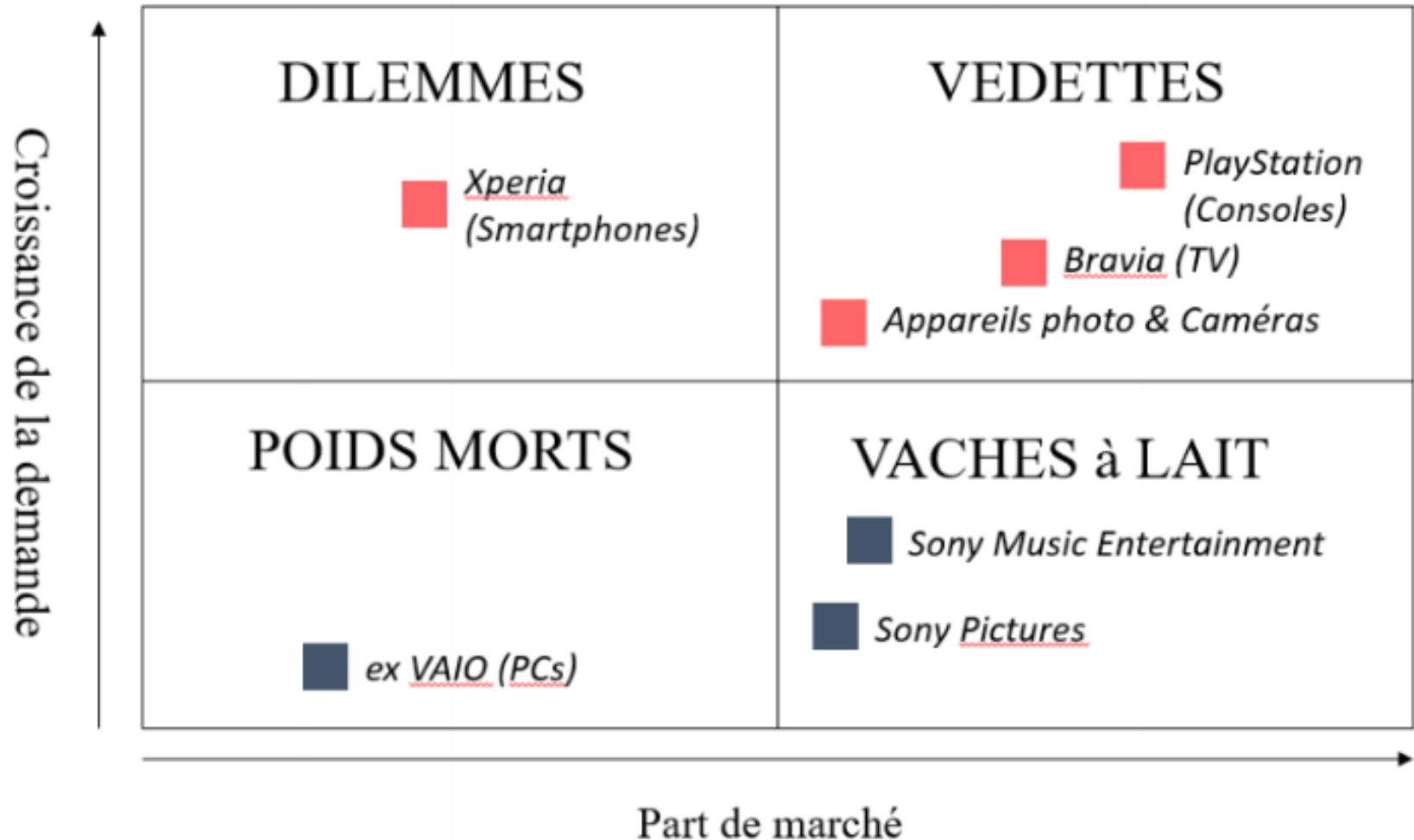
Matrice du BCG



Bayer



Sony



Ubisoft

Vedettes

- ⑥ Assassin's Creed Origins
- ⑥ The Crew 2
- ⑥ Mario + Lapins Crétins Kingdom battle
- ⑥ Annale du Destin
- ⑥ For Honor

Dilemmes

- ⑥ Steep : En route pour les jeux olympiques

Vaches à lait

- ⑥ Assassin's Creed
- ⑥ Just Dance
- ⑥ Watch Dogs
- ⑥ Far Cry
- ⑥ Tom Clancy's Rainbow six

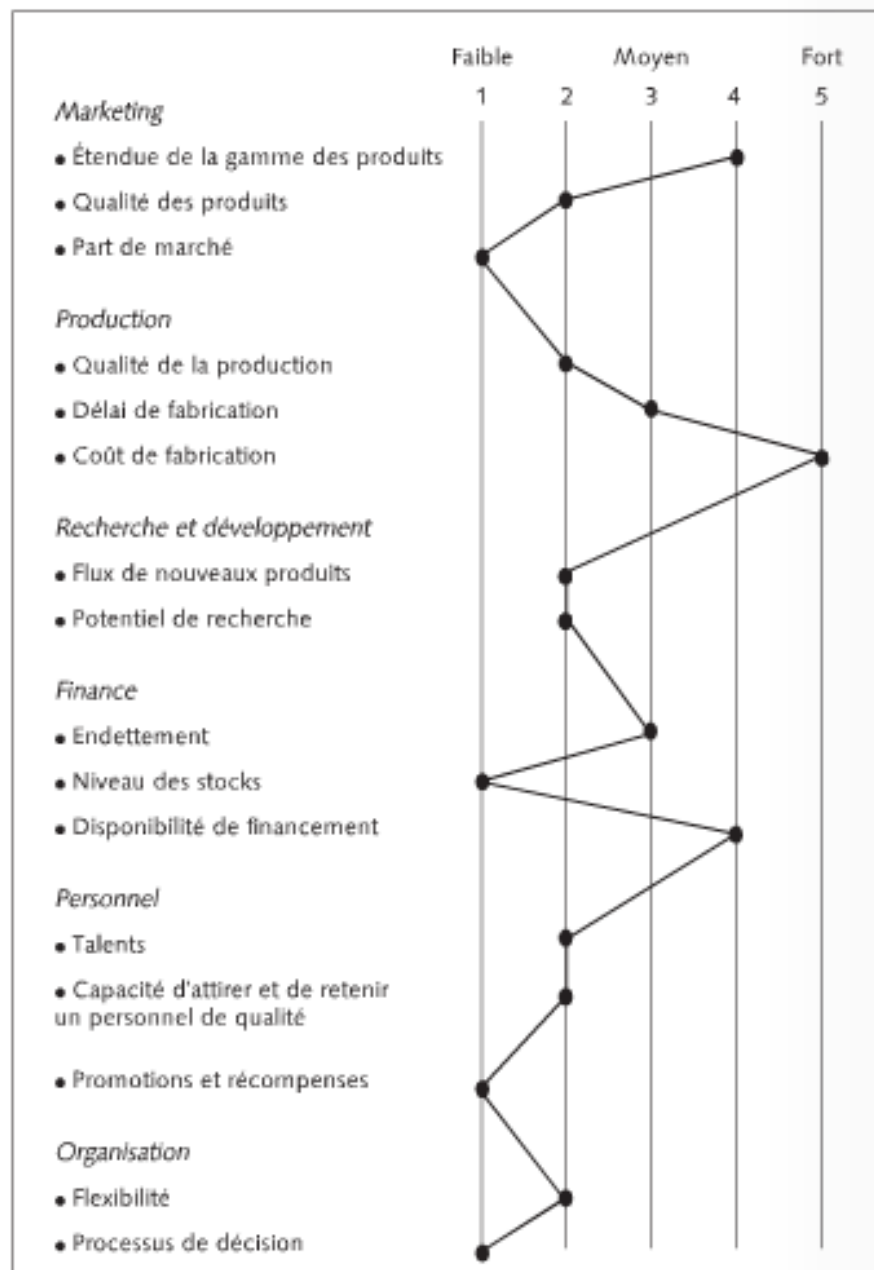
Poids mort

- ⑥ Assassin's Creed (film)
- ⑥ Just Dance 2
- ⑥ Far Cry 2

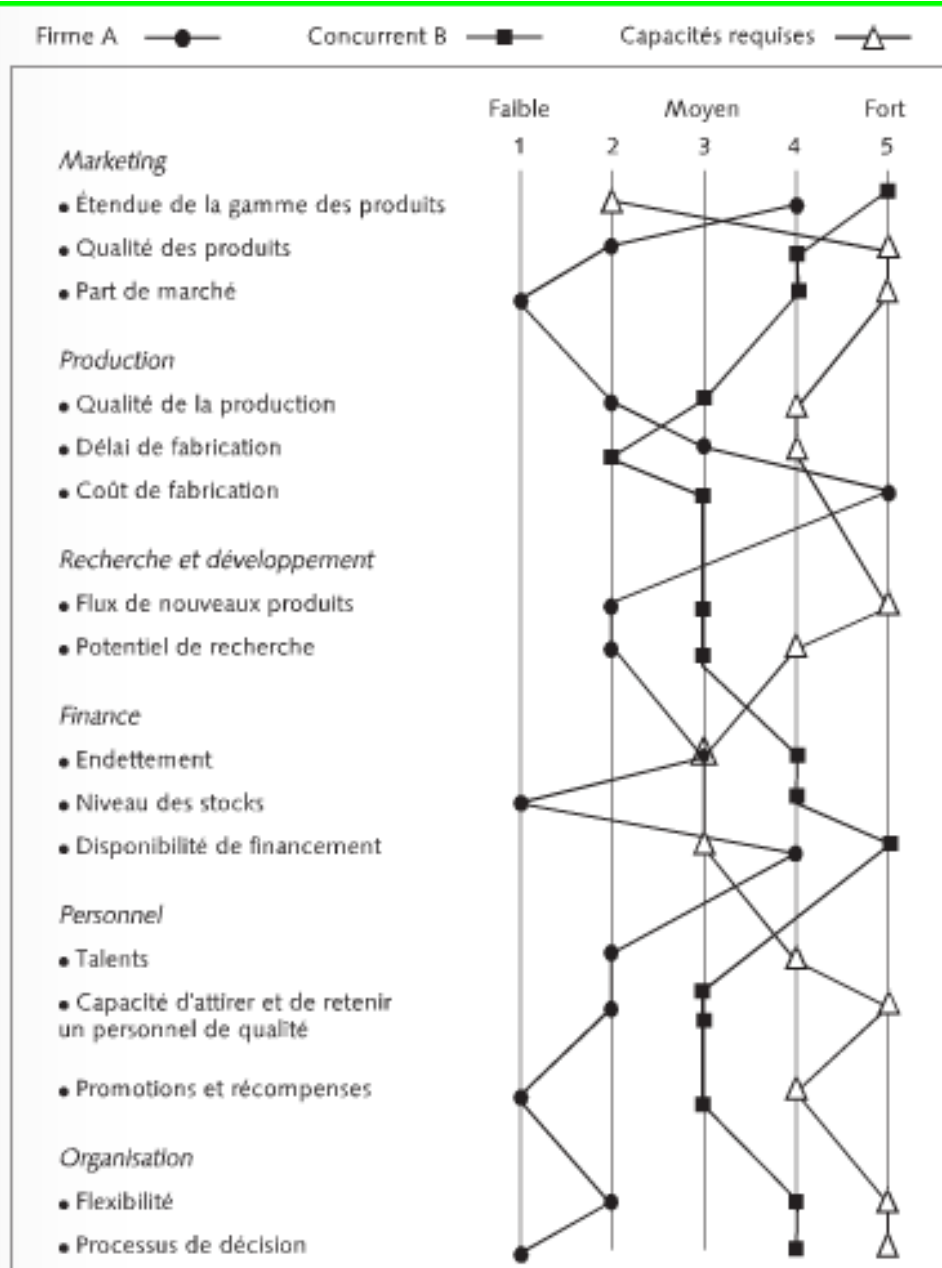
Diagnostic interne : analyse des fonctions et des processus

Diagnostic de la fonction production

Critères	Commentaires	Évaluation
		😊 😐 😞
<ul style="list-style-type: none">• Capacité de production• Qualité de la production• Flexibilité de la production, quantitative et qualitative• Taux de sous-traitance• Délai de production• Âge de la technologie• Âge des équipements• Coûts de production• Localisation de la production• Qualité du service après-vente• Structure des coûts• Logistique• Etc.		
SYNTHÈSE		



Source: D'après THÉTART R.-A., *Le Management*, PUF, 2003.



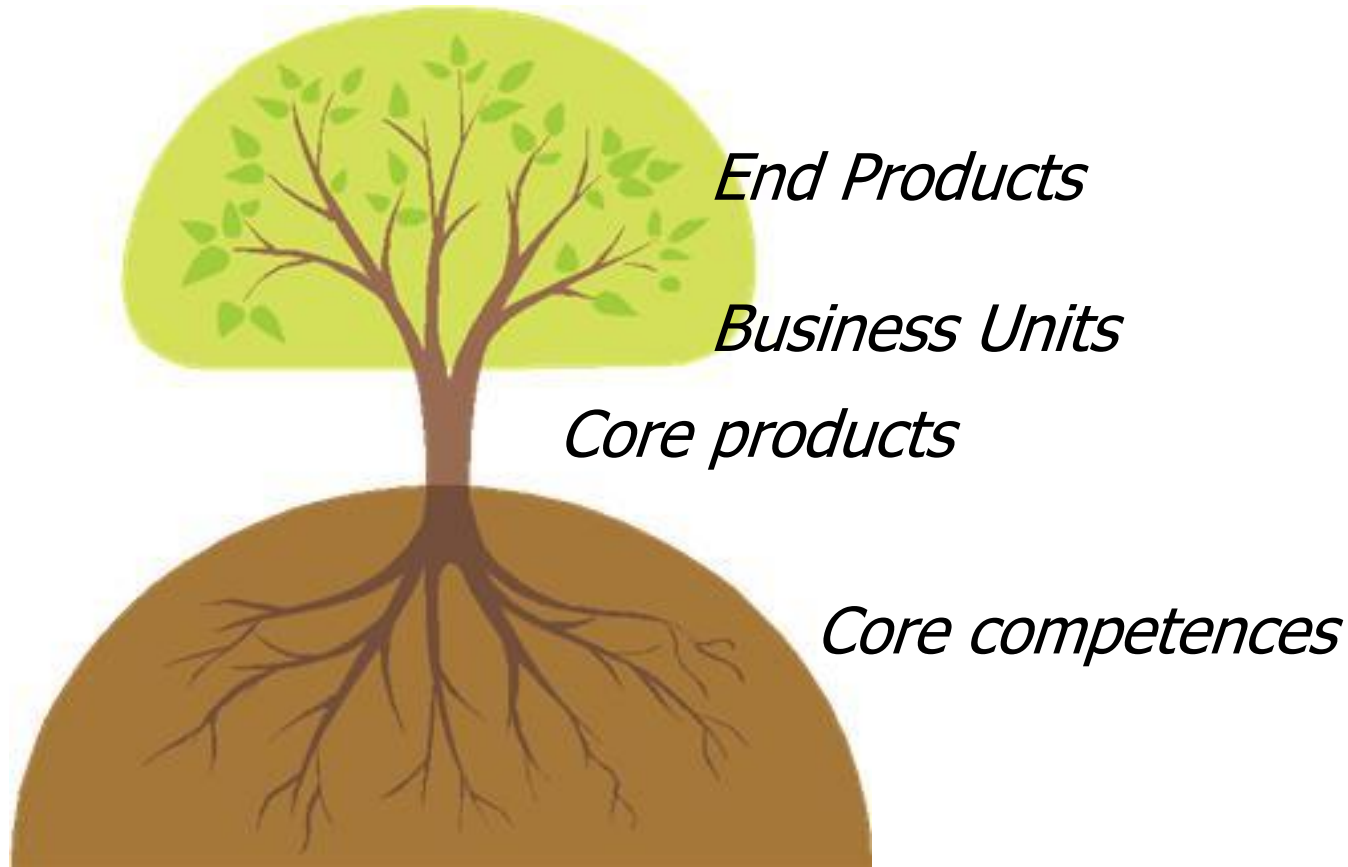
Source : D'après THIÉRY R.-A., *Le Management*, PUF, 2003.

Diagnostic interne : ressources et compétences

- *Théorie des ressources et compétences*
L'entreprise est un portefeuille de ressources et compétences
 - Ressources : ce qu'on possède
 - Compétences : savoirs et savoir-faire



« The diversified corporation is a large tree »



« You can miss the strength of competitors by looking at their end products, in the same way you miss the strength of a tree if you look only at his leaves », G. Hamel , C K Prahalad (1990)

Exemples de « Compétences Clés »

NEC	Intégration des technologies de l'information et des télécoms.
Black et Decker	Conception et fabrication de petits moteurs électriques.
Canon	Intégration des technologies optique fine, microélectronique et mécanique de précision.
3M	Conception de produits nouveaux liée à la maîtrise technologique des substrats, enduits et colles et la capacité à les combiner.

<http://www.nec.fr/>

<http://www.blackanddecker.fr/>

<http://www.canon.fr/>

http://solutions.3mfrance.fr/wps/portal/3M/fr_FR/EU2/Country/

Diagnostic interne : la chaîne de valeur

« Description de l'entreprise sous l'angle des activités qu'elle entreprend en vue de créer de la valeur pour le client »

M. Porter

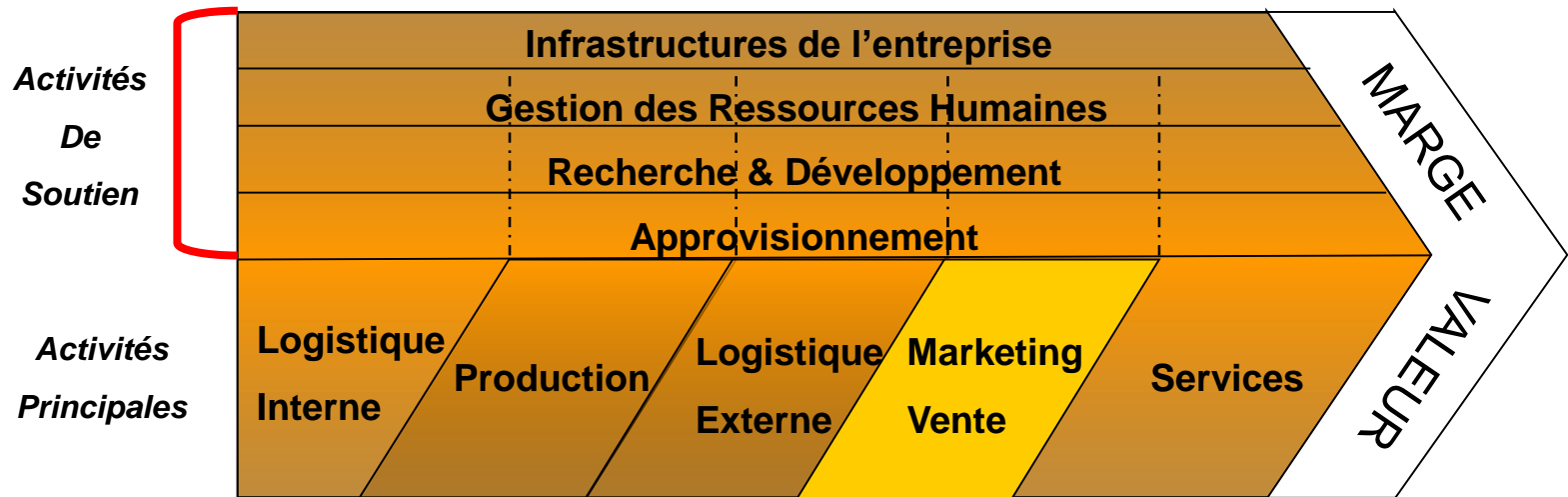
2 types d'activités :

- Les **activités principales** directement créatrices de valeur pour le client
- Les **activités de soutien** qui viennent renforcer les activités principales.

➡ ***La marge réalisée dépendra de la gestion de la chaîne de valeur***

Le modèle général de la chaîne de valeur

Michael Porter, 1986



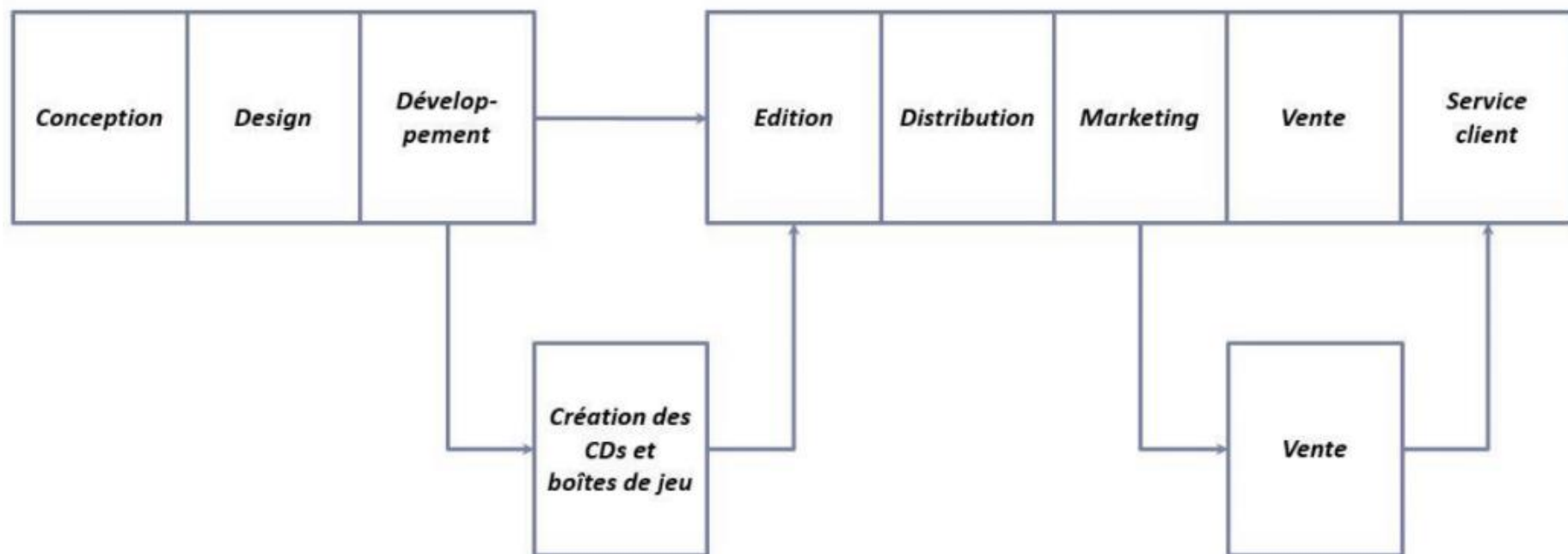
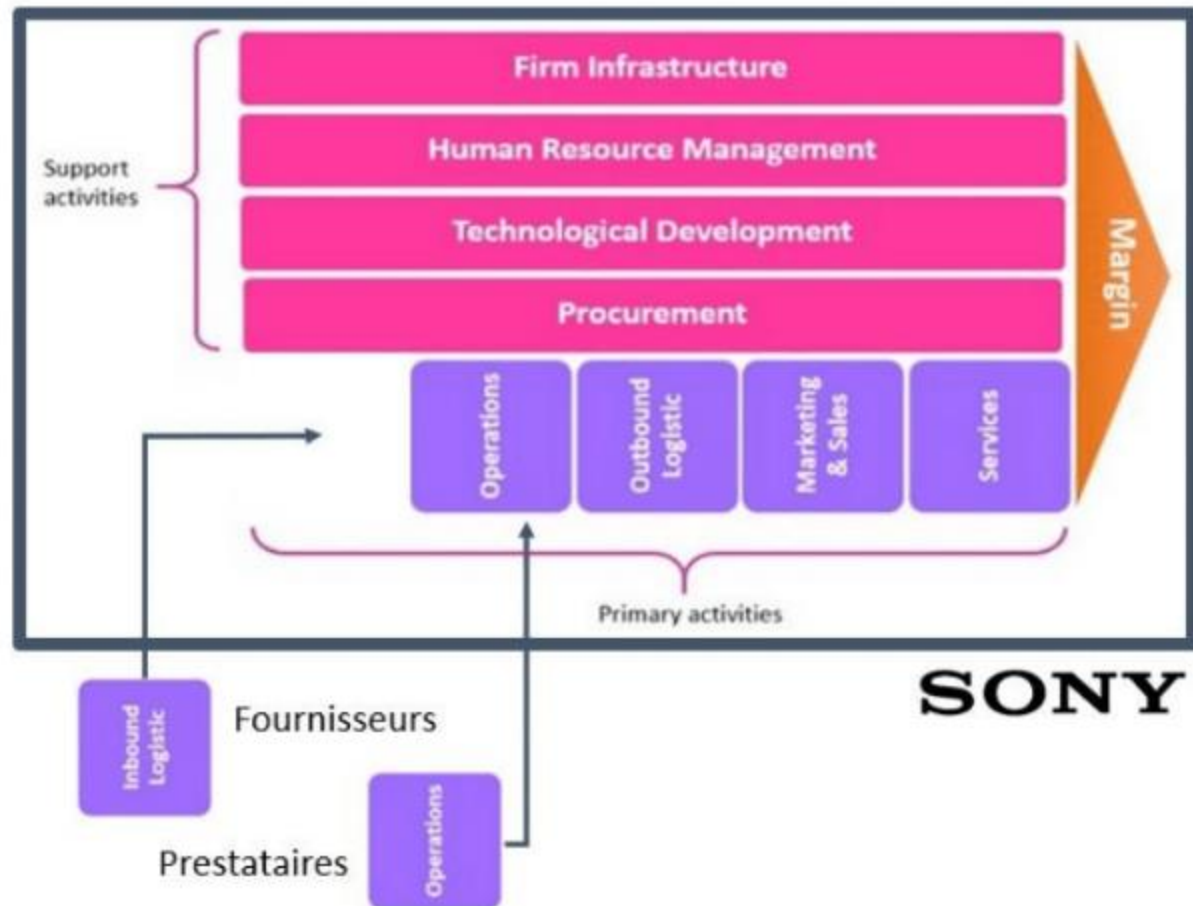
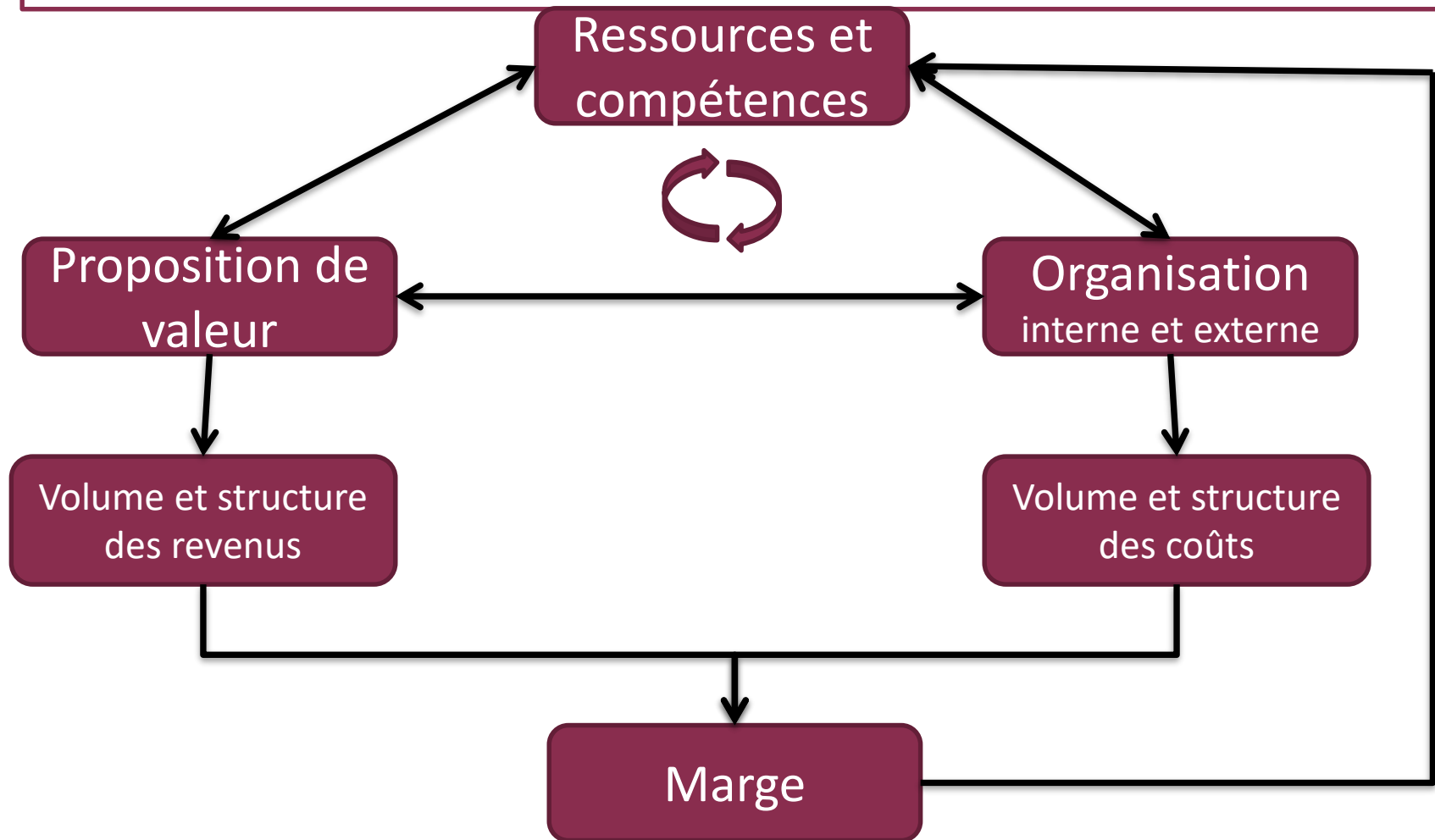


Figure 10 : Chaîne de valeur d'Ubisoft




Diagnostic Interne : Business Model

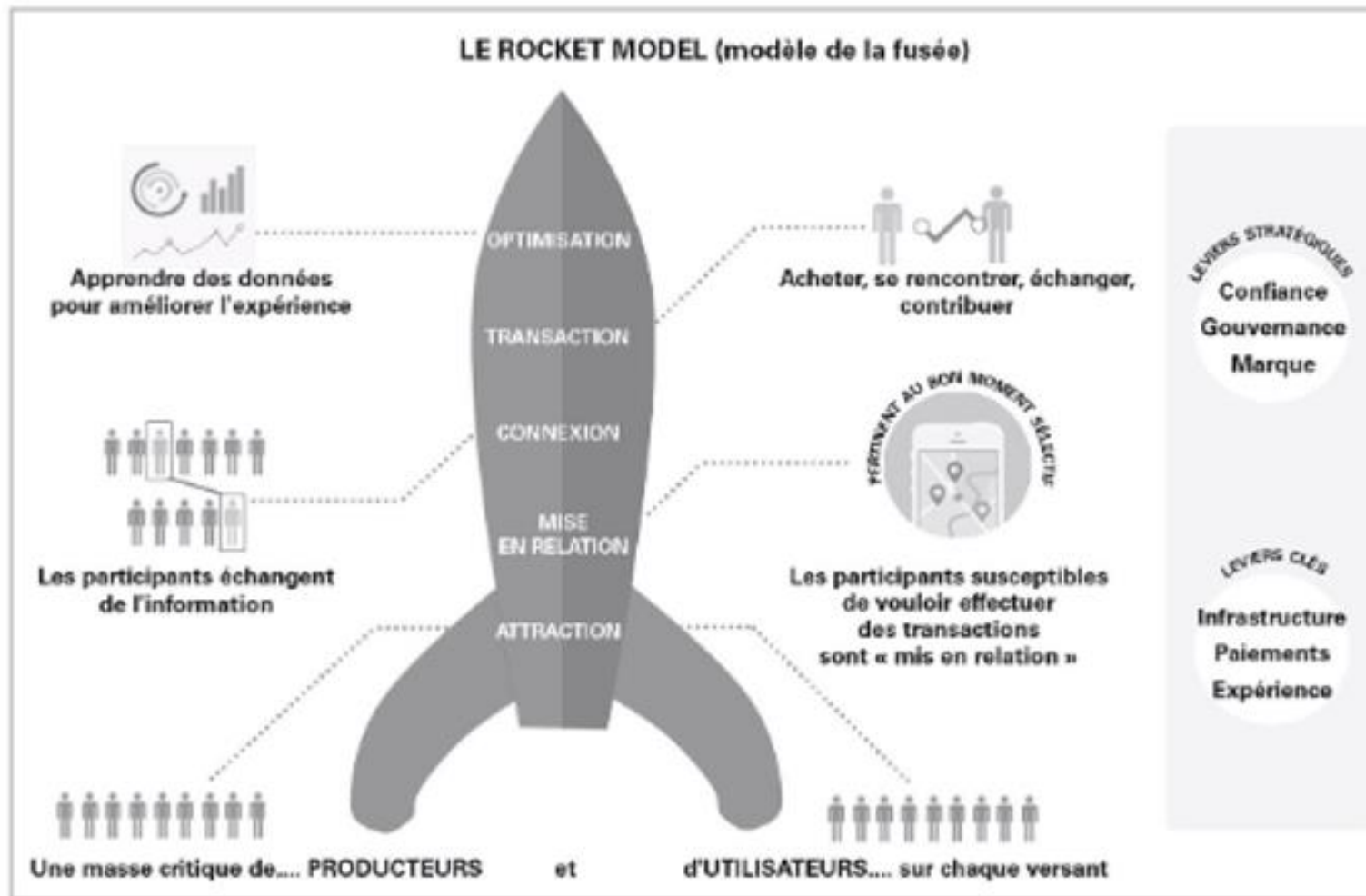


Business Model Canvas



 Strategyzer
strategyzer.com

— Source : Le Business Model Canvas, licence Creative Commons,
<https://strategyzer.com>

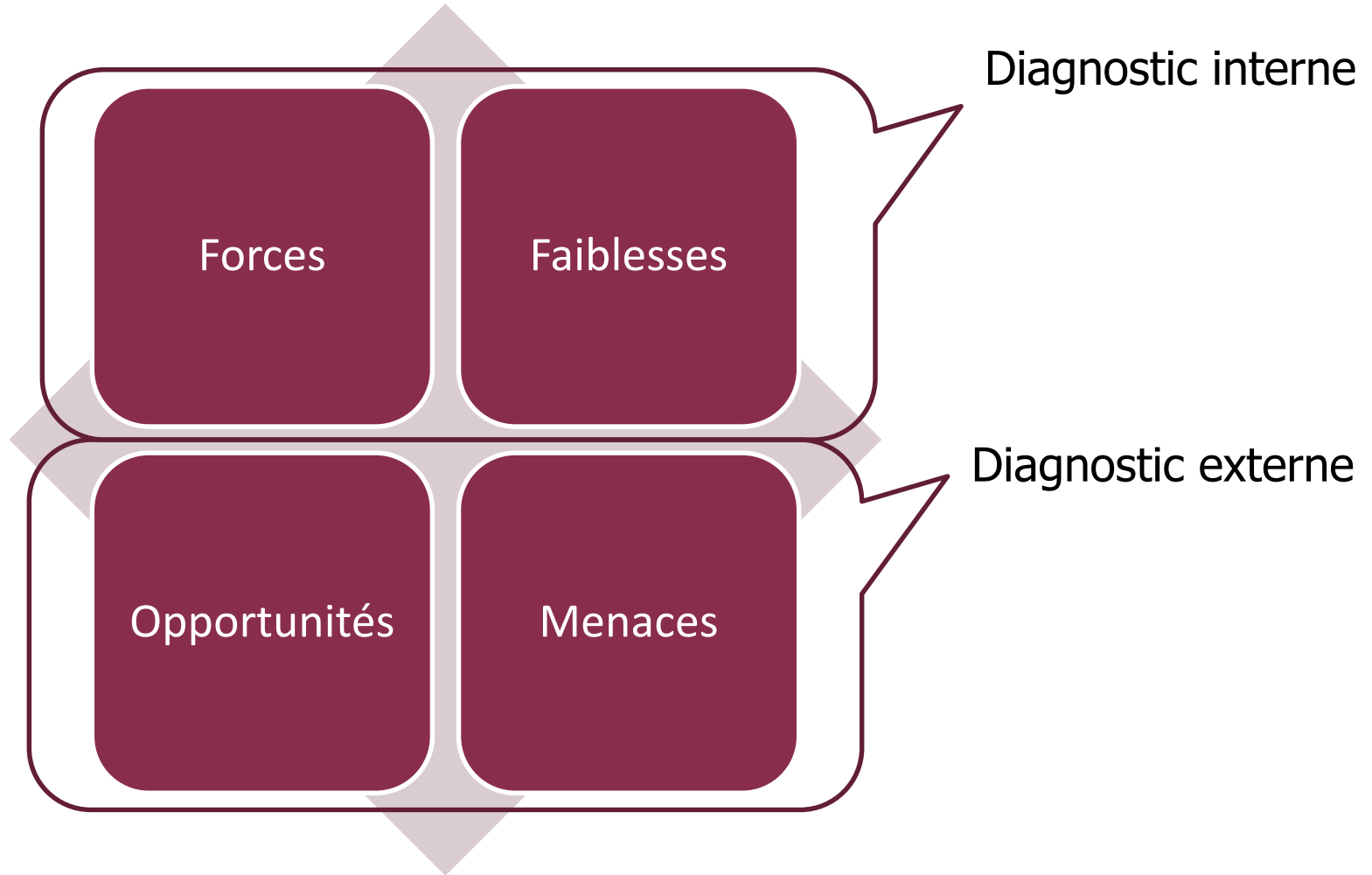


Source : Launchworks & Co

Reillier Laure Claire, Reillier Benoît, *Platform Strategy. Libérez le potentiel des communautés et des réseaux pour accélérer votre croissance*. Dunod, « Stratégie d'entreprise », 2018.

Le modèle SWOT

La synthèse du diagnostic stratégique



Alstom

Forces Forte présence au niveau mondial Accent sur le domaine de la recherche qui permet de rester compétitif	Faiblesses Santé financière faible Endettement
Opportunités 75 millions d'euros de contrat en Inde Objectifs climatiques Trains à grande vitesse	Menaces La compétition avec la CRRC Absorption par Siemens dans quatre ans Etat des finances

SWOT / Dassault Systèmes

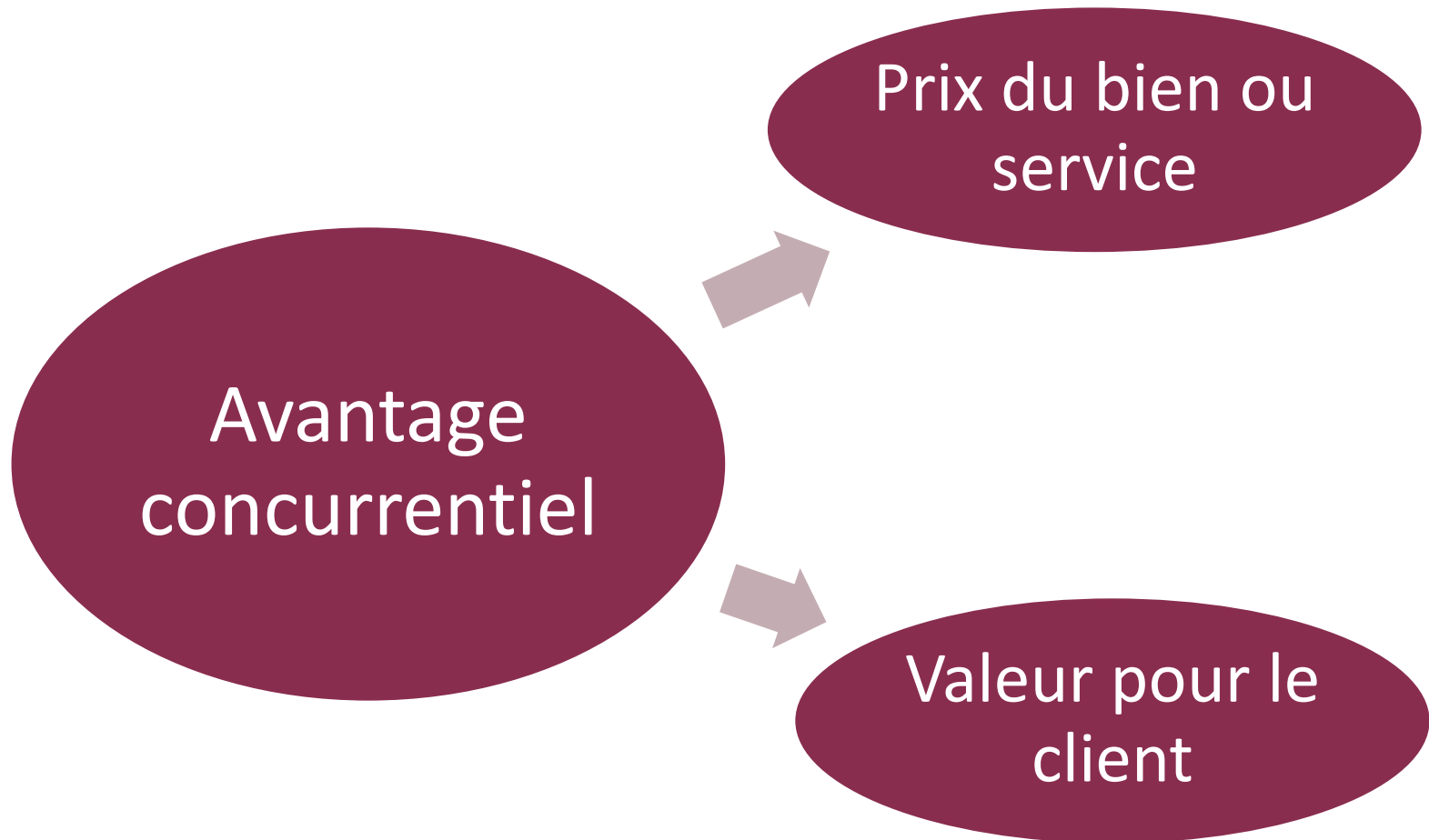
Strength Substantial commitment to technological innovation Diversified and strong customer base Well established network of partners	Weakness High debt
Opportunity Positive outlook for cloud computing market Strategic agreements Focus on business expansion through acquisition	Threat Intense competition Rapidly changing technology Foreign exchange currency risks

Datamonitor Business Source Premier / 2018

3. Choix stratégiques

- Les stratégies génériques :
 - Stratégies de coûts et de volume
 - Différenciation
- Diversification / Intégration verticale
- Recentrage/ Externalisation
- Dynamique concurrentielle : théorie des jeux

Les stratégies génériques



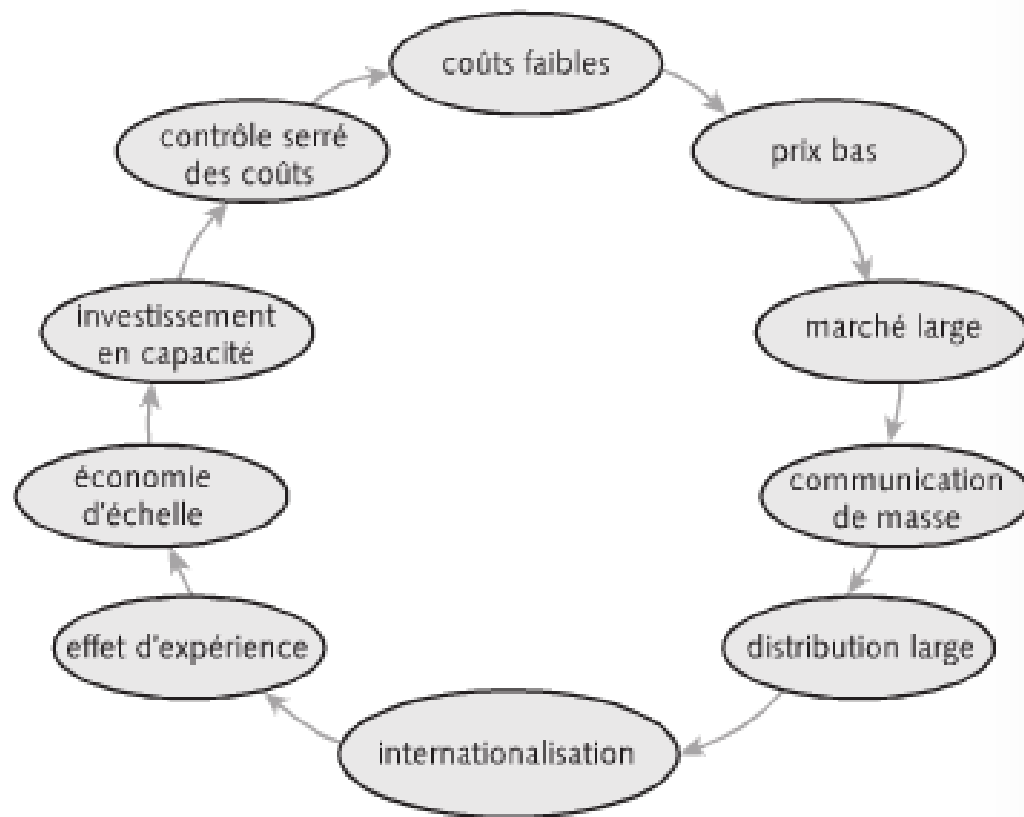
Domination par les coûts

Principe :

- Obtenir des coûts unitaires plus faibles que ceux des concurrents
- Proposer, à un prix inférieur, une offre dont la valeur perçue par le client est comparable à celle des offres concurrentes

➔ L'entreprise recherche des *économies d'échelle*, un *effet d'expérience* ➔ Barrières à l'entrée

Le « cercle vertueux » de la stratégie de volume



Différenciation

Principe :

- Conférer à l'offre une différence par rapport aux concurrents perçue comme unique et valorisée par les clients

Deux types de différenciation :

- **Différenciation par la qualité** : proposer un produit/service dont la valeur est perçue comme supérieure à celle des concurrents et souvent proposé à un prix plus élevé

Ex : Volvo, BMW, Nespresso

- **Différenciation par épuration (stratégies *low cost*)** : proposer pour un prix réduit un produit/service dont la valeur est perçue comme inférieure à celle des concurrents

Ex : Hard-discount alimentaire, Ryanair/Easyjet, Logan

Les stratégies de focalisation ou de niche

Principe :

- proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de la clientèle.
- Positionnement sur un segment de marché très spécifique afin de :
 - ✓ Se protéger des assauts de la concurrence (stratégie d'évitement)
 - ✓ Limiter le montant des ressources nécessaires (PME, entreprises familiales)

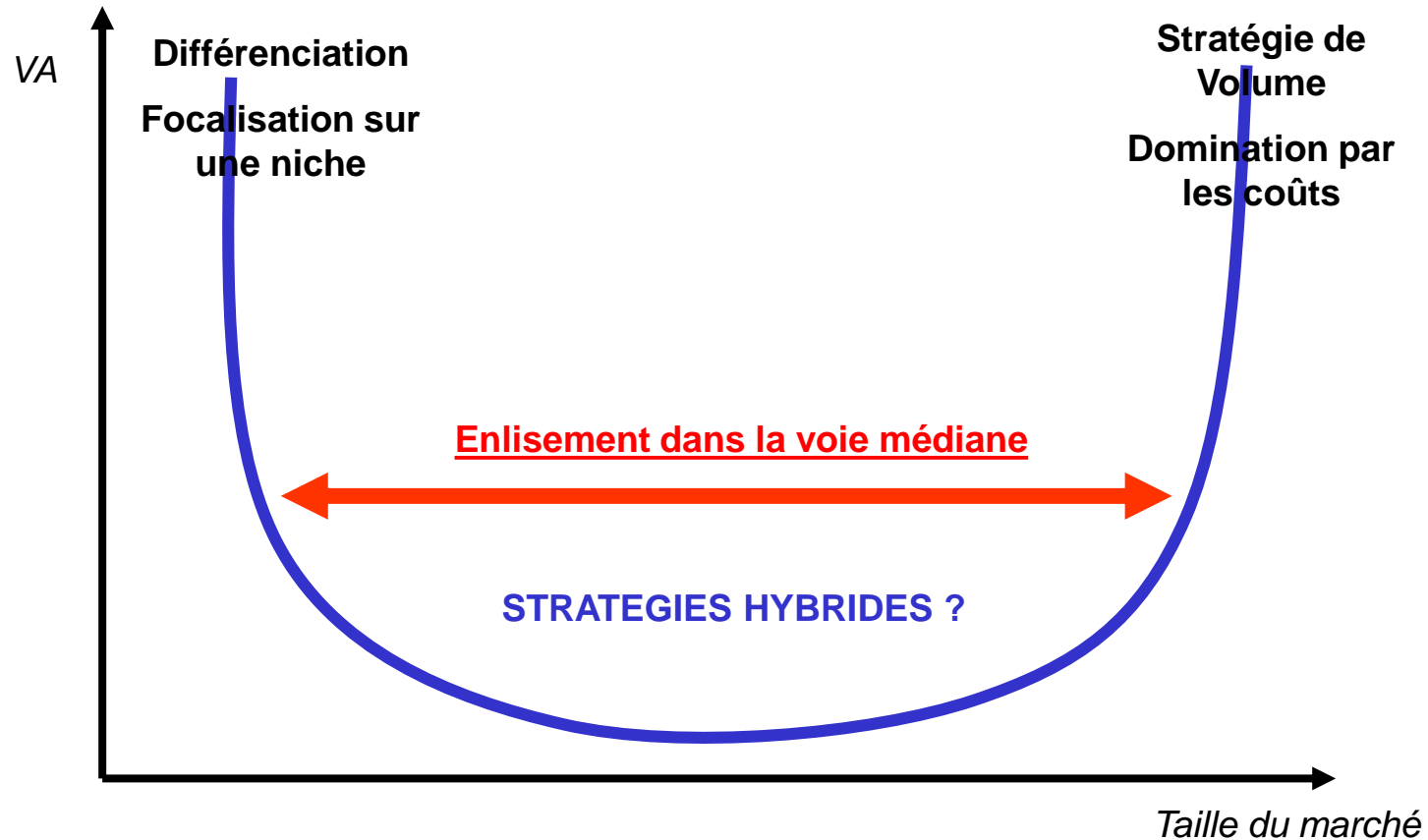
Ex : Cartier/Gucci/Crillon, vin en brique, mode grandes tailles

Les stratégies hybrides ou mixtes

Principe :

- proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes
- Associer des éléments de domination par les coûts et des éléments de différenciation par la qualité

La Courbe en U ou l'enlissement dans la voie médiane



Pour Porter, une voie vouée à l'échec ➡ Des exemples de réussite : Dell, Ikea, Logitech...

Les axes stratégiques

Diversification

- Liée ou conglomérale

Recentrage

- Recentrage sur le « cœur de métier », les activités créatrices de valeur

Diversification / Intégration verticale

- **Diversification**

→ Nouveau produit et/ou nouveau marché (cf : matrice d'Ansoff)

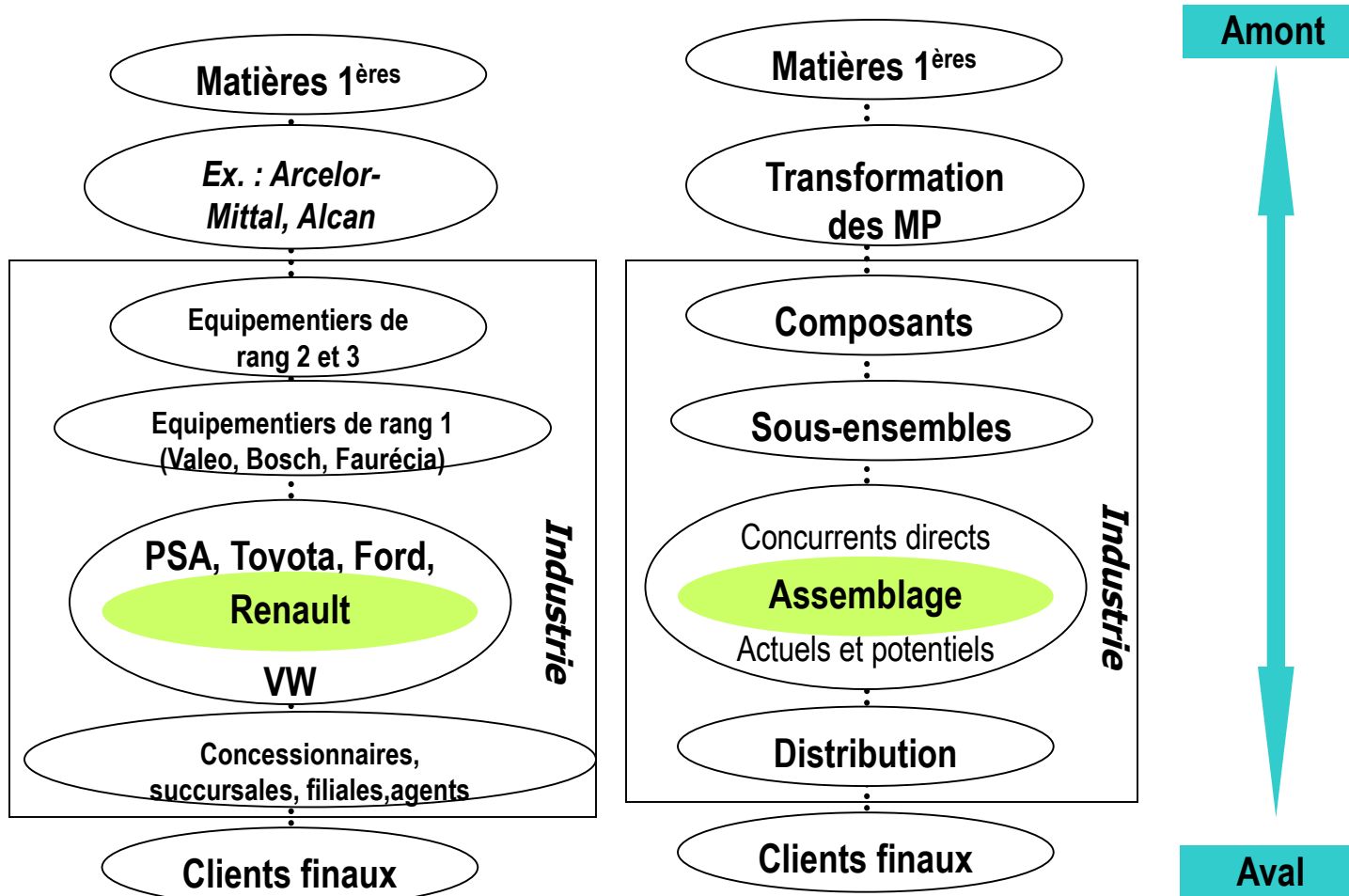
- Diversification liée (exploitant les ressources et compétences de l'entreprise)
- Diversification conglomerale (création ou adjonction d'activités totalement différentes)

- **Intégration verticale le long de la filière**

→ Extension des activités le long de la filière (c'est une forme de diversification)

- Identifier le positionnement de l'entreprise dans sa filière
- Où sont les gisements de valeurs ?
- Quelles relations avec les entreprises situées en aval et en amont ?
- Quelles possibilités d'intégration verticale ?

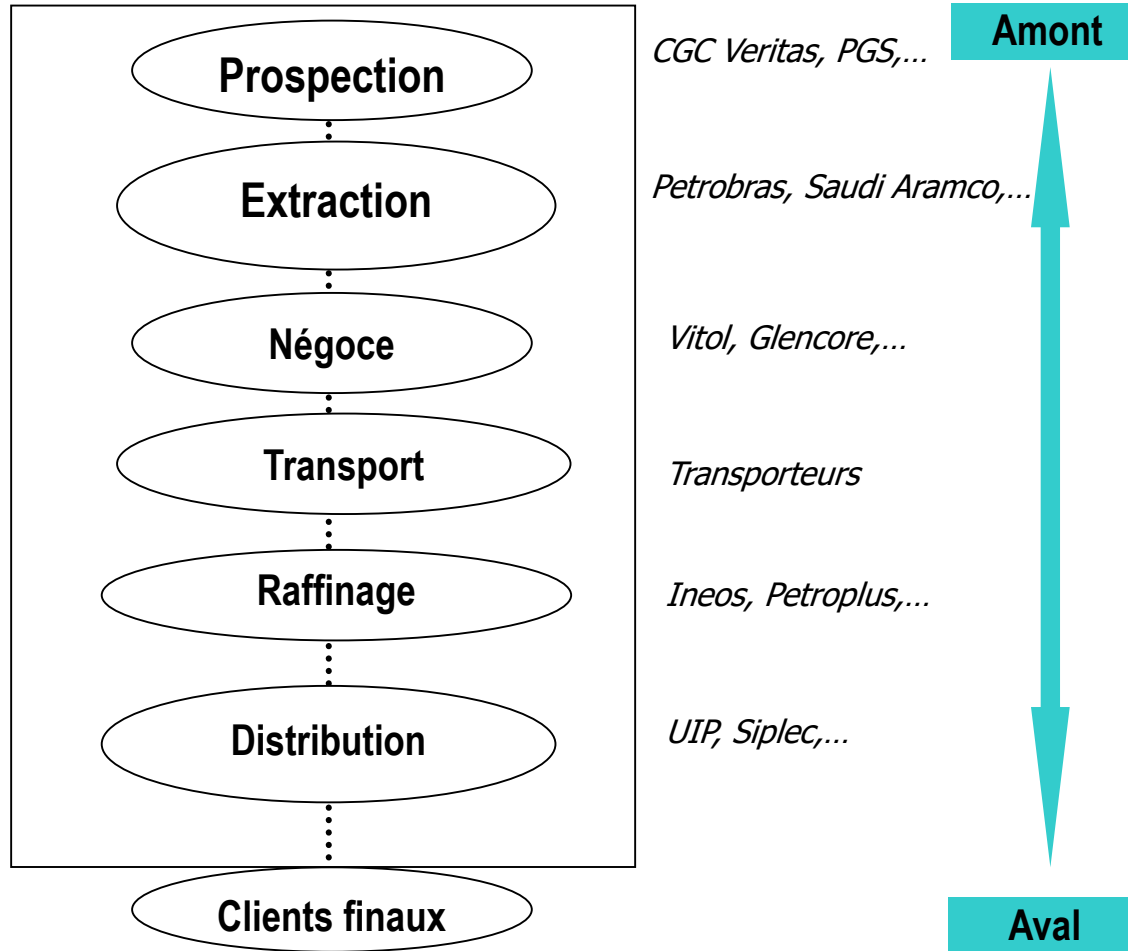
La filière automobile



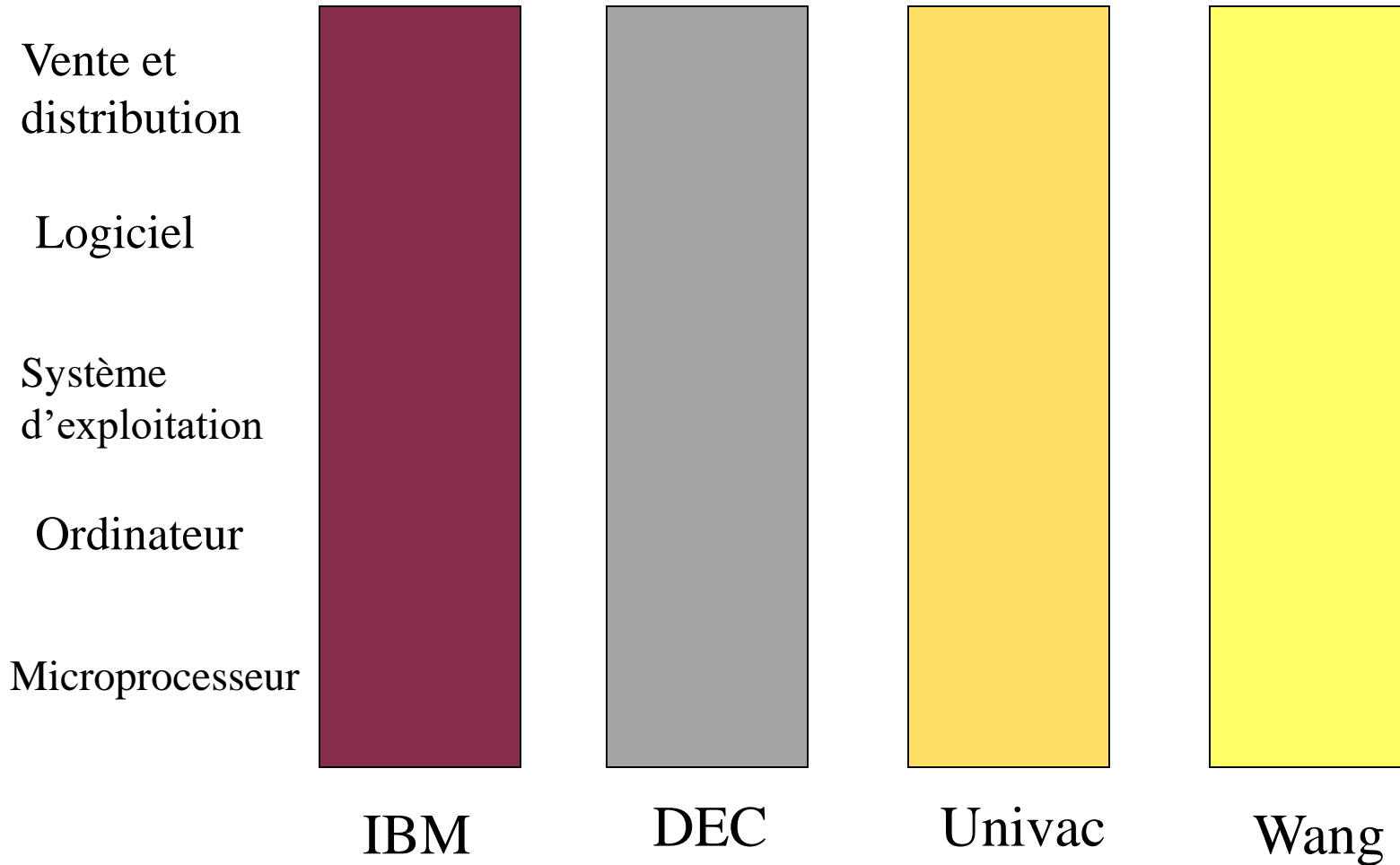
La filière pétrolière

« Majors » intégrées

ExxonMobil
Chevron
BP
Total
Shell



Début des années 80 : l'informatique « propriétaire »



M. Volle « De l'informatique »

Années 90 : décomposition horizontale du secteur

Vente et distribution	Magasins spécialisés	Grandes surfaces		VPC, internet ...	
Logiciel	Bureautique, CAO, etc...			Multimédia, e-comm...	
Système d'exploitation	Windows			Mac, Unix...	
Ordinateur	Compaq	Dell	IBM	HP	...
Microprocesseurs	Intel			AMD	...

M. Volle « De l'informatique »

<http://www.volle.com/ouvrages/informatique/informatique1.pdf>

Recentrage / Externalisation

- **Recentrage**

→ Mouvement inverse de la diversification

- Concentration des ressources sur une seule activité
- Recherche d'une stratégie « lisible » pour l'actionnaire et/ou logique de marché (atteindre une taille critique)

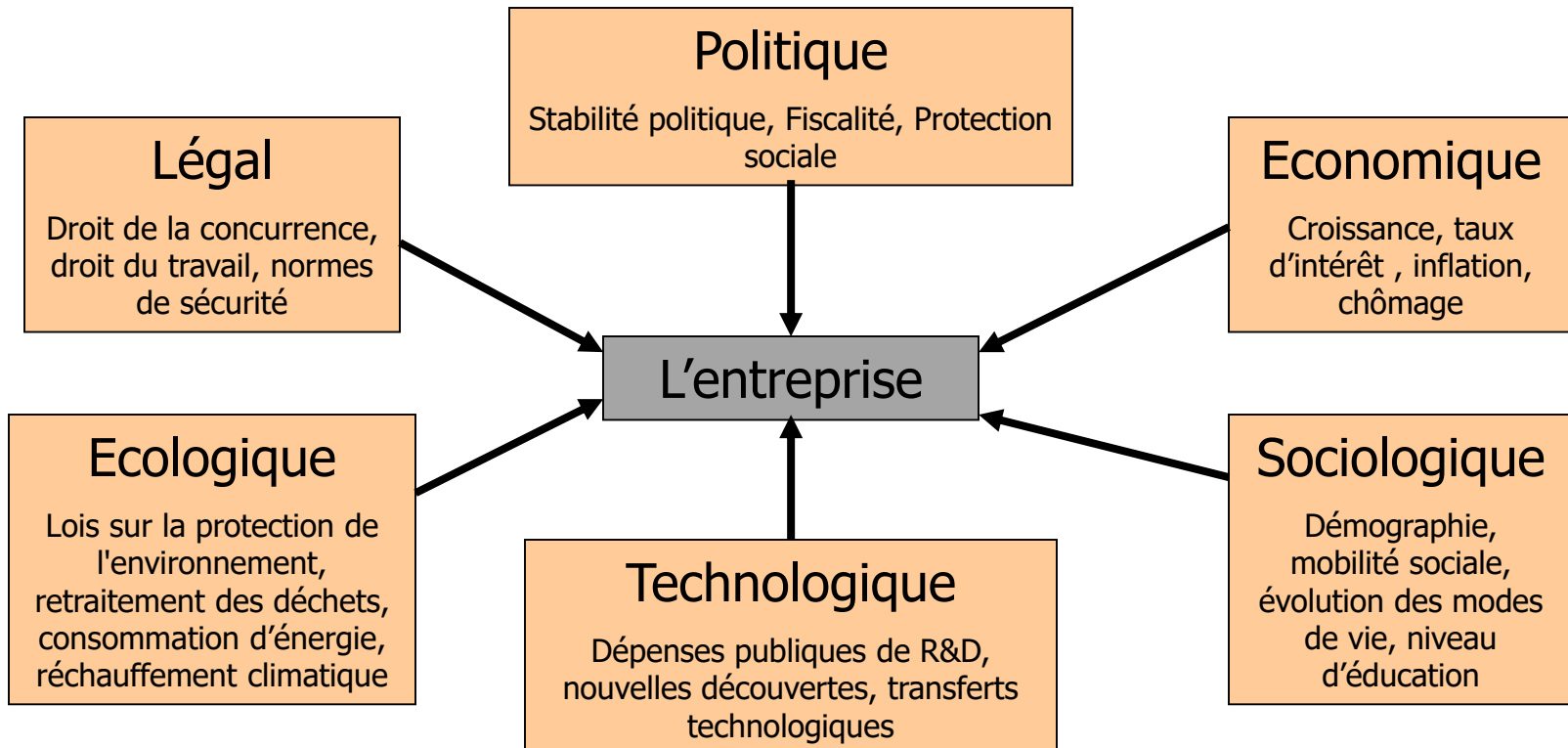
- **Externalisation**

→ Identifier les activités principales et de soutien

- Identifier les activités critiques
- Identifier les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel
- Quelles possibilités d'externalisation pour les autres activités?

L'analyse du macro-environnement

- Le modèle PESTEL



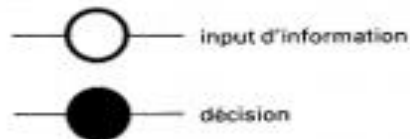
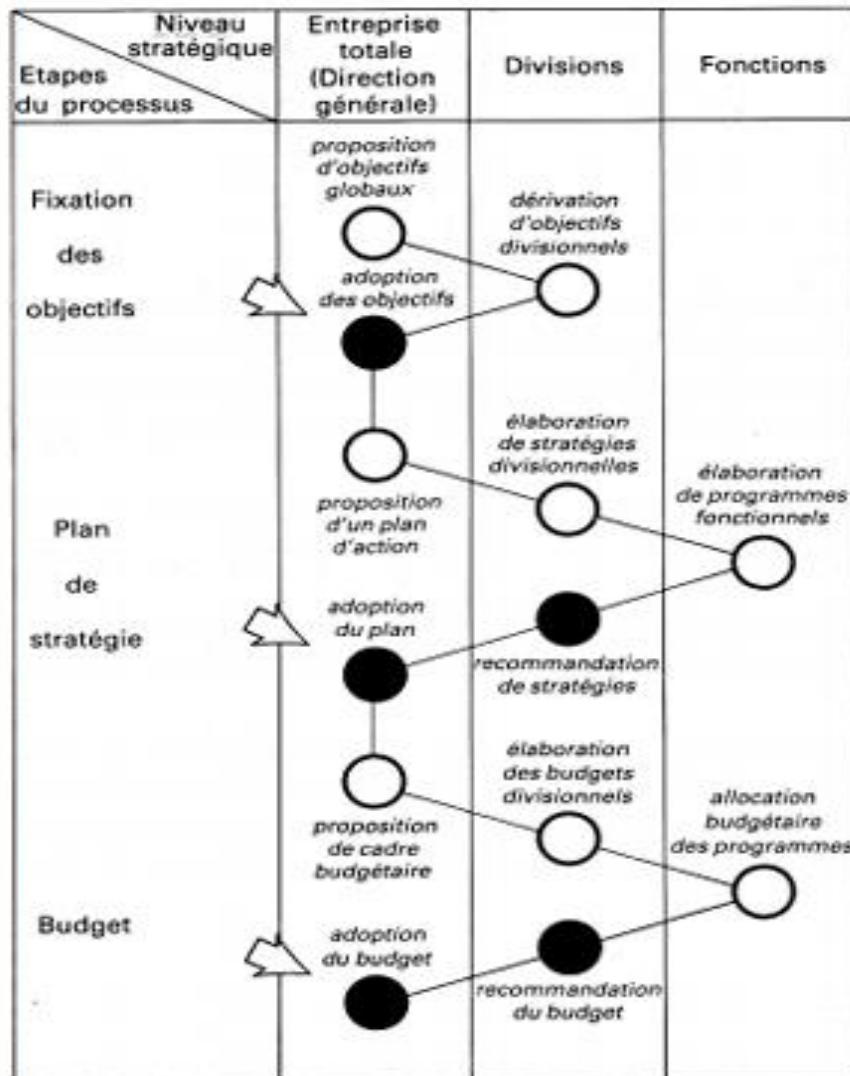


FIG. III-3 : Le processus de planification stratégique