

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Analyse des fonctions clés à l'ère de la transformation numérique

Licence MIASHS UE MISH604T

Semestre 2

Année universitaire 2021/2022



Abdelaziz CHADLI

Professeur d'Economie et de Gestion
Université de Toulouse Jean Jaurès (UTJ2)

CM2 DU LUNDI 28 MARS 2022

Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 1: Contexte actuel du management des organisations (CM2)

- A. Le diagnostic stratégique interne de l'organisation
- B. Le diagnostic stratégique externe de l'organisation
- C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Chapitre 2 : Les choix stratégiques (CM2)

- A. Les choix de stratégies concurrentielles
- B. Les choix de stratégies de développement et de croissance
- C. Les choix de stratégies de filière

Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 1: Contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. Le diagnostic stratégique interne

B. Le diagnostic stratégique externe

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 1 Contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. Le diagnostic stratégique interne



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic stratégique préalable	Analyse - Evolution - Enjeux / Digitalisation
<p>Définition d'une une décision stratégique : Direction, Long terme, risquée, investissement lourd, engage l'organisation , irréversible, changement de l'organisation</p> <p>Diagnostic stratégique : Bilan sur un moment donné des forces et faiblesses (sur son marché, dans son organisation)</p> <p>Objectif stratégique: résultat à atteindre , formalisés par des données /indicateurs chiffrées , qualitatifs</p> <p>Compétitivité , avantage concurrentiel : vendre durablement avec profit et en avance de ses concurrents..</p> <p>Démarche : Processus d'étapes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Diagnostic interne : Ce que sait faire l'organisation (forces, menaces), externe (opportunités , menaces)2. Diagnostic externe : Ce devrait faire l'organisation3. Décision, planification: Que va faire l'organisation <p>Manager les parties prenantes en prenant en compte les intérêts divergeant :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Parties prenantes internes : entrepreneur, managers, salariés, actionnaires , syndicats➤ Parties prenantes externes: Fournisseurs, partenaires, clients, pouvoirs publics, partie civile (RSE) , concurrence,	<p>1970 Analyse concurrentielle</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Forces de Porter , matrices <p>1980 Analyse technologique</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Modèle Dussauge Cycle de vie d'une technologie, Maitrise ou pas? <p>2000 Analyse organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Forces et faiblesse , pôles de compétences , SWOT, Avantage concurrentiel <p>Nouveaux modèles de stratégie renforcées par l'émergence du WEB, Numérisation :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Innovation ouverte (sens dehors – dedans (exploiter des idées ou externaliser des idées : dedans-dehors)➤ Les plateformes multicartes: Analyse de Jean Tirole (Toulousain!) : faire travailler des organisations avec des clients distincts mais interdépendants Exemple: Journal Metro , Cnews, 20mn , se rémunèrent sur les annonceurs mais distribution gratuite

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

A. Le diagnostic stratégique interne

Focus sur **Outils du diagnostic interne pour repérer les forces et faiblesses**

L'identification des ressources de l'organisation amène à recenser toutes les ressources dont elle dispose :

Ressources	Composantes
Humaines	Compétences et expérience du personnel ; savoir, savoir-faire, savoir-être...
Financières	Capacités de financement, qualité de la trésorerie...
Matérielles	Locaux, machines, emplacement des points de vente...
Immatérielles	Réputation, notoriété, marques, brevets, confiance des clients...
Technologiques	Équipements, techniques, expertises, méthodes de travail utilisées dans l'entreprise.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Que faites-vous mieux que d'autres ?- Qu'est-ce qui diférencie votre entreprise / marque / produit ?- Avez-vous des avantages concurrentiels solides ?- Votre réputation est-elle solide ?- Avez-vous suffisamment d'expérience ?- Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante ?	<ul style="list-style-type: none">- Que faites-vous moins bien que vos concurrents ?- Manquez-vous de ressources ?- Vos moyens financiers / logistiques / humains sont-ils suffisants ?- Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ?- La taille de votre force de vente est-elle suffisante ?- Votre communication est-elle suffisante pour générer la demande ?

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. Le diagnostic stratégique interne

Focus ..Manager les attentes des différentes parties prenantes de l'organisation

Les différentes parties prenantes et leurs attentes :

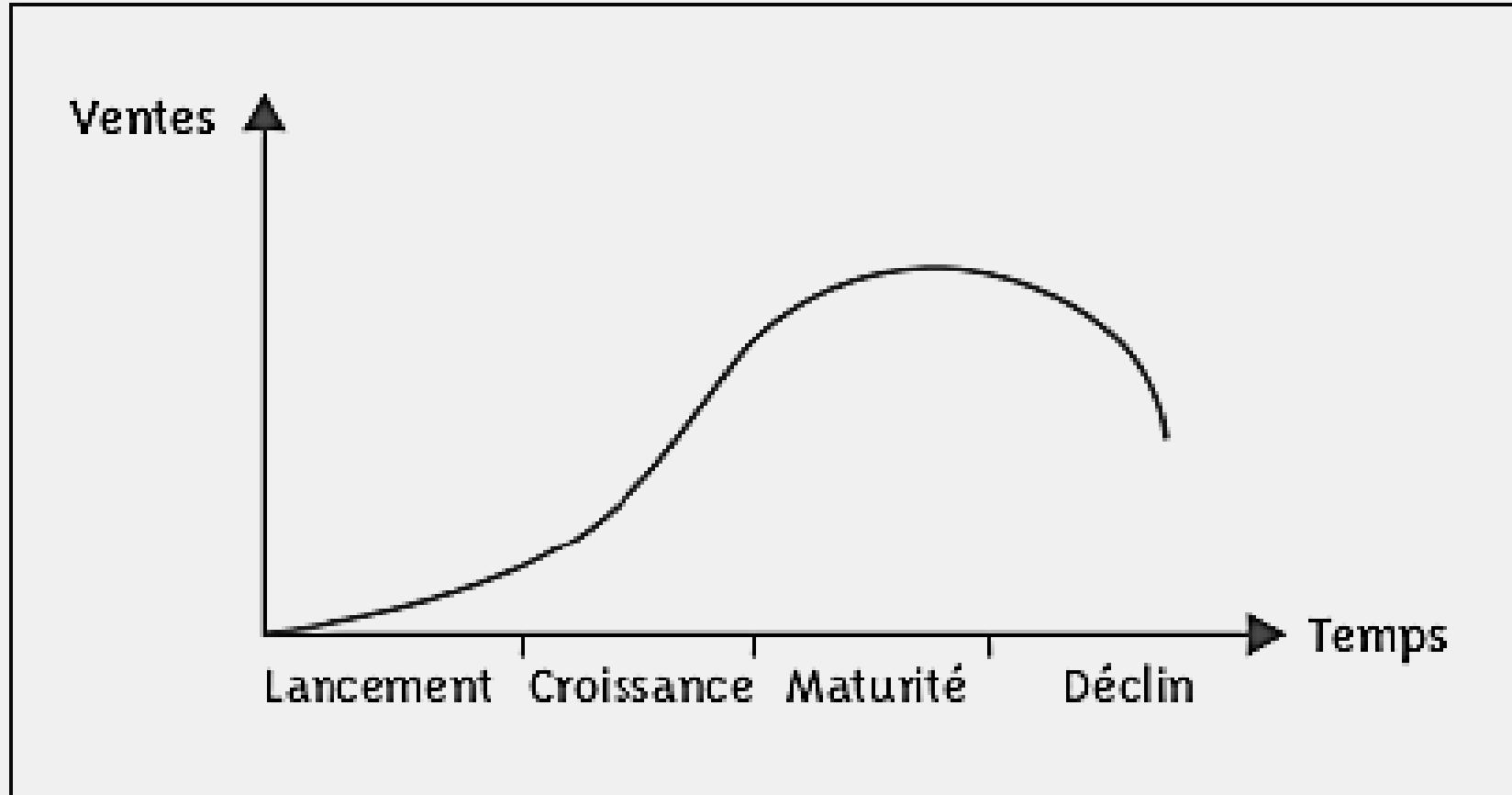
	Partie prenante	Attentes
Interne	Dirigeants	Pérenniser l'organisation et avoir une bonne rémunération
	Salariés	Avoir : un salaire proportionnel aux résultats et à l'implication, la reconnaissance, de bonnes conditions de travail, des perspectives d'évolution, un maintien de l'emploi.
Interne (suite)	Actionnaires	Percevoir des dividendes proportionnels au profit réalisé par l'entreprise.
	Syndicats	Obtenir de bonnes conditions de travail pour les salariés.
Externe	Clients	Bénéficier de produits et de services de qualité proportionnels au prix payé.
	Fournisseurs	Obtenir le paiement des biens et services fournis et une relation stable.
	Créanciers	Obtenir le remboursement des emprunts et le paiement des intérêts dus.
	Etat	Recevoir le paiement des impôts et taxes ; obtenir la création d'emplois.

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. le diagnostic stratégique interne

Focus ..décision à prendre en cas de diagnostic commercial et technologique : Cycle de vie d'un produit (Levitt 1965 , Hofer 1970)

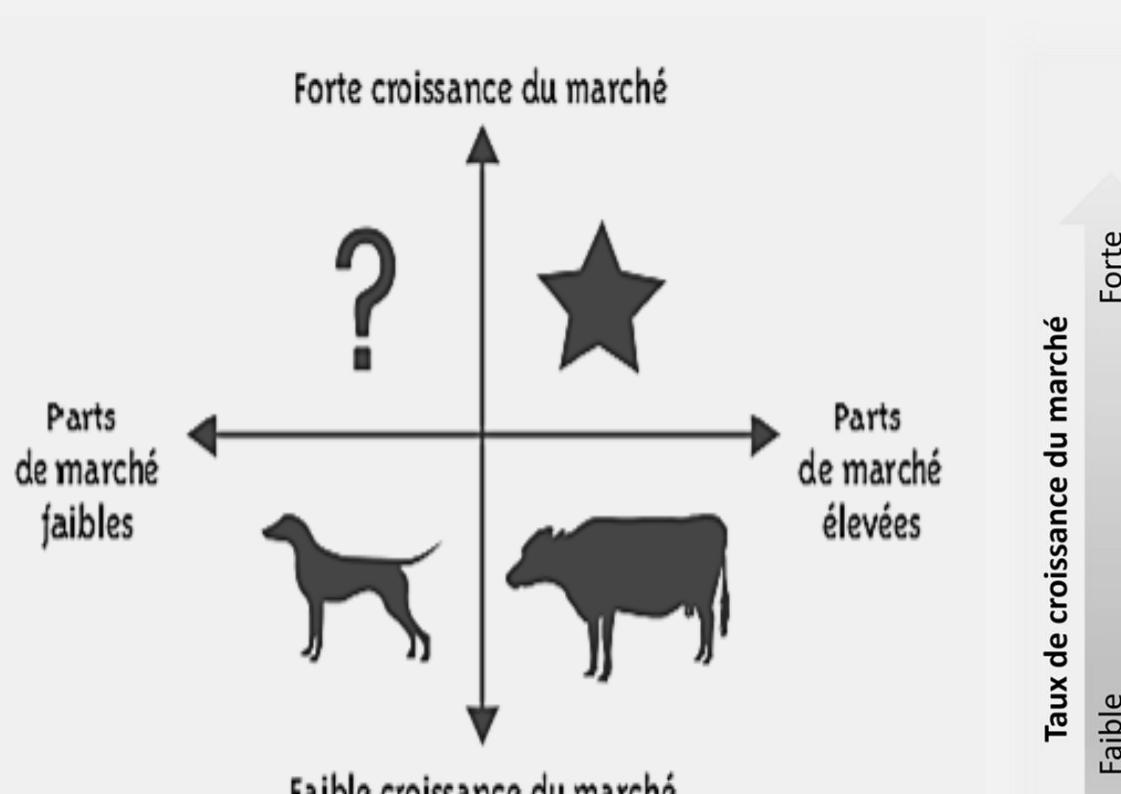


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. le diagnostic stratégique interne

Focus ..décision à prendre en cas de diagnostic commercial et technologique : **Matrice BCG** (Boston Consulting Group 1970)

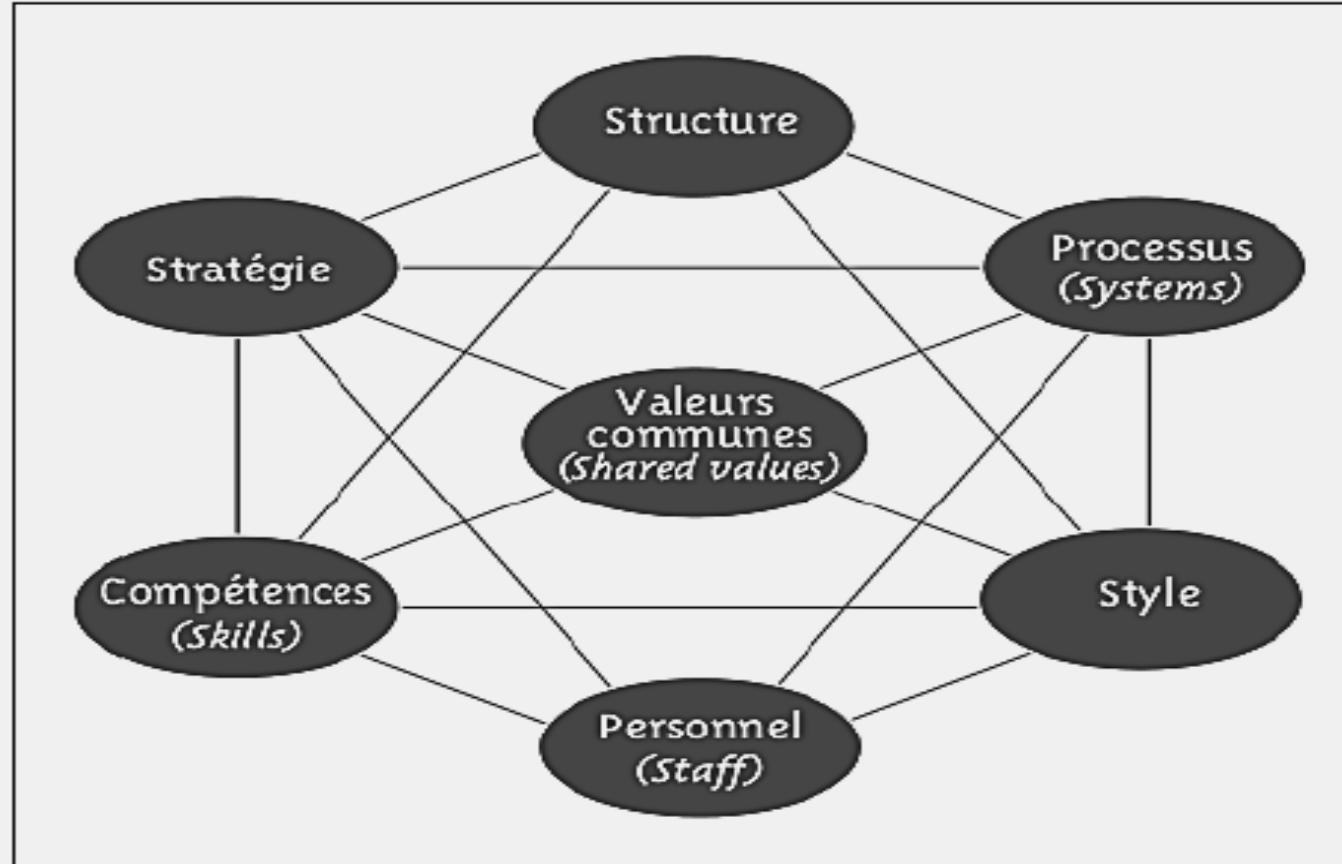


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

A. le diagnostic stratégique interne

Focus ..décision à prendre en cas de diagnostic commercial et technologique : les 7 S de McKinsey



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 1 Contexte actuel du management des organisations (CM2)

B. Le diagnostic stratégique externe



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

B. Le diagnostic stratégique externe

L'Environnement de l'organisation

L'environnement de l'organisation est incertain, complexe, fluctuant mais qui fait partie de l'organisation

Caractéristiques de l'environnement

- Changements fréquents et imprévisibles (**instable**)
- Beaucoup d'acteurs et de composants (**complexe**)
- Peu d'informations sur l'environnement , asymétries (**incertain**)

Micro –environnement (relations immédiats , ex clients..) Interactions réciproques

- Les facteurs internes : Taille , Age, la Technologie, répartition du pouvoir et culture

Macro –environnement (PESTEL) relations éloignés , ex Politique économique,..) **Influence unilatérale** .

- **Les facteurs externes :** Changements techno , évolutions éco, écologiques , phénomènes naturels, l'évolution des clients, des concurrents, des fournisseurs , les lois , les normes

Analyse des forces de Porter : fournisseurs, clients entrants et substituts

Matrice BCG

Analyse - Evolution - Enjeux / Digitalisation

Evolution : 1890 : 90% des **activités humaines** découlent de l'agriculture

2020 : 5% de la main d'œuvre mondiale nourrit la planète

Jusqu'au années 60: **industrialisation**, production de masse , emplois spécialisés, naissance des ouvriers

A partir des années 80 , **forte tertiarisation des emplois**, : services avec peu de qualification (restauration, aide soignant,..) dans le savoir (infirmiers, comptable, enseignants, ingénieurs, concepteurs développeurs)

Depuis les années 2000 , poussées des entreprises virtuelles (.com)

Marché (concurrence, monopole, oligopole,) , **mondialisation de la consommation** (McDonald's , Nike, Amazone,) **Mondialisation de la production**, (Informatique, Textile , Chine)

Face à un environnement concurrentiel : La stratégie de rupture est plus adaptée : Exemples: Support des appareils photo, Téléphone devient un objet multi-usages, Canon et imprimantes pour particuliers, changement de fournisseurs...

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

B. Le diagnostic stratégique externe

Focus.. Outils: **PESTEL Macro Environnement pour repérer les risques et opportunités**

L'analyse PESTEL

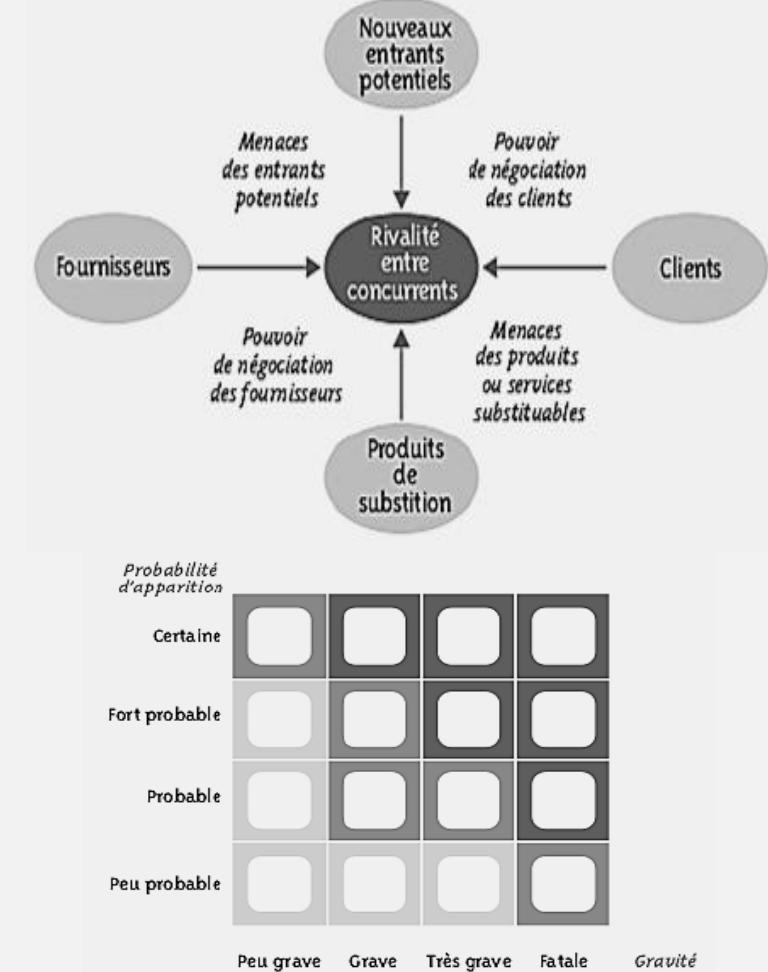
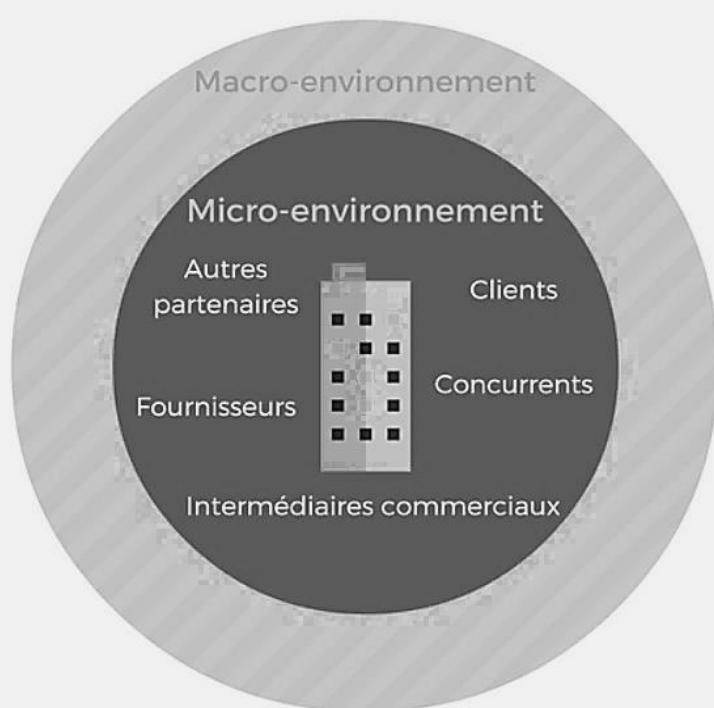


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

B. Le diagnostic stratégique externe

Diagnostic externe : quelques outils d'analyse



Partie 1 Le management stratégique des organisations

Chapitre 1 Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. La transformation digitale et numérisation de l'organisation

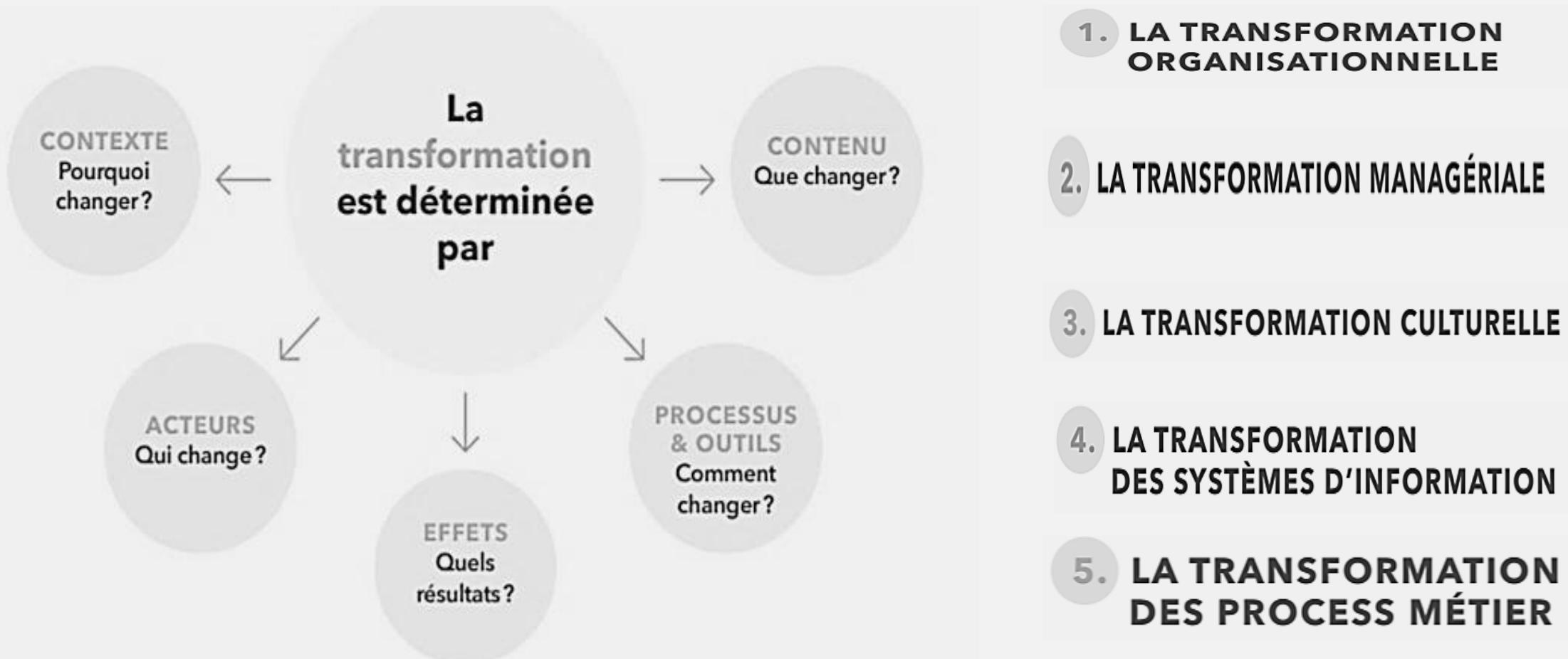


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus **Transformation d'organisation**



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Numérisation de l'économie et de la société : impact sur l'organisation ?

La transformation digitale désigne avant tout l'essor du numérique et d'Internet, ainsi que leur implication dans l'organisation des sociétés.

Pour **Michel Serres**, l'apparition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constitue après , : l'écriture et l'imprimerie, la troisième révolution anthropologique (*Petite Poucette*, 2012).

- **L'universalité d'Internet** : L'humanité est reliée à travers le World Wide Web, créé en 1989. Selon le rapport annuel de Hootsuite et We Are Social en 2019, 57% des humains sont connectés dans le monde.
- **L'Internet des Objets** : Le digital s'est matériellement immiscé dans la vie quotidienne (téléphones, tablettes, montres...).
- **L'abolition des contraintes spatio-temporelles** : Les NTIC ont permis une connexion entre les personnes à tout moment.
- **Le big data** : Les données numériques sont devenues un outil d'analyse global.

Analyse - Evolution - Enjeux / Digitalisation

De la Mondialisation, Financiarisation , mutations technologiques et sociologiques....

- Abolition des frontières techniques (objets connectés , tablettes , Big data ,..Outil d'analyse globale)
- Business Model Nouveaux : disruptifs Ex Uber, AirBnB

La transformation digitale :

- aspects sociologiques : **Numérisation**
- aspects techniques : **Digitalisation**

Enjeux pour le management : 3 leviers de croissance/performance :

1. **Techno** (Production, modèles, coûts , compétences)
2. **Management** : transformation digital décidée
3. **Rh** : Accompagnement , processus de changement : inclus, informés, formés..

Attention aux risques: Coût , Cybersécurité (Big Data)

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus.. Transformation digitale au cœur des préoccupations des entreprises

La pandémie traversée en 2020 a par ailleurs appuyé sur l'accélérateur de la transformation digitale.

- La crise du Coronavirus et le confinement ont fait émerger de **nouveaux modes d'organisations des sociétés**
- Le baromètre Covid-19 publié par Syntec Numérique en mai dernier a révélé que **95% des chefs d'entreprise prévoient une accélération de la transformation digitale des entreprises suite à la crise.**
- **Mobilité avec le Télétravail**
- L'enjeu du présent et du futur se trouve dans l'appropriation d'un **modèle digital agile et résilient.**

Ubérisation : C'est quoi? Un phénomène de rupture des pratiques plus que technologique...

Avant :

Marché: relations contractuelles , transaction, location,..

Entreprise : salariés, acquisition d'actifs, actionnaires

Aujourd'hui : Depuis le début des années 2010, cette domination de l'entreprise est contestée par l'apparition de **plateformes Internet** qui mettent directement en relation les clients avec des prestataires indépendants. À l'image de la société américaine de véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC) **Uber**, ce phénomène est désigné sous le nom d'**uberisation**.

Analyse - Evolution - Enjeux / Digitalisation

Comment l'organisation intègre t- elle la digitalisation de son environnement?

- **Mettre le client au centre du processus managérial**
Avant : Henry Ford : « Nos clients peuvent avoir une voiture de la couleur qu'ils veulent tant que c'est noir »
- **Demande des clients aujourd'hui** : service plus rapide, de meilleure qualité et moins cher.
- **Réponse des entreprises** : personnalisation de masse, assistance par téléphone gratuite, **croissance du commerce électronique** et de la VPC, soldeurs, obsession de la qualité,...
- Les pratiques de l'organisation se modifient par le développement du e-commerce , intranet, cloud , **BIG DATA** , supports de communication , digitaux, ex applications, **réseaux sociaux**..
- Former le personnel , aux outils numériques.. Anticiper la résistance au changement , agir en amont.

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus.. UBER....UBERISATION

Uber est fondé en 2009 à San Francisco par un entrepreneur alors âgé de trente-trois ans, Travis Kalanick. En cinq ans, ses effectifs passent de 4 personnes à plus de 3 000. Début 2016, Uber est présent dans 68 pays, rassemble plus d'1 million de chauffeurs indépendants qui ont réalisé plus d'1 milliard de courses et sa valorisation dépasse les 65 milliards de dollars. La fortune personnelle de Travis Kalanick est ainsi estimée à 6 milliards de dollars.

Le modèle d'Uber est simple : grâce à une application sur smartphone, Uber met en relation les clients avec des chauffeurs indépendants possédant leur propre véhicule. Le client est géolocalisé par l'application, le prix de la course est fixé à l'avance par Uber et automatiquement prélevé. Le client et le chauffeur s'évaluent mutuellement à l'issue de la prestation.

L'extension extrêmement rapide d'Uber a déclenché une vague de protestation chez les chauffeurs de taxi, qui ont dénoncé une forme de concurrence déloyale : les chauffeurs d'Uber ne sont en effet pas tenus d'acheter une licence de taxi, dont le coût peut être considérable dans certaines villes (plus de 200 000 euros à Paris, plus de 700 000 euros à New York).

Certains pays ont interdit Uber, en partie ou en totalité (Allemagne, Espagne) ou ont strictement encadré son expansion (France, Japon, Brésil).

Selon Frédéric Frery (Les organisations 2016) : Le principe de l'uberisation : les clients ne s'adressent plus à une *entreprise*, avec ses actifs et ses salariés, mais à **une plateforme** qui regroupe des indépendants possédant leur outil de travail. On passe ainsi d'une logique de salariat à une logique de travailleurs indépendants, réunis en mode projet permanent. En termes de coûts de transaction, ces plateformes Internet sont souvent plus efficientes que des entreprises classiques, ce qui explique leur expansion rapide. Le célèbre publicitaire, **Maurice Lévy** a ainsi mis un mot sur un phénomène, **l'uberisation**, qui par-delà Uber et ses nombreux équivalents (Allocab, Chauffeur-Privé, LeCab, Cinq-S, Marcel ou SnapCar en France, Didi Kuaidi en Chine, Ola en Inde, Lyft aux États-Unis, etc.) conteste la logique de toute une série d'industries :

Airbnb permet à des particuliers de louer des logements. Fondé en 2008, il propose dès 2015 plus de chambres que le groupe Accor, premier opérateur hôtelier mondial, fondé en 1967. De la même manière, Parkadom permet à des particuliers de louer leur place de parking, alors que Birdoffice permet aux entreprises de louer leurs bureaux vides.

Le site de covoiturage **Blablacar**, lancé en 2006, et que son fondateur résume par la formule « L'auto-stop avec la confiance en plus », est désormais considéré par la SNCF comme son principal concurrent. Il est aussi possible de louer directement un bateau avec Boarterfly ou des places dans un jet privé avec WiJet.

Creads, Doz ou eYeka sont des agences publicitaires participatives sur lesquelles des annonceurs s'adressent directement à des communautés de plusieurs dizaines de milliers de créatifs pour élaborer leurs nouveaux logos, publicités et identité de marque.

Hourlynerd et BTG proposent des consultants en stratégie indépendants aux entreprises qui hésitent à s'adresser à des cabinets de conseil.

Les sites de financement participatif comme Kickstarter, LendingClub, Prêt d'Union, KissKissBankBank ou Ulule permettent de financer des projets (par le prêt, la prise de participation ou le préachat) sans recourir à des banques. De même, Friendsurance, Oscar ou Guevarra proposent aux internautes de mutualiser leurs risques afin de concurrencer les compagnies d'assurance classiques.

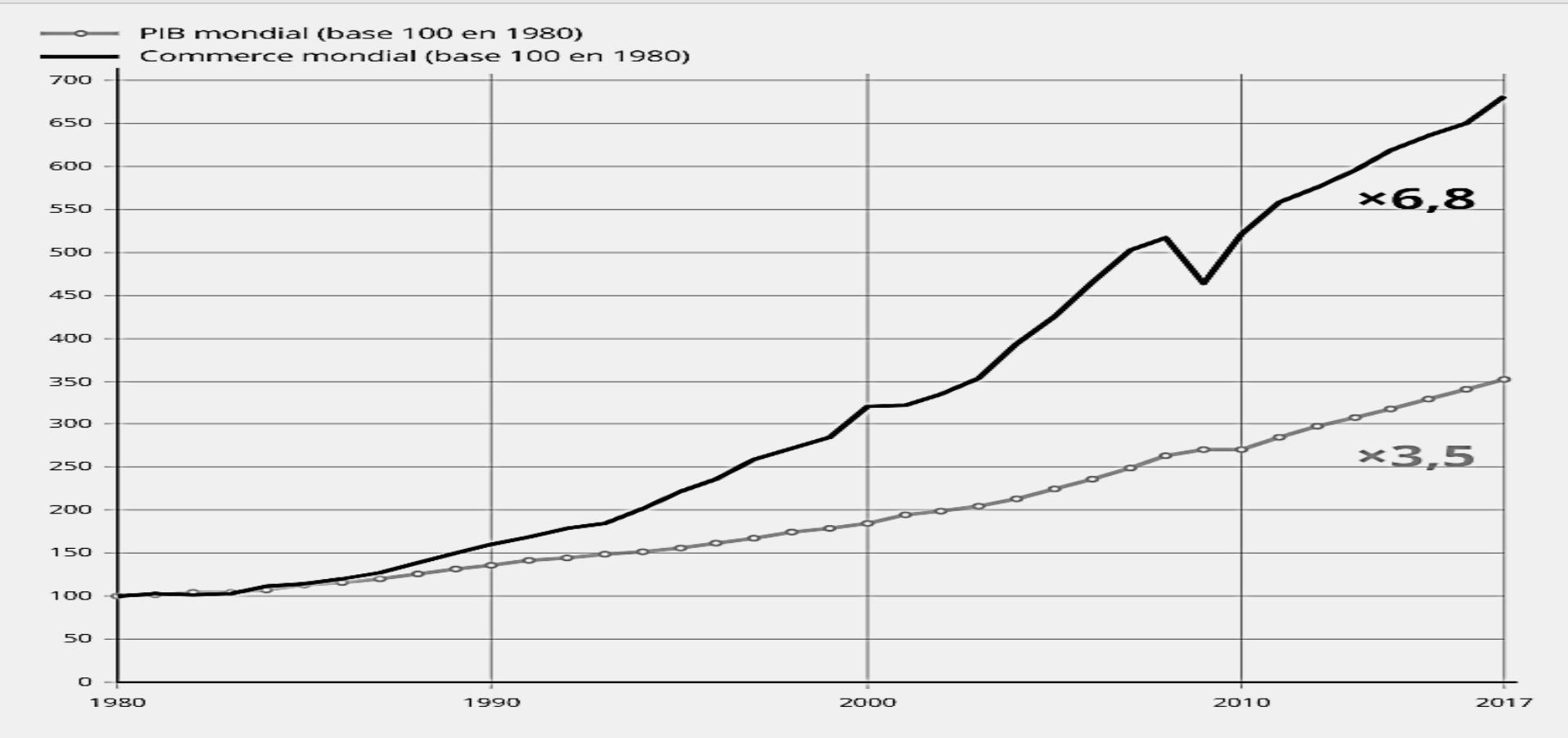
Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus .. Mondialisation en chiffres

Evolution du commerce et du PIB mondial entre 1980 et 2017



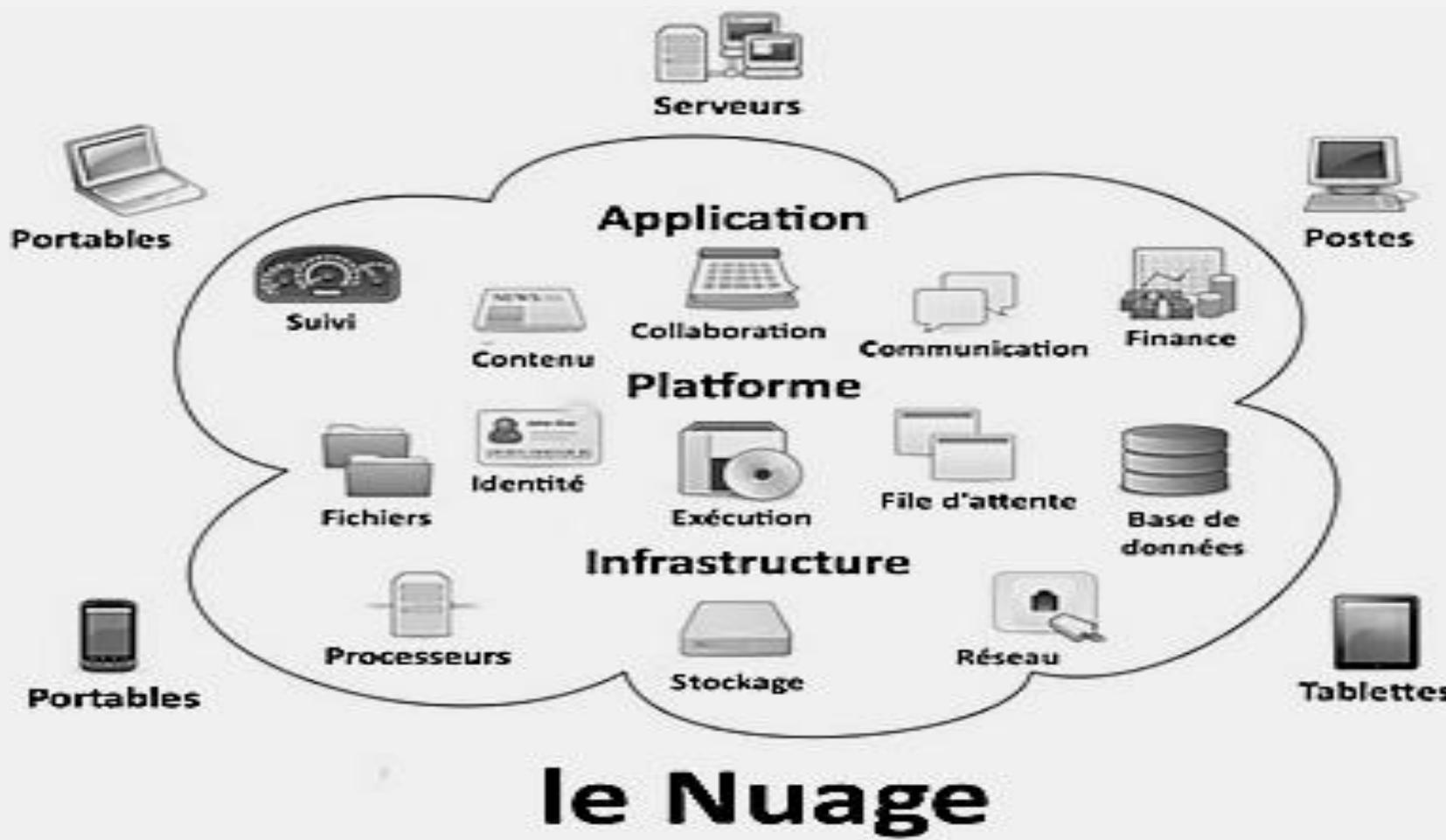
Source : FMI, World Economic Outlook.

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus .. Stockage des données , accès à des applications en ligne..

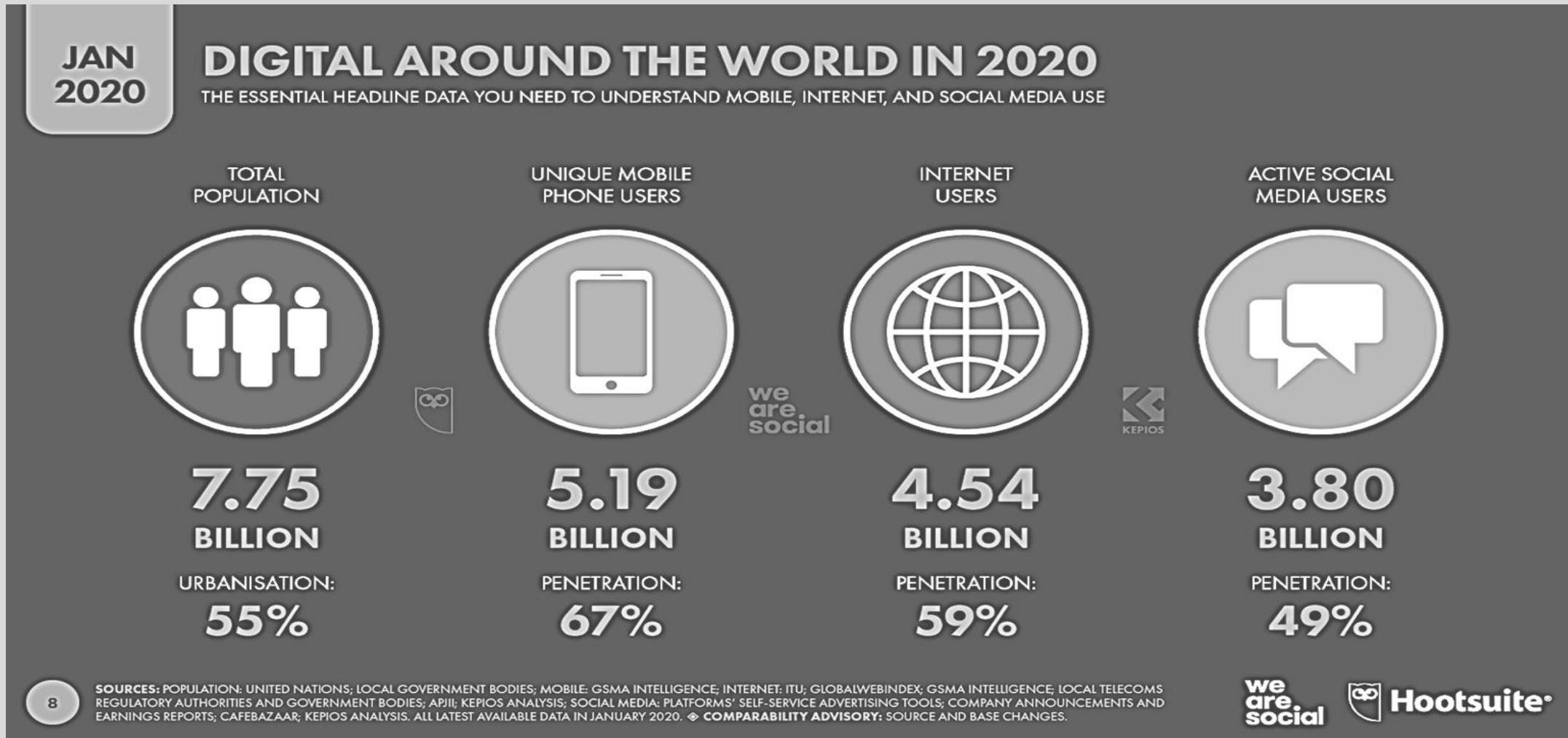


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus .. *Numérisation de l'économie, de la société ...*

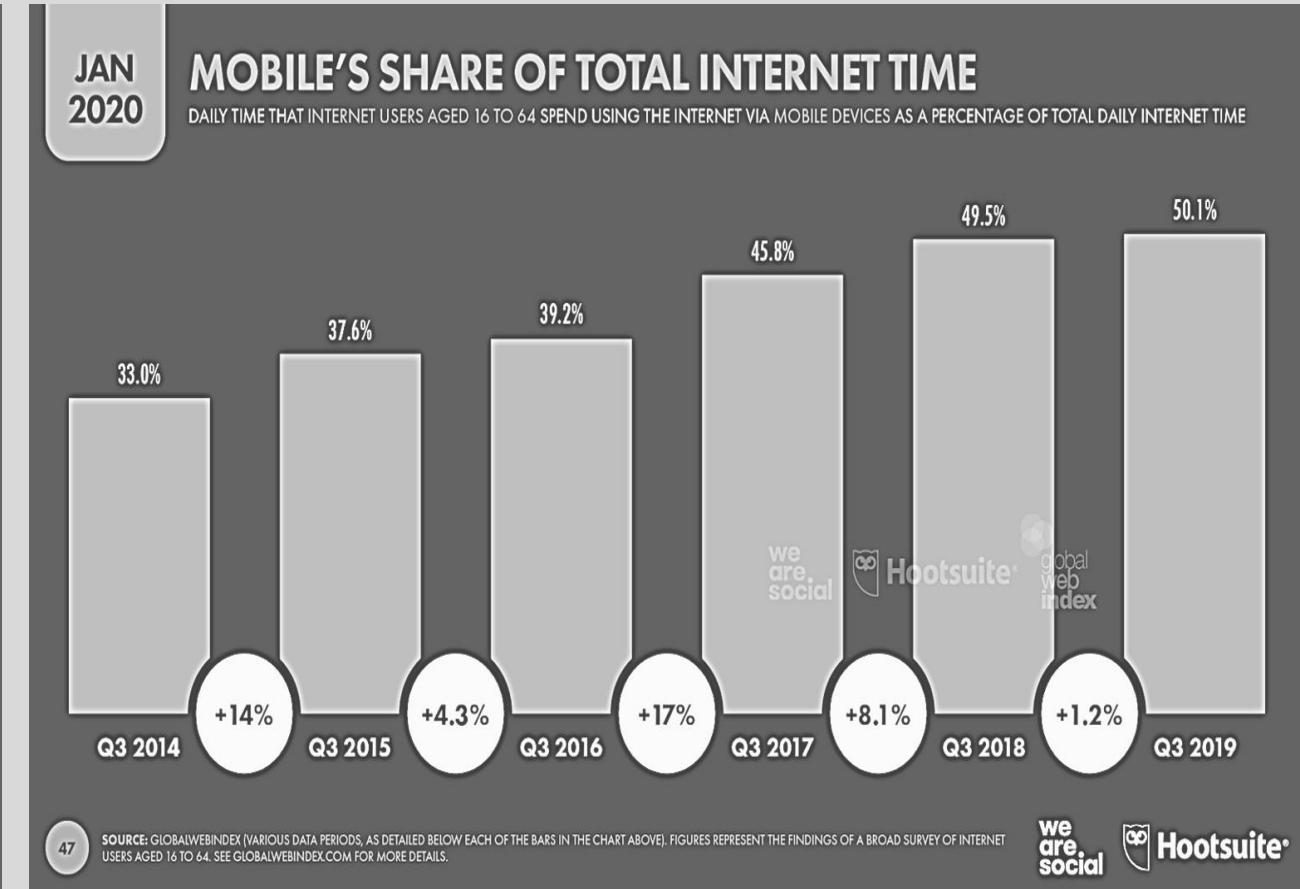
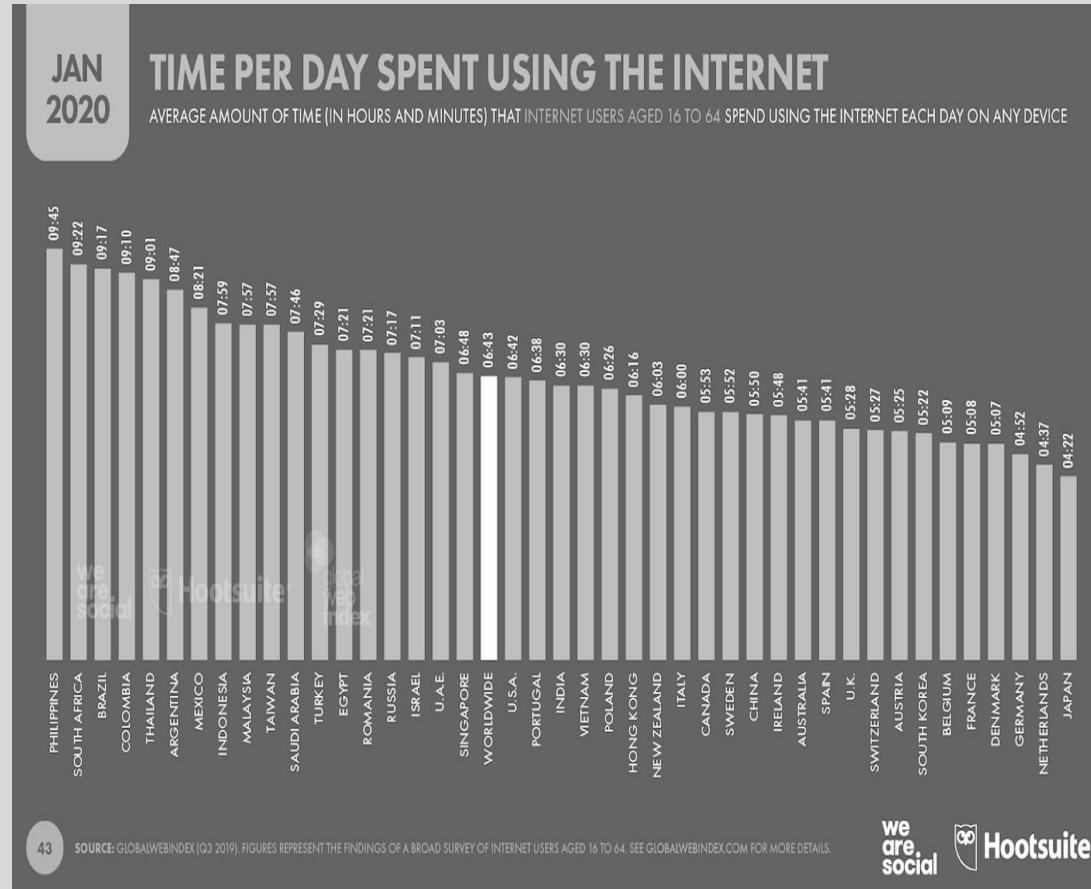


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus .. Numérisation de l'économie, de la société ... Temps passé en moyenne à naviguer sur Internet

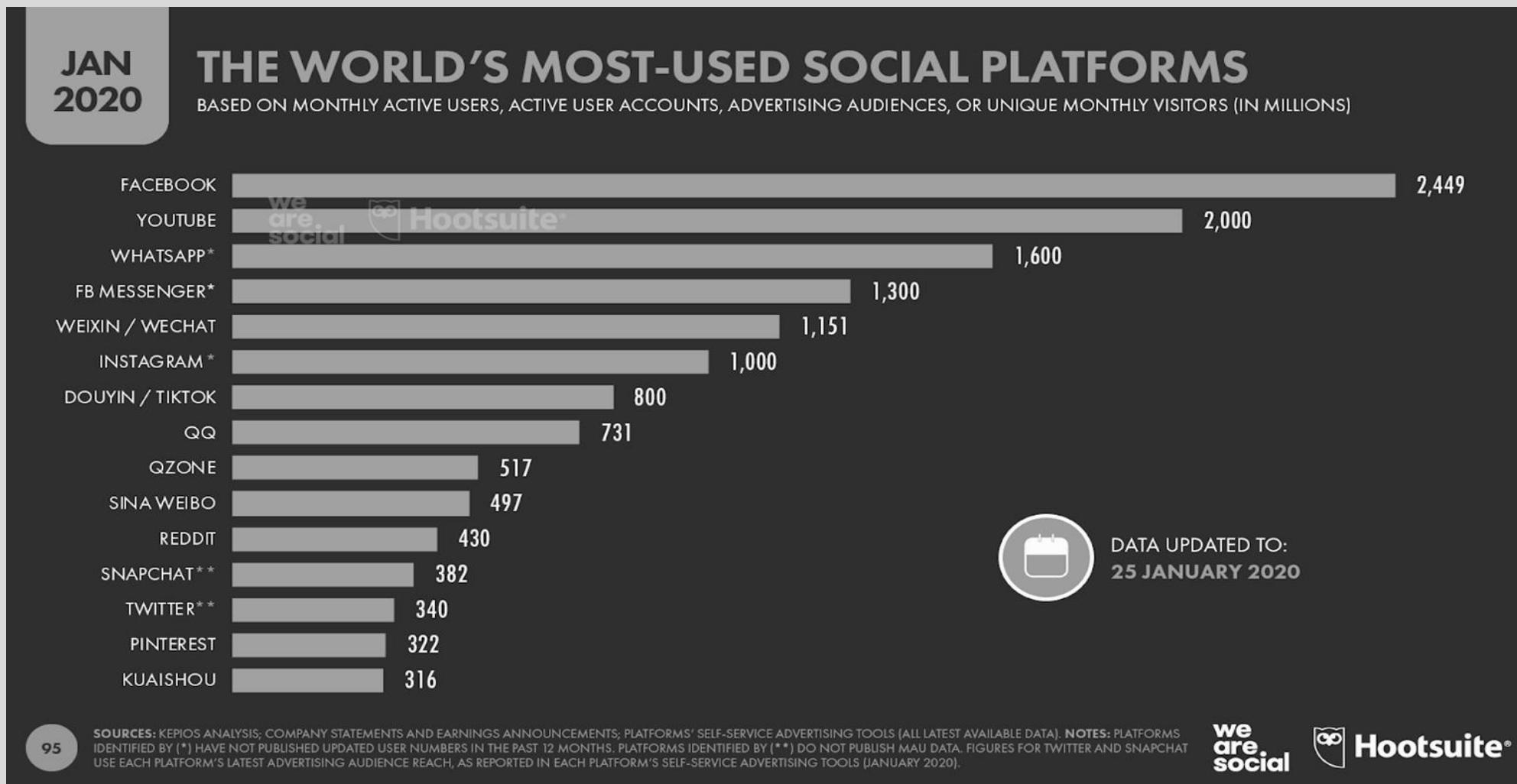


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

C. Transformation digitale et numérisation de l'organisation

Focus .. **Poids des réseaux sociaux**



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 1 : Le contexte actuel du management des organisations (CM2)

Ce qu'il faut retenir

Environnement incertain et Complexé

Manager : Management, Quelle vision, stratégie de Mgt de l'organisation , pour la performance, atteinte des objectifs, ..

Ancienne économie: Frontières bloquent, concurrence , TIC renforce la hiérarchie , offre d'emploi plutôt ouvriers , rôle des grandes firmes , l'entreprise s'impose au client

Nouvelle économie: Disparition des frontières , TIC de création, stockage et partage de l'info, emplois portés par les travailleurs du savoir , diversité culturelle , économie des petites sociétés , le client impose sa vision des affaires..

Transformation digitale, numérique , Ubérisation ...

➤ **Domaine Activité Stratégique (DAS):** Il avait pour objectif de stabiliser les décisions dans la durée pour faire perdurer les facteurs clés de succès mais il est de plus en plus compliqué de faire des parier sur des atouts , un avantage concurrentiel , du fait de l'accélération des innovations d'un environnement incertain ,

➤ peut être que l'Intelligence Artificielle peut limiter l'incertitude...?

Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les choix stratégiques (CM2)

- A. Les stratégies globales
- B. Les stratégies par domaine
- C. Les stratégies de filière
- D. Les stratégies de développement

Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les choix stratégiques (CM2)

Les choix stratégiques: Un enjeux de performance de l'organisation

L'organisation à partir des constats dressés lors du diagnostic stratégique doit faire des choix stratégiques.

Ces choix vont s'opérer à différents niveaux :

- au niveau global également appelée « corporatif strategy », qui concerne l'entreprise dans son ensemble,
- au niveau des domaines d'activités également appelée stratégie concurrentielle qui fait référence aux choix opérés pour chacune des activités d'une entreprise
- au niveau des maillons de la chaîne de valeur (Filière) que l'entreprise souhaitera maîtriser
- enfin au niveau de ces modalités de développement, qui concerne les choix opérés par l'entreprise lorsqu'elle souhaite se développer.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 Les orientations stratégiques (CM2)

A. Les stratégies globales : Spécialisation ou Diversification

La stratégie globale concerne toute l'entreprise. Elle dépendra du périmètre d'activité de l'entreprise, soit celle-ci se positionne sur un seul métier et un seul domaine d'activité stratégique, soit elle se positionne sur plusieurs métiers ou segmente son activité en plusieurs domaines d'activités stratégique.

Domaines d'activité stratégique (DAS) : est une sous-partie de l'entreprise regroupant un ensemble homogène de biens et de services qui utilisent une technologie identique et visent un même marché. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs DAS. La segmentation stratégique va permettre le découpage du ou des métiers de l'entreprise en domaines d'activité stratégique. L'entreprise va ainsi pouvoir se battre spécifiquement contre ses concurrents sur chacun de ses DAS.

Ryanair : se spécialise dans le transport aérien low cost



EasyGroup: a fait le choix de la diversification



easyJet
easyHotel
easyCar
easyFoodstore
easyGym

easyProperty
(locations immobilières)
easyCoffee
easyMobile
easyDogwalker

Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

A. Les stratégies globales

Le choix de stratégie de Spécialisation

L'entreprise focalise tous ses efforts, son activité et ses ressources sur un seul métier et un seul domaine d'activité stratégique (DAS) et ce, en s'appuyant sur des compétences spécifiques

Les avantages de la spécialisation sont les suivants :

- l'entreprise bénéficie d'une image d'expert dans un domaine d'activité ;
- elle réalise des économies d'échelle liées à l'expérience acquise ;
- elle peut dominer le marché et obtenir une position de leader en se spécialisant ;
- sa rentabilité est élevée et en progression si son domaine d'activité est en phase de croissance.

Les limites de la spécialisation :

- dépendante d'une seule activité, elle ne peut pas compenser avec d'autres activités ;
- les perspectives de croissance de cette activité peuvent intensifier la concurrence ;
- l'entreprise doit absolument intégrer les changements technologiques (innovations) et s'adapter aux évolutions de son environnement pour ne pas être devancée par la concurrence.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

A. Les stratégies globales

Le choix de stratégie de Diversification

L'entreprise s'engage dans d'autres métiers et développe des domaines d'activité stratégique (DAS) nouveaux et différents de son activité de base



Les avantages de la stratégie de diversification :

- elle permet de répartir les risques sur plusieurs activités ;
- elle améliore la rentabilité de l'entreprise si elle s'oriente vers un domaine porteur ;
- elle encourage l'acquisition de nouvelles compétences pour exploiter les nouveaux métiers.

La stratégie de diversification présente également des risques :

- sur le plan financier : la diversification nécessite souvent de lourds investissements ;
- sur le plan technologique : elle réclame d'acquérir de nouvelles compétences ;
- sur le plan organisationnel : elle peut entraîner un manque de cohérence et de synergies entre les activités.

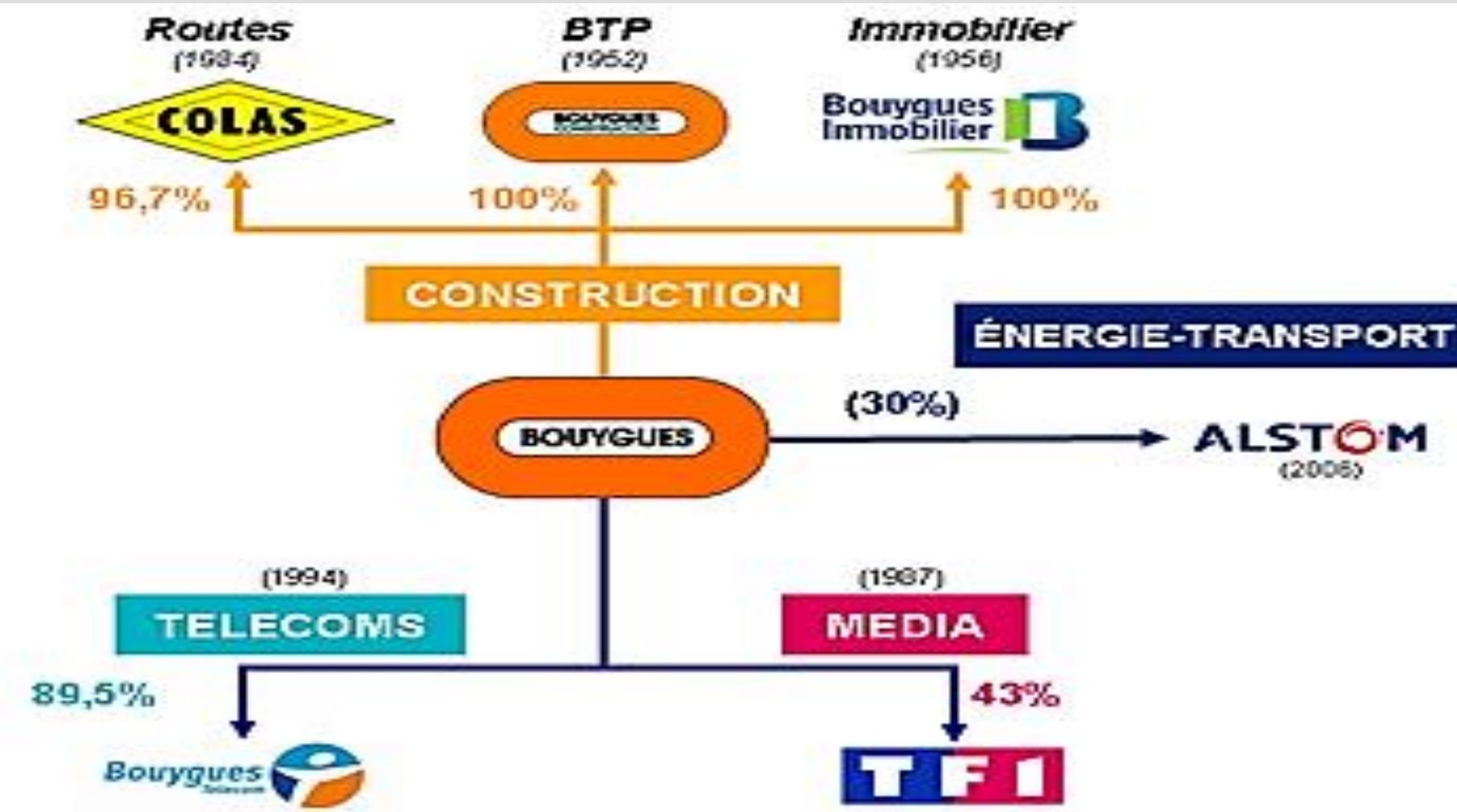


Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

A. Les stratégies globales

Le choix de stratégie de Diversification du groupe Bouygues



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 Les orientations stratégiques (CM2)

B. Les stratégies de domaine , *dites concurrentielles*

Après avoir défini sa stratégie globale, l'entreprise doit choisir l'option stratégique qu'elle va conduire pour chacun de ses domaines d'activité stratégique afin de **faire face à la concurrence.**



oppo



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

B. Les stratégies de domaine

Le choix de stratégie différenciation

L'entreprise cherche à se distinguer de ses concurrents en rendant son offre unique aux yeux des consommateurs. Elle peut porter sur des éléments tels que la qualité, un service associé, l'innovation, la notoriété, l'image de marque de l'entreprise, les caractéristiques du produit

Il existe deux types de différenciations :

- La **différenciation vers le haut ou sophistication**, qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre moyenne, mais à la vendre à un prix plus élevé.
- La **différenciation vers le bas ou épuration**, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé.

Les avantages de la stratégie de différenciation :

- de se protéger de la concurrence et de se créer un monopole temporaire ;
- d'attirer la clientèle à travers des caractéristiques perçues comme uniques par les clients ;
- de se développer sur un marché grâce aux prix plus élevés ou plus bas.

Les limites de cette stratégie :

- la différenciation par sophistication est souvent onéreuse pour l'entreprise car elle nécessite des moyens financiers et matériels importants (innovation, communication, formation...) ;
- la différenciation risque de se banaliser avec le temps et les changements de l'environnement ;
- la différenciation peut être imitée par les concurrents ou faire l'objet de contrefaçon.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

B. Les stratégies de domaine

Le choix de stratégie de domination par les coûts

Elle consiste à réduire les coûts pour proposer des prix plus bas que ceux des concurrents pour une offre de même valeur, afin d'attirer davantage de clients et d'obtenir une position dominante sur le marché.

La stratégie de domination par les coûts présente des avantages :

- elle favorise le développement sur un marché en attirant la clientèle grâce aux prix bas ;
- elle permet d'éliminer la concurrence et de dominer le marché grâce à des prix plus bas ;
- les prix bas empêchent l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché (barrière à l'entrée).

La stratégie de domination par les coûts présente également des limites :

- l'image de l'entreprise risque de se dégrader si les clients associent les prix bas à une baisse de la qualité ou de la sécurité des produits ;
- la pratique des prix bas peut déclencher une guerre des prix sur le marché ;
- le marché peut être saturé et entraîner une baisse du volume des ventes, et, à terme, cela conduira à une baisse de la rentabilité de l'entreprise.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations : De la veille aux choix stratégiques

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

B. Les stratégies de domaine

Le choix de stratégie de concentration (focalisation)

Elle consiste à se limiter à un segment de marché spécifique (produits, clientèle ou zone géographique) pour se protéger des assauts de la concurrence, en proposant une offre différente qui ne peut intéresser qu'une clientèle réduite.

Les avantages de cette stratégie :

- l'entreprise connaît mieux les besoins de sa clientèle
- elle peut ainsi répondre parfaitement aux attentes des clients

Cependant elle présente des risques :

- le segment de marché exploité par l'entreprise peut attirer la convoitise d'autres entreprises ;
- l'entreprise est dépendante du segment de marché et ne peut compenser avec d'autres ;
- le segment de marché peut devenir trop étroit pour assurer le développement de l'entreprise ;
- la demande des clients peut évoluer et ne plus correspondre à l'offre de l'entreprise.

McDonald's, Starbucks et Subway se sont fortement appuyées sur les stratégies de concentration pour devenir des acteurs dominants. Dans les stratégies de concentration, il existe trois sous-stratégies: la pénétration du marché, le développement du marché et le développement du produit.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 Les orientations stratégiques (CM2)

C. Les stratégies de filières

La chaîne de valeur est un outil décomposant les activités de l'entreprise en deux catégories. Elle distingue les activités principales des activités de soutien. Les activités principales sont celles participant à la création matérielle des produits en passant par la commercialisation et la proposition de services associés. Les activités de soutien viennent en appui aux activités principales en leur fournissant un support indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui créent de la valeur et qui lui permettent ainsi de se différencier de ses concurrents. C'est à partir de cette analyse que l'entreprise fera les choix stratégiques d'externalisation ou d'intégration.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

C. Les stratégies de filière

Le choix de stratégie d'intégration

L'entreprise choisit de faire elle-même plutôt que faire faire par une autre entreprise. Au sein d'une même filière, l'intégration peut s'opérer en amont et/ou en aval

Cette stratégie présente plusieurs avantages :

- Elle permet, selon l'orientation choisie, de mieux contrôler les approvisionnements ou la distribution et d'avoir une meilleure maîtrise du cycle d'exploitation et de la filière ;
- Elle réduit les intermédiaires et permet donc à l'entreprise de proposer des prix de vente moins élevés ;
- Elle permet à l'entreprise d'obtenir une position dominante sur le marché.

Mais elle présente des limites :

- Lourds investissements nécessaires ce qui peut constituer un frein au développement du métier de base
- Il peut être très difficile pour l'entreprise de maîtriser les compétences spécifiques liées à ces nouveaux domaines d'activités
- L'entreprise peut devenir rigide et perdre en flexibilité, elle rend la gestion de l'entreprise plus complexe et plus coûteuse ;

En 2014, Apple rachète LuxVue , spécialiste microLed..



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

C. Les stratégies de filière

Le choix de stratégie d'externalisation

L'entreprise confie une partie de ses activités à une autre organisation partenaire, qui doit respecter un cahier des charges (qualité, prix, délai de livraison, quantité...)

Cette stratégie présente plusieurs avantages :

- Se concentrer sur son cœur de métier et être plus flexible, réactive
- Elle peut répondre à une volonté de bénéficier d'un meilleur savoir-faire en s'adressant à des prestataires ou des sous-traitants spécialisés sur certains métiers
- Mais elle peut aussi viser la recherche de coûts plus bas lorsque faire faire revient moins cher que produire soi-même

Cette stratégie présente toutefois des limites :

- Une dépendance se crée vis-à-vis des prestataires
- L'entreprise ne maîtrise plus la qualité et risque de voir celle-ci se dégrader
- une difficulté à maîtriser les coûts
- Elle perd aussi des compétences
- Risques de conflits sociaux
- Risque d'instabilité politique , géopolitique!!! Guerre en Ukraine , COVID 19 ,

Près de 50 % des iPhone d'Apple sont fabriqués dans l'usine de Zhengzhou de Foxconn.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 Les orientations stratégiques (CM2)

D. Les stratégies de développement

Le **développement** d'une entreprise se mesure généralement par **l'accroissement de ses capacités de production, de la taille de ses locaux ou de ses effectifs**. Pour se développer, l'entreprise peut choisir entre la croissance **interne**, la croissance **externe**, le partenariat ou l'**internationalisation**.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

D. Les stratégies de développement

Le choix de stratégie croissance interne

Le développement de l'entreprise par **ses propres ressources et compétences**.

L'entreprise se développe par **l'augmentation de ses ventes (CA)** et de ses compétences (commerciales, productives et humaines). **L'ensemble des ressources** de l'entreprise contribue à son développement.

[...] Le Slip Français grandit vite, de 40 000 euros de chiffre d'affaires en 2011 à 1,5 million d'euros en 2014, puis à 3,6 millions d'euros en 2015. Un chiffre qui devrait atteindre 8 millions d'euros en 2016. [...] Pour engendrer un tel niveau de croissance, Le Slip Français s'appuie sur [...] une marque forte, une communication soignée, un canal de distribution de prédilection, Internet [...] et le choix du *made in France*.



Le Slip Français a décidé de lancer une collection pour femme.

Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

D. Les stratégies de développement

Le choix de stratégie croissance externe

L'entreprise se développe par l'**acquisition de ressources et compétences d'autres entreprises**. Cette croissance externe peut prendre la forme d'**acquisitions et de fusions**.

La marque Stradivarius appartient au groupe Inditex. S'adressant principalement aux adolescentes, la marque est présente sur le même segment de marché que Zara. Inditex a payé 108 millions d'euros pour acquérir Stradivarius qui compte plus de 80 magasins dans le monde, la première acquisition ayant été la marque Masimo Dutti, afin d'élargir ses compétences dans le domaine.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

D. Les stratégies de développement

Le choix de stratégie de partenariat

L'entreprise **coopère avec d'autres entreprises** par la mise en place **d'accords de franchise, d'accords de joint-venture, de contrats de sous-traitance, de filiales, de succursales ou de GIE (Groupement Intérêt Economique)**

Un partenariat stratégique émerge entre Fnac Darty et Google Cloud



Orange et Publicis ont annoncé la création de **Voilà**, une coentreprise accompagnant la digitalisation des événements professionnels. L'offre de Voilà se caractérise par la mise à disposition d'une plateforme cloud de production d'événements hybrides, personnalisable et accessible en mode SaaS (Software as a Service).



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

D. Les stratégies de développement

Le choix de stratégie d'internationalisation

L'entreprise s'ouvre à d'autres pays pour conquérir de nouveaux marchés.

Elle peut également profiter des opportunités qu'offrent les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) pour accentuer son développement. La numérisation de l'économie va permettre de favoriser le processus d'internationalisation.

Zara, marque d'Inditex, s'est étendue dans 96 pays, les derniers étant la Nouvelle-Zélande et l'Australie. Dans 49 de ces pays, elle a déployé la vente sur Internet et dans les deux derniers, elle n'est présente que par l'e-commerce.

Le groupe Inditex a réalisé un très bon chiffre d'affaires en 2017 grâce à son ouverture sur de nouveaux marchés, notamment par la vente en ligne : en Inde, en Malaisie, à Singapour, en Thaïlande et au Vietnam pour Zara, et aux États-Unis, au Japon et en Corée du Sud, en même temps pour Bershka et Oysho.

Le groupe ne délaisse pas pour autant les magasins non virtuels puisqu'il a encore ouvert 524 nouveaux magasins dans 58 pays en 2017.



Partie 1 : Le management stratégique des organisations

Chapitre 2 : Les orientations stratégiques (CM2)

Ce qu'il faut retenir

Aujourd'hui, la **transformation digitale** est un véritable accélérateur des performances techniques, organisationnelles et économiques.

L'offre d'outils et d'applications techniques intelligentes ne fait que se diversifier, et pousse les entreprises et leurs dirigeants à s'adapter.

- **Impose de changer les pratiques rapidement, sous peine d'être incapables de réagir face à des menaces** qu'elles sont incapables de voir venir avec leurs approches traditionnelles.
- Pour rester dans la course, **les entreprises doivent savoir comment tirer profit des disruptions technologiques**

Nouvelle économie, fait apparaître de nouvelles cartes stratégiques

- **Focalisation**, c'est le cas des **GAFA**, exemple d'**APPLE** ..
- **Investigation** (Investir en masse dans la R&D : IBM)
- **Expérimentation** (Google, lance sans arrêts des nouveaux produits..)
- **Polarisation** (Partir d'un premier usage et d'enrichir en permanence : LinkedIn , Snapshat, PayPal..)



On est rentré dans un monde qui change tellement vite



- *A coups d'intelligence artificielle, d'impression 3D, d'holacracy, d'algorithmes, de big data, de réalité virtuelle, d'e-santé, de remote...*