TEASER STRATEGIE DES ORGANISATIONS **CENTRALE MARSEILLE Annelise MATHIEU** annelise.mathieu@iae-aix.com

COMPETENCES CIBLEES

Acquérir les prérequis d'un management responsable

BLOC 1 : CAPACITÉS MANAGÉRIALES / MANAGERIAL SKILLS

- •1.1 Connaître l'environnement de l'organisation / Understand company's environment
- •1.2. Analyse critique des situations d'entreprises / Critically analyze complex business situations

BLOC 5: ACQUERIR ET DIFFUSER UN LEADERSHIP HUMAIN / EMPOWERING HUMANISTIC LEADERSHIP SKILLS



PLAN DU COURS

- Introduction : contours et définitions
- Segmentation et Facteurs clefs de succès à maitriser
- Avantage concurrentiel
- Diagnostic des environnements concurrentiels
- Business Model Canevas
- Diagnostic du portefeuille d'activité



EVALUATION DU COURS

- Travaux de groupe sur les séances de 4h de TD
- Capacité à identifier la problématique de l'entreprise et à la restituer à l'audience.
 Rigueur et pertinence de l'analyse (sources).
 Capacité à rattacher l'analyse et la problématique à un ou plusieurs thèmes traités en cours.
 Clarté de l'expression écrite et orale
 Qualité de l'argumentation
 Dynamisme de la présentation



Qu'est ce que la stratégie ?





La stratégie concerne la manière d'acquérir un avantage concurrentiel en environnement incertain



PERFORMANCE (S)

Qu'est ce que la stratégie?

 « Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations. » (Johnson, Scholes and Whittington, 2017).

La configuration et l'attractivité de environnement de l'entreprise

 "The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment" Michael E. PORTER

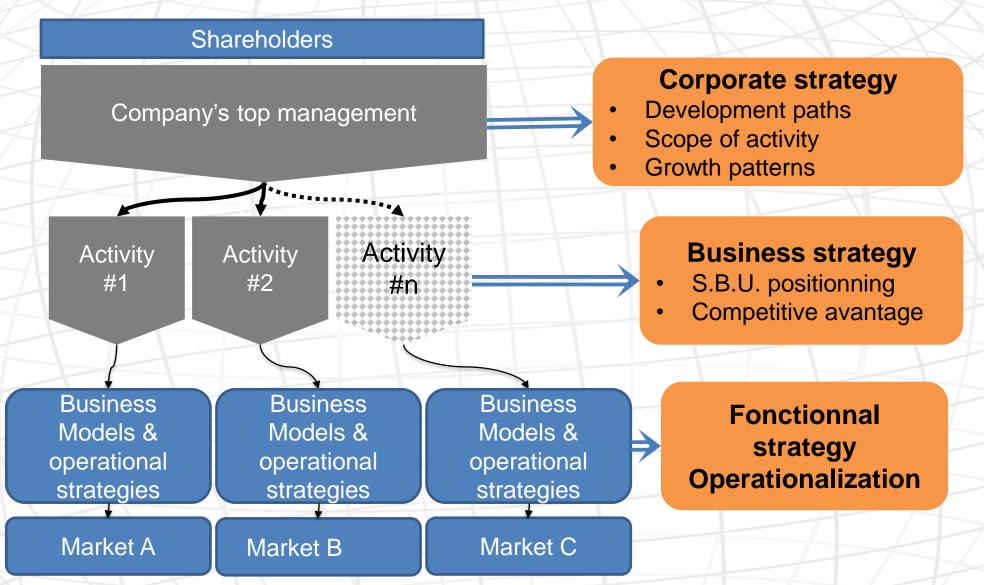
La valeur et la rareté des ressources internes

 La firme est un ensemble de ressources humaines, matérielles et immatérielles productives. Ce sont les compétences distinctes utilisant ces ressources qui procurent à la firme un avantage concurrentiel et qui détermine sa performance. » _ E.Penrose

LA PROBLEMATIQUE DE CHAQUE ENTREPRISE

- Quel est le problème qui se pose à l'entreprise X dans son environnement Y ?
 - L'entreprise X peut- elle garder son leadership/ dans un secteur où ?
 - L'entreprise F peut-elle survivre dans un contexte de crise où.....?
 - Que doit faire l'entreprise Z pour maintenir ses parts de marché dans le secteur R où.....?

Les niveaux de la stratégie



La stratégie, pourquoi la plupart des entreprises n'en ont pas ?





Le diagnostic stratégique réduit l'incertitude et identifie les facteurs d'influence internes et externes de l'action stratégique



Prérecquis à la prise de décision et à l'action en entreprise

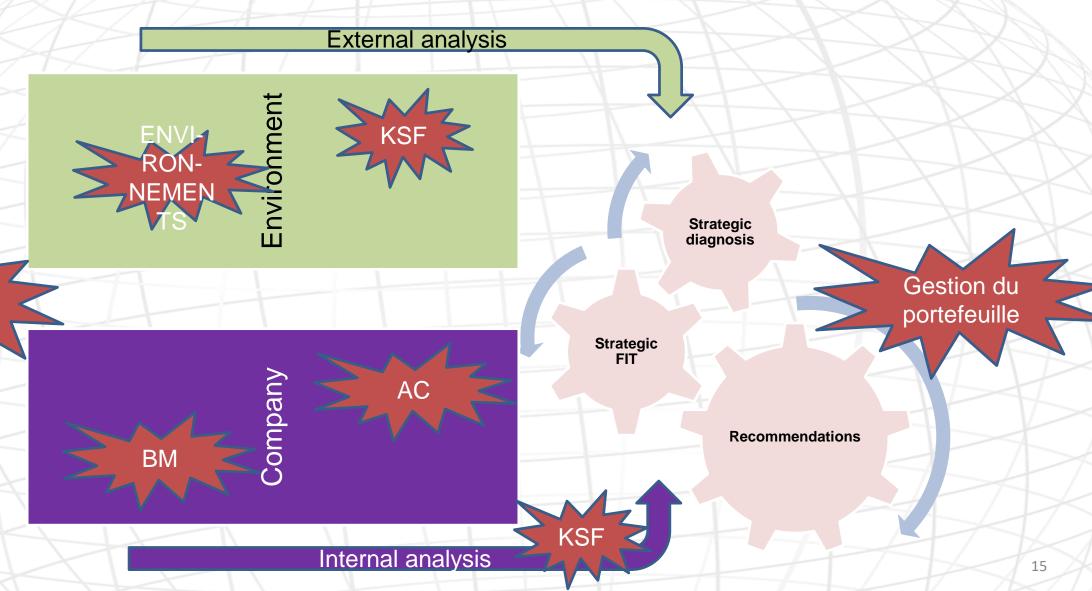
dans le but d':

Optimiser les performances des activités existantes
 en développer de nouvelles

La démarche stratégique

Segmen-

tation



Méthodologie du diagnostic stratégique

Segmentation et Facteurs clefs de succès à maitriser

Identification des règles du jeu et des environnements pertinents sur lesquels faire porter le diagnostic stratégique

 Diagnostic des environnements concurrentiels Identification de différents facteurs d'influence de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue

 Business Model Canvas Exposé des sources de création de valeur(s) de l'entreprise dans un environnement précis

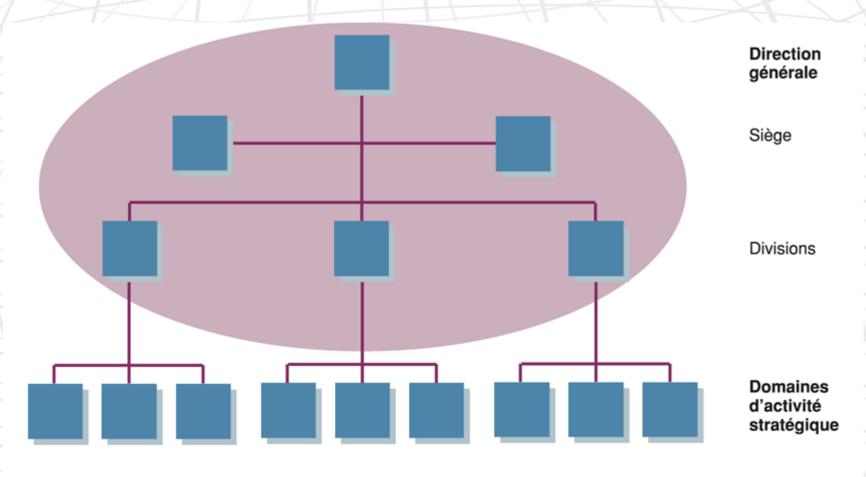
Diagnostic du portefeuille d'activité

Analyses matricielles du portefeuille d'activités et mode de gestion équilibré





L'entreprise multi-activité



© Pearson Education France

Pourquoi segmenter son secteur? son activité?

- Déterminer le degré d'attractivité de chaque segment et ses
 FCS
- Identifier la nature et le fonctionnement des différentes activités
- Affecter des objectifs et des ressources spécifiques à chacune des activités
- Définir l'unité d'analyse sur laquelle faire porter les outils du diagnostic

Les domaines d'activité de l'entreprise (S.B.U ou DAS)

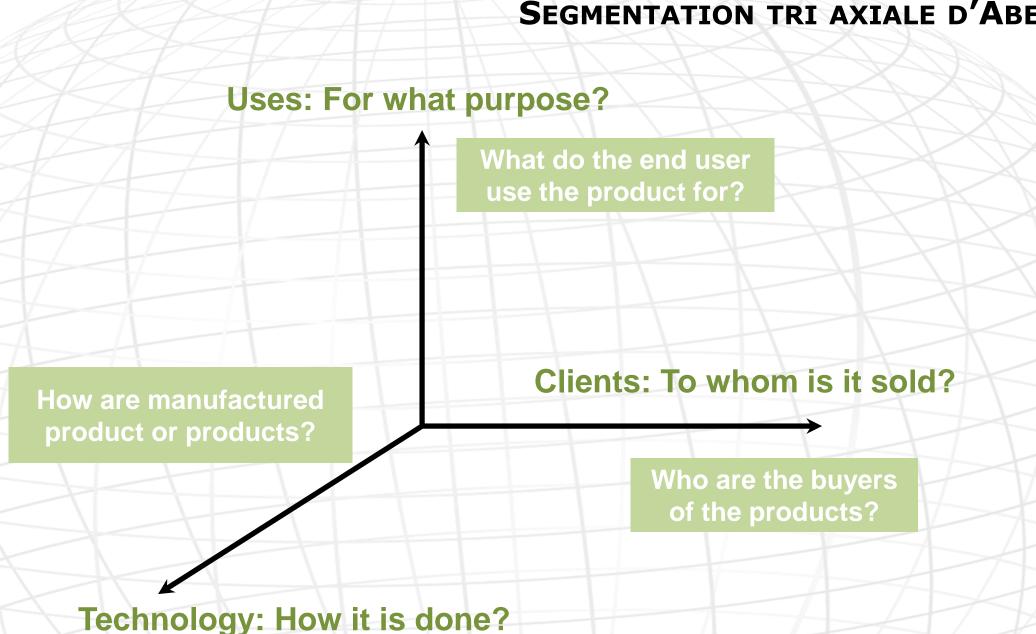
• Un domaine d'activités stratégiques : sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

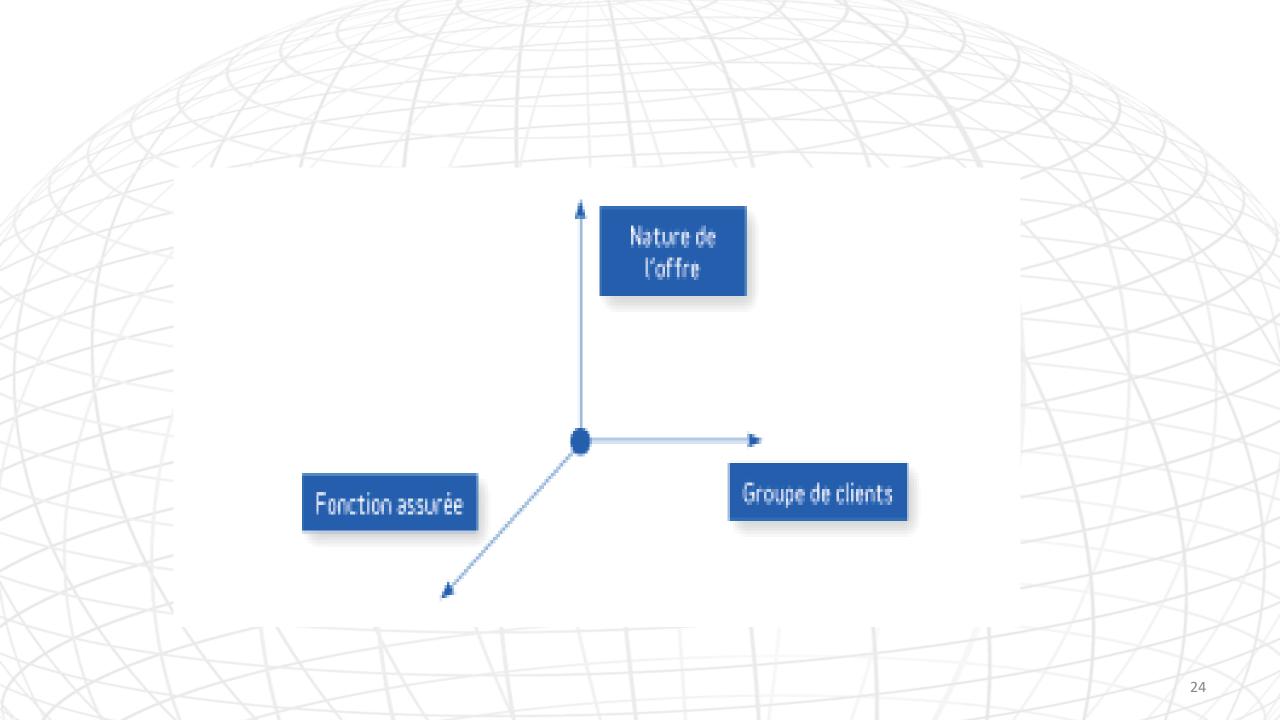
Comprendre-les-domaines-d-activitestrategiques

 https://www.xerficanal.com/strategiemanagement/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-lesdomaines-d-activite-strategiques_3747881.html



SEGMENTATION TRI AXIALE D'ABELL





MATRICE DE SEGMENTATION STRATÉGIQUE DE BRUHLART

	- PRODUITS - MÉTIERS - TECHNOLOGIES	DROILEAN	
TYPE D'OFFRE		Segment 1	Segment 2
		Segment 3	Segment 4
Matrice de segmentation des activités		TYPE DE DEMANDE	
d'une entreprise ou d'un secteur		- CLIENTS - ATTENTES - FONCTIONS DE BESOIN	

Facteurs clefs de succes (KSF ou FCS)

Pre-requisites for success

What do customers want?

How does the firm survive competition?

Analysis of demand Who are our customers? What do they want?

Analysis of competition
What drives competition?
What are the main dimensions
of competition?
How intense is competition?
How can we obtain a superior
competitive position?

KEY SUCCESS FACTORS

Facteurs clefs de succès

Identifier les facteurs clefs de succès de l'industrie agroalimentaire

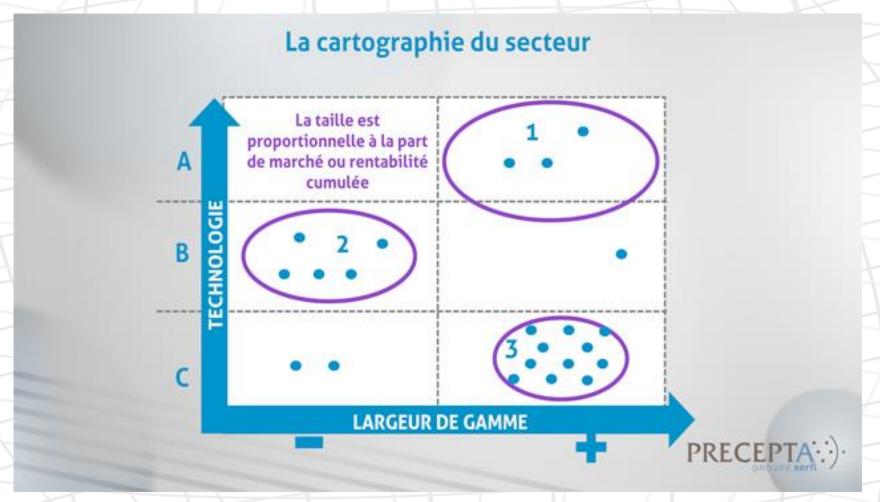


MATRICE DE SEGMENTATION STRATÉGIQUE DE L'ACTIVITÉ D'UNE ENTREPRISE (DAS)

L'ORÉAL®

Savoir-realiser-la-segmentation-strategique-dun-secteur

https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Savoir-realiser-la-segmentation-strategique-d-un-secteur_3527.html



La diversification

•La diversification « consiste pour une organisation à s'engager dans des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente »



Avantage concurrentiel

Ou Competitive advantage (CA)

- ✓ Combinaison de K.S.F meilleure que celle des concurrents, offrant un surcroît de perfomance sur un SBU particulier
- ✓ Durable, Defendable, Decisif
- ✓ Créé un gap entre vous et les concurrents

L'avantage concurrentiel

https://www.youtube.com/watch?v=HqFr9RAKn0l



Avantages concurrentiels

Quels avantages concurrentiels pour ?









Pourquoi analyser la structure d'un secteur?

- Evaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique donné
- Décrire et évaluer les pressions qui s'exercent sur un secteur d'activité ou un segment stratégique
- Evaluer et expliquer la performance moyenne attendue par une entreprise sur un secteur ou un segment stratégique

Construire le champ de lutte concurrentiel pertinent

- ✓ Industrie inclut l'ensemble des acteurs pouvant potentiellement grapiller tout ou partie de la valeur crée sur le même type d'offre
- ✓ Inclut l'ensemble des acteurs pouvant créer de la valeur de manière interdépendante (e.g. Microsoft-Intel).

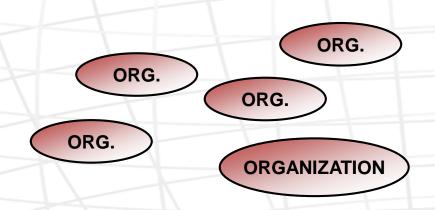
L'industrie

Industrie

Groupe d'entreprises qui produisent et/ou vendent le(s) même(s) produit(s) ou de(s) produit(s) similaire(s) sur le même marché

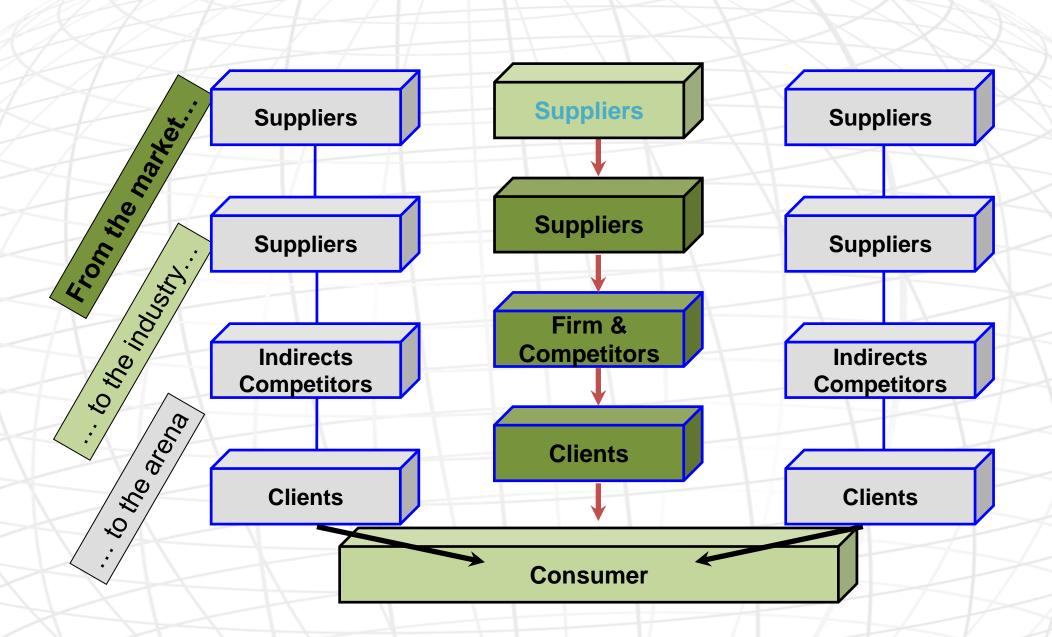
Concurrents

Entreprises concurrentes qui répondent aux memes besoins de base des consommateurs



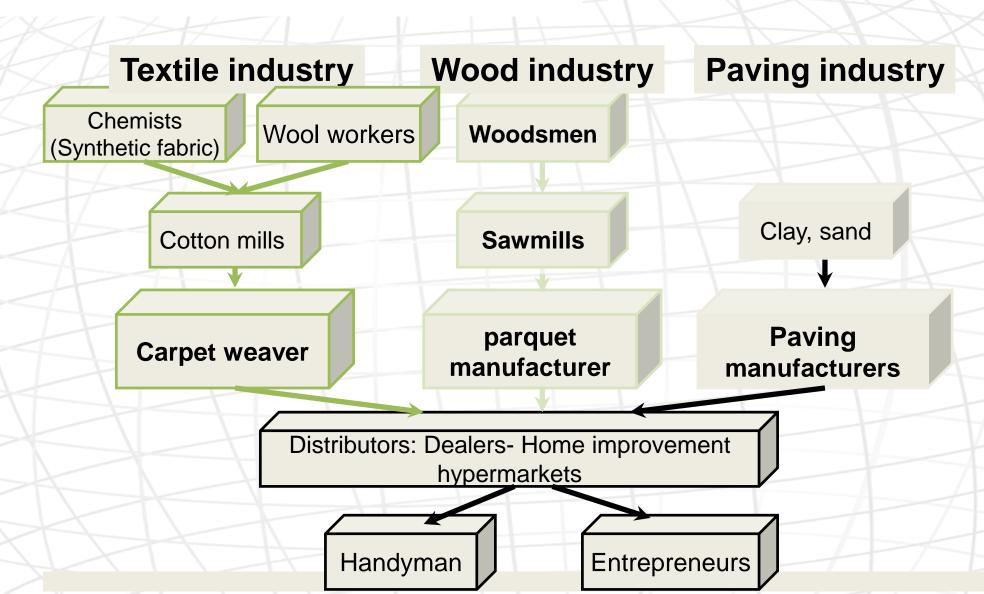


ECOSYSTEME CONCURRENTIEL



ECOSYSTEME CONCURRENTIEL

Competitive arena of a parquet manufacturer



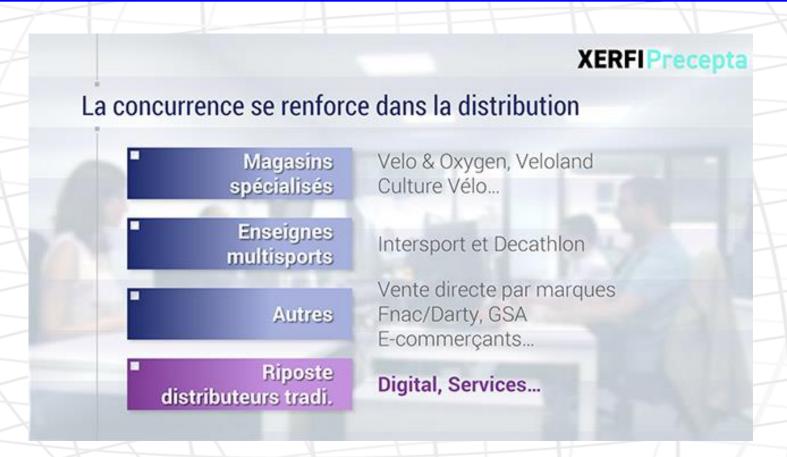
Les tendances qui structurent l'environnement



La dynamique concurrentielle

- Les influences macro conditionnent la capacité des entreprises du secteur à générer du profit au sein de leur environnement
- Les acteurs présent au sein du secteur subissent ces influences mais peuvent s'approprier une partie de la rentabilité potentielle du secteur via une tentative de captation :
 - de la marge pour les fournisseurs et les clients
 - du chiffre d'affaires pour les nouveaux entrants et les substituts

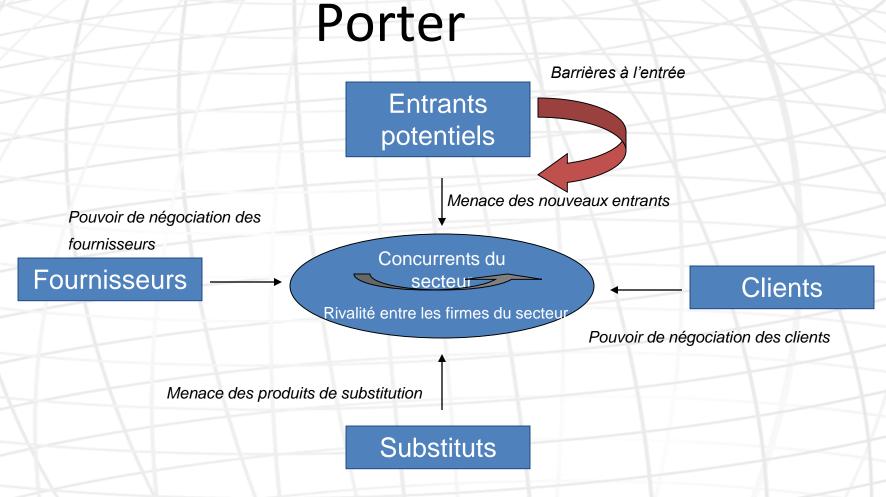
• https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-La-flambee-du-marche-du-velo-a-l-horizon-2023 3749135.html



La dynamique concurrentielle

- Chaque secteur d'activité possède un potentiel de création de valeur et de rentabilité.
- La puissance respective des acteurs évoluant dans l'industrie conditionne la répartition de la richesse générée par le secteur
- Elle donne une indication sur l'attractivité du secteur
- Elle conditionne les entrées et les sorties

L'analyse structurale de la dynamique concurrentielle de M



Les barrières à l'entrée

- Obstacle(s) empêchant l'entrée de nouveaux concurrents sur un marché.
- Une barrière à l'entrée permet d'accroître (de conserver) son pouvoir de marché et donc d'accroître ses profits.
- Elles limitent la concurrence

Les deux types de barrières à l'entrée

- Elle peut se définir de deux manières :
 - C'est un avantage dont bénéficient les entreprises déjà installées sur un marché qui leur permet de vendre leurs produits à un prix supérieur à celui en situation de concurrence sans toutefois attirer des entrants potentiels.
 - C'est un coût que seuls les nouveaux entrants auraient à supporter.
 (ex acheter une licence, ne bénéficiant pas de l'image de marque).



Les barrières structurelles

- Barrières structurelles cad liées à des particularités d'une activité telles que:
 - Contrôle de ressources essentielles
 - Économies d'échelle et variété
 - Avantages marketing type réputation
 - effets de réseau.





Les barrières conjoncturelles dites stratégiques

- Barrières stratégiques cad liées aux comportements stratégiques des firmes, telles que:
 - brevets, licences,
 - dissuasion via les capacités excédentaires,
 - les prix prédateurs.



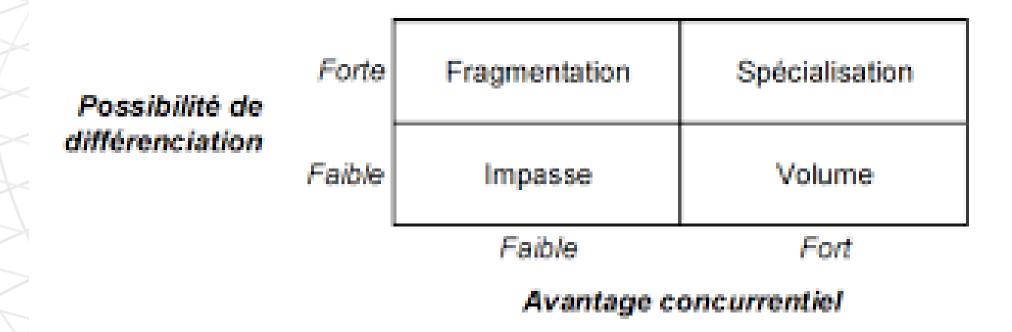


Les barrières à l'entrée d'un secteur



Matrice des systèmes concurrentiels BCG (1981)

 https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-l-advantage-matrix-(systemes-concurrentiels-BCG)_3744734.html



EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT Comportement de l'entreprise Analyses en termes de stratègie

*Ignorer les modifications de l'en- → *Absence de stratégie particulière <u>vironnement</u>

*Contre-attaquer les évolutions → *Stratégie défensive défavorables

*Anticiper les évolutions pour ne -- *Stratégie offensive pas se laisser surprendre



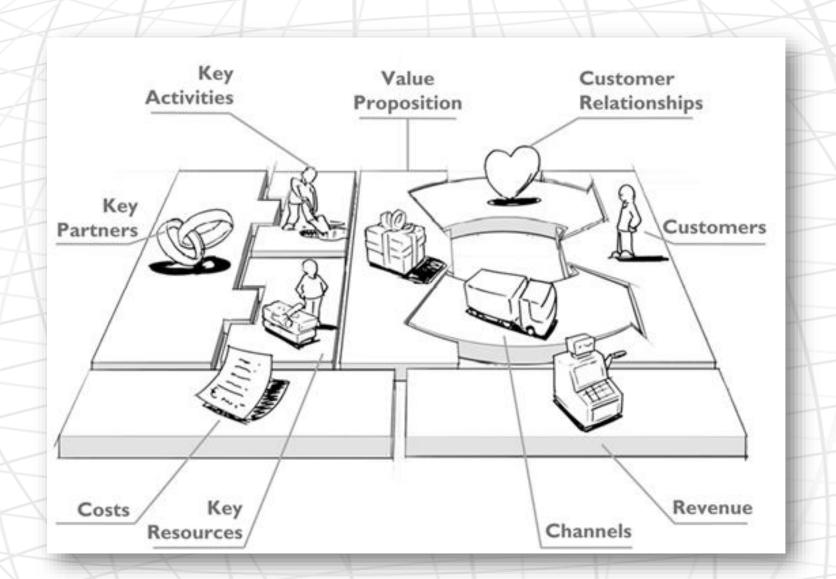
Business model

- Le Business Model permet de décrire la façon dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur dans son contexte économique, social et culturel.
- La construction du Business Model fait totalement partie de la réflexion stratégique

Business model



Canevas du Business Model

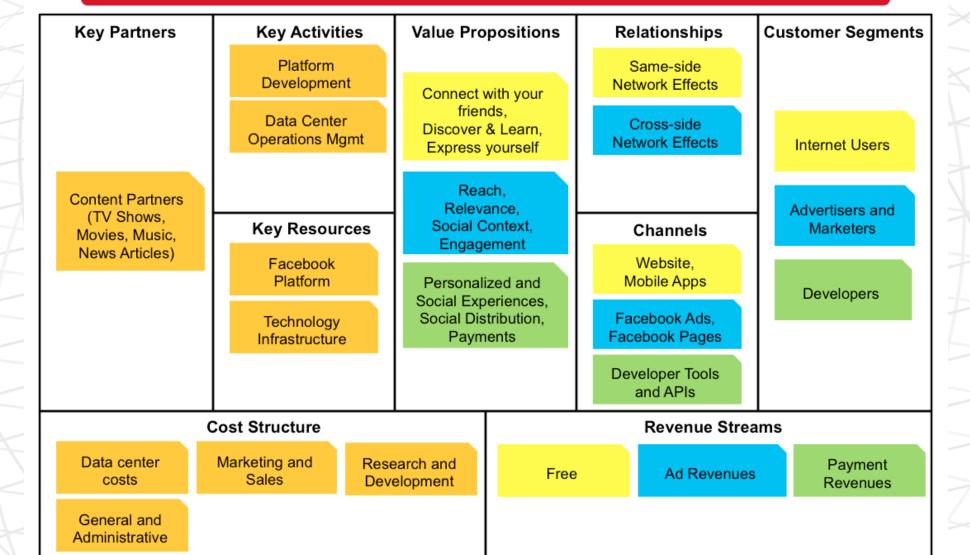


Business model

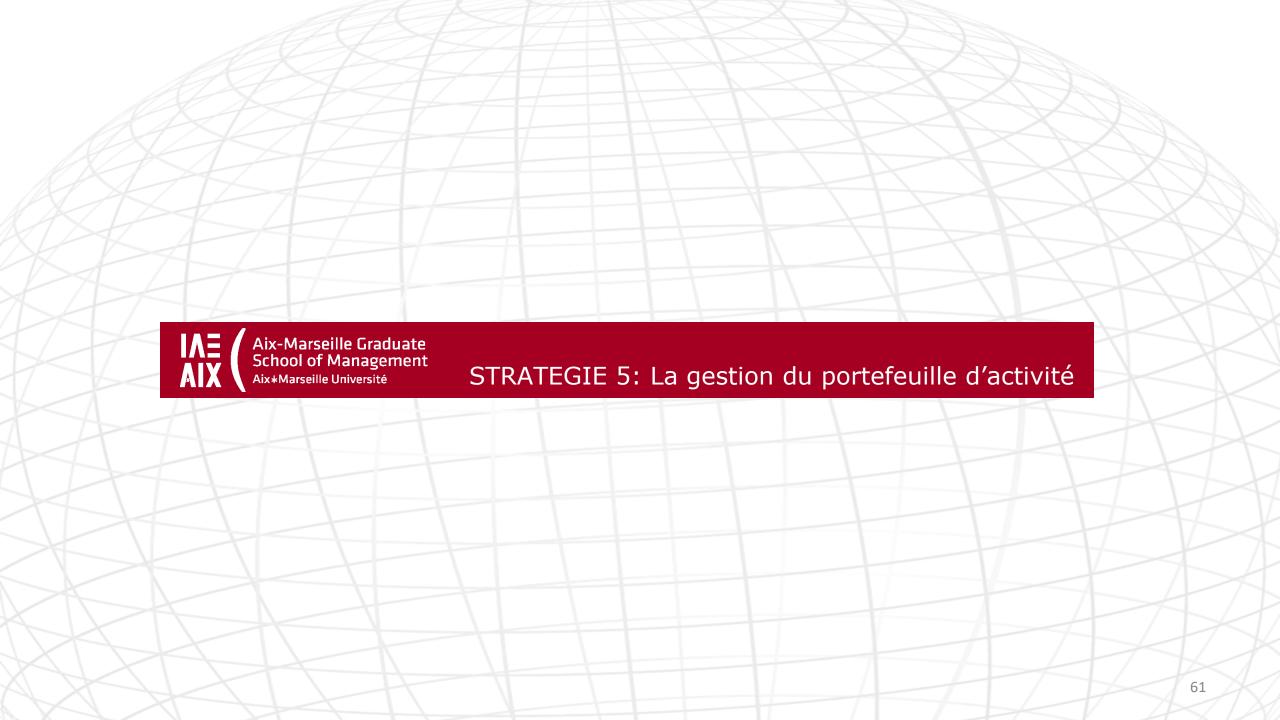


Facebook Business Model

Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)



 https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Boris-Bourgel-Avenir-du-tourisme-de-montagne-et-Business-Modelsdurables_3749823.html





La gestion du portefeuille d'activités

- La logique du siège doit correspondre à un portefeuille d'activités adéquat
- Des matrices d'allocation des ressources permettent d'aider les managers à sélectionner les DAS qu'il convient de garder en portefeuille.



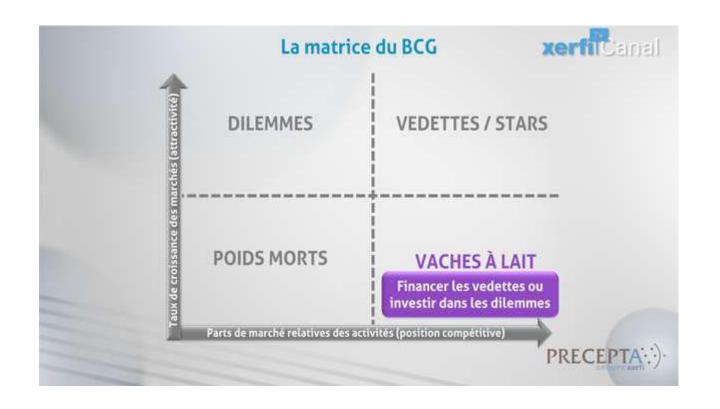
La matrice BCG

Part de marché relative

		Élevée	Faible
Croissance du marché	Élevée	Étoiles	Dilemmes
	Faible	Vaches à lait	Poids morts



Comprendre-la-matrice-du-BCG



https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Julien-Pillot-Comprendre-la-matrice-du-BCG_3360.html



La matrice BCG

- Logique stratégique : les vaches à lait financent les dilemmes qui deviennent étoiles puis vaches à lait.
- Logique de gestionnaire de portefeuille
 - Recherche d'équilibre.
- Limites de l'analyse:
 - Industries avec économies d'expérience
 - Lien ressources financières développement
 - Pb de la motivation des vaches à lait (ex: Hertz-RCA)