

Stratégie d'entreprise

- Bibliographie :

"Stratégique" 8eme édition, Gerry Johnosn, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Ed. Pearson ==> élément de cours, cas, ouvrage

"Cas de stratégie de P.M.E", Michel Marchennay, Karim Messeghiem, Ed. EMS
Les Echos Le Monde, La tribune

- Plan du cours :

Introduction : A la découverte de la stratégie

Chapitre I - Les fondements de la démarche stratégique

Chapitre II - Diagnostic externe

Chapitre III - Diagnostic interne

Chapitre IV - Le management du portefeuille d'activités

Introduction : A la découverte de la stratégie

A - Origines et évolutions de la stratégie

- La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : "stratos" signifie armée et "argos" qui veut dire je conduis. Donc étymologiquement la stratégie est la conduite des armées. C'est à dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources. On retrouve cette idée dans les affaires : Empêcher de progresser ses concurrents, ce n'est plus la force physique qui fonctionne mais l'intelligence, la matière grise.

- Ex : Siemens s'est retrouvé avec des fichiers clients de DASSAUT (Intelligence économique).

- La pensée stratégique est influencée par deux ouvrages de référence:

- **L'art de la guerre** de Sun Tzu ou Tse (5eme siècle av. JC), estime que le but de la guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans le combat. Pour Sun Tzu la stratégie est

- La surprise

- La ruse

- L'espionnage (intelligence économique)==>Conquête de l'information

- **De la guerre** de Carl Von Clausewitz (1780- 1833) considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant son adversaire. Pour Carl Von Clausewitz, la stratégie repose sur trois piliers, en utilisant une méthode d'escalade dans la mise en œuvre des moyens, qui sont :

- La concentration des forces

- L'économie des moyens

- La liberté d'action

- Ex : Attirer des clients en proposant des produits à prix très compétitif, ou une avancé technologique.

- L'usage du mot stratégie en gestion d'entreprise s'est développé :

- Après la seconde guerre mondiale

- Parallèlement à l'émergence d'un environnement d'affaires plus concurrentiel.

- Durant les dernières années, il a fallu se repositionner et définir de nouvelles orientations, qui permettront de s'orienter dans un environnement qui est devenu très complexe. L'histoire contemporaine de la stratégie peut être résumée autour de trois grands moments:

- La naissance (1950 - 1970)

- La critique (1970 - 1980)

- L'éclectisme (depuis milieu des années 80)

1 - La naissance

- Les premiers enseignements datent de la fin des années 1950 à Harvard. Un cours de politique générale est proposé pour former les futurs dirigeants d'entreprise. Ces enseignements s'appuient sur trois ouvrages de référence :

- **"Strategy and structure"** de Chandler 1962 qui propose une nouvelle stratégie émergente, *la stratégie de diversification*. La mise en place d'une stratégie suppose de reconfigurer sa structure organisationnelle : Comprendre le bon environnement pour réagir à l'environnement. Or actuellement on ne subit pas son environnement, on essaie de l'adapter à ses qualités

- **Business Policy** de Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1965 qui suppose que *l'environnement dirige la stratégie*. On est dans une logique opérationnelle d'optimisation stratégique. L'environnement crée des opportunités et des menaces auquel l'entreprise s'adapte en définissant une stratégie fondée sur les forces et faiblesses.

- **Corporate strategy** de Igor Ansoff en 1965, qui propose une *stratégie globale de l'entreprise*. Pour Ansoff la stratégie doit servir à mettre en relation les objectifs, les voies et les modes de développement, les avantages concurrentiels et les synergies. Cette stratégie s'applique principalement à des entreprises qui s'engagent dans des stratégies de diversification. Des entreprises qui développent plusieurs métiers.

- La fin des années 1960 est marquée par la proposition d'outils par des cabinets de consultants comme le Boston Consulting Group (BCG) ces outils sont destinés à analyser le portefeuille d'activité des entreprises diversifiées. Ils servent à optimiser les politiques d'investissement en s'inscrivant dans une logique de planification stratégique. Tous ces outils sont très utilisés jusqu'au début des années 1980.

2 - La critique

- Elle se manifeste à partir des années 1970. Des critiques se font entendre contre les travaux précurseurs. La principale critique porte sur le manque de flexibilité face aux ruptures stratégiques auxquelles les entreprises sont confrontées depuis le premier choc pétrolier.

- C'est une rupture d'ordre stratégique, sociologique, technologique, et dans les modes de consommation. Les marchés qui étaient stables se mettent à évoluer rapidement. Il y a aussi eu une déréglementation du marché. La littérature se scinde en deux courants :

- L'un fondé sur les contenus (QUOI?)
- L'autre sur les processus (COMMENT?)

1 - L'approche par les contenus

- Elle s'intéresse aux relations entre stratégie et performances. Quelles sont les conséquences des différentes options stratégiques comme l'innovation, la diversification, l'internationalisation sur la performance? Quelles sont les stratégies payantes? Stratégie de limitation?

- Ce premier courant est inspiré par l'économie industrielle. On y retrouve le déterminisme de l'environnement. L'environnement détermine les choix de l'entreprise (Travaux de Mickael Porter) Dans quel cas mettre en place une stratégie de diversification? Quelles sont les facteurs de réussite? Etc...

2 - L'approche par les processus

- Henry Mintzberg, P. Pettigrew, Queen s'intéressent aux processus stratégiques. Ils vont insister sur le caractère émergent ou incrémental de la stratégie. Ils s'appuient sur les enseignements de la sociologie et de la psychologie pour dénoncer la rationalité substantive des modèles fondateurs.
- Dans la stratégie on va tenir compte de l'individu. On va mettre l'accent sur l'apprentissage, car il joue un rôle important et peut être un accélérateur, voir un moteur. Cette méthode tient compte des entreprises ou des organisations

3 - L'éclectisme

- Les années 1990 à nos jours voient le recours de nouveaux cadres théoriques. Cette période est marquée par la prédominance de deux grands courants dominants:

- **La théorie des coûts de transaction** : de Williamson, qui a pour objet "*Faire ou faire faire*", il répond à un déficit qui est l'internationalisation (externalisation). Intégration avant ou après (Marché des matières premières qui explose). Reconquête de la matière première.

- **L'approche fondée sur les ressources** : (Ressources Based View) inspirée par l'économie. Penrose met en avant la maîtrise des ressources. Il sera repris et popularisé par HAMEL & PRAHALAD. Ils insistent sur le rôle de "l'apprentissage organisationnel, en s'appuyant sur l'exemple des entreprises japonaises

- Ex : CANON, en utilisant ce savoir faire dans le domaine des connaissances de l'optique. Diagnostic interne, tournée sur le savoir faire de l'entreprise.

- Diffusion et popularisation sur l'enseignement de cette théorie. D'après cette théorie pour détenir et soutenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit se recentrer sur son portefeuille de ressource et de compétences.

- Ressources clé : innovation et connaissance, c'est le "*knowledge management*"

- La stratégie est aujourd'hui influencée par nombreux courant de pensée qui trouvent leur origines dans le domaine de la sociologie, la psychologie, et sur l'économie. Il est très difficile de déterminer les frontières du management stratégique. C'est ce que H. Mintzberg appelle : "Safari en domaine stratégie". D'après lui, la stratégie est diversifiée en plusieurs écoles, dont il en identifie au moins une dizaine:

- École de la conception : Design School
- École de la planification
- École du positionnement : BCG, Porter
- École entrepreneuriale
- École cognitive
- École de l'apprentissage
- École du pouvoir
- École culturelle
- École environnementale
- École de la configuration

- Les entreprises, à l'heure actuelle se servent des outils proposés par ces écoles :

- **AIMS** : Association International de Management Stratégique

- **SMJ** : Strategy Management Journal

B- Définitions et vocabulaire de la stratégie

1 - Définition

- Il existe deux définitions de la stratégie, elle peut être vue sous l'angle du contenu ou des processus. Cette distinction permet de retenir deux définitions de la stratégie. :

1 - Approche par les contenus

- Dans cette approche, le domaine de la stratégie recouvre essentiellement les choix relatifs aux couples produits-marché auxquels l'entreprise décide de consacrer ses efforts. Les décisions étudiées concernant les choix relatifs à la gamme d'activités. Il s'agit :

- **Des décisions de diversification** : Élargir la gamme de bien et service proposé en développant de nouveaux métiers (avec de nouveaux savoir-faire). Implique de nouveaux marchés concurrentiels.

- **Ex** : General Electric (service financier, de la santé, des turbines (rachat de Alstöm)

- **Des décisions de spécialisation ou de recentrage** : Concentrer ses effort ou ses ressources sur les activités des métiers les plus porteurs ou les mieux adaptés à ses compétences.

- **Ex** : Danone (Alimentation, Santé)

- **Des décisions d'innovations** : Schumpeter, modifier les modes de production. Ce sont les start-up qui si elles fonctionnent seront rachetés, se trouvent sur des secteurs d'innovations.

- **Ex** : Dell nouvelle diffusion du produit, renforcer la réactivité par rapport au consommateur.

- **Des décisions d'internationalisation** : Extension géographique des marchés à travers différente modalités : l'exportation, l'implantation d'unité commerciale, mise en place de structure de production

- **Ex** : Toutes les entreprises sont concernées par l'internationalisation : EDF, Renault

- Première conception de la stratégie est restrictive dans la mesure où elle met l'accent sur le développement du domaine d'activité. Ce qui est gênant c'est qu'elle ne tient pas compte des caractéristiques qui conditionnent les qualités internes de l'entreprise. Cependant, elle néglige les relations que l'entreprise entretient avec son environnement. Ces relations sont essentielles à la définition de stratégie.

2 - Approche par les processus

- La stratégie peut être définie comme l'ensemble des choix et des processus qui détermine dans leur globalité :

- Les structures internes de l'entreprise

- Les relations que celle-ci entretient avec son environnement

- **Remarque** : Cette définition englobe la précédente en la dépassant car tenir compte de l'environnement c'est tenir compte des domaines d'activité de l'entreprise. Mais ces relations ne représentent qu'une partie des liens noués avec l'environnement. En particulier des relations non marchandes qui peuvent impacter la stratégie.

- **Les parties prenantes**, les Stakeholders, représentent l'ensemble des acteurs en relation avec l'entreprise et qui ont une influence sur ses choix ou sa performance. Cette pression est d'autant plus forte que l'entreprise est cotée. Les parties prenantes de l'entreprise sont :

- L'état

- Gouvernements

- Investisseurs

- Communauté Locale

- Fournisseurs

- Clients

- Associations professionnelles (MEDEF,...)

- Employés
- Groupes de pression (UFC que choisir?)
- L'organisation interne : Cette définition souligne aussi le rôle stratégique joué par l'organisation. La construction de l'avantage concurrentiel c'est la maîtrise d'un portefeuille de ressources et de compétences.

2 - Le vocabulaire

- Mission stratégique : Représente la raison d'être de l'entreprise. Elle définit les grands objectifs que l'organisation souhaite atteindre. Elle délimite son domaine d'activité, c'est à dire les clients qu'elle veut satisfaire. Elle précise ses valeurs et les priorités de ses parties prenantes.

- Ex :

Michelin : "Contribuer aux progrès de la mobilité"

Danone : «Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre»

- La vision est la représentation présente et future de l'organisation et de son environnement. Elle représente ce vers quoi l'entreprise souhaiterait tendre. L'écart entre la représentation actuelle et future fait naître un état de tension qui doit déclencher une action. La tâche du leader est de proposer une vision et de la faire partager à l'ensemble de ses collaborateurs.

- Ex : Danone "2007 inaugure le début d'une nouvelle aventure" : L'année 2007, avec l'arrivée des activités de Numico et la cession des Biscuits parachève la stratégie orientée sur l'alimentation santé.

- La notion de but : correspond à l'orientation poursuivie par l'entreprise en cohérence avec la mission. Il s'exprime généralement de manière qualitative et peut être la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, la pérennité de l'entreprise ou encore le bien-être social.

- Un objectif est une quantification des buts fixés par l'entreprise. Elle permet de fixer des jalons à l'action stratégique et d'évaluer la performance de l'organisation.

- Ex : Le trois engagements du plan Renault

Qualité : Placer la future Laguna parmi les 3 premiers modèles de sa catégorie.

Profit : Marge opérationnelle de 6% en 2009

Croissance : + 800.000 véhicules, la plus forte croissance de l'histoire Renault

- Capacité stratégique : La capacité stratégique recouvre l'ensemble des ressources et des compétences qui distinguent l'entreprise de ses concurrents et qui lui permette net d'obtenir un avantage concurrentiel, c'est à dire qui permettent de tirer une source de revenus supérieure à celle des concurrents.

- Ex : GDF L'un des premiers énergéticiens au niveau mondial, GDF SUEZ est présent sur l'ensemble de la chaîne de l'énergie, en électricité et en gaz naturel, de l'amont à l'aval." Les concurrents qui sont spécialisés sur une seule partie de la chaîne de valeur seront par conséquent désavantagés.

- Modèle économique : Le modèle économique ou "*business model*" est le choix que font les organisations pour générer des revenus. Ces choix portent à la fois sur les ressources et les compétences à valoriser ou à développer, sur l'offre élaborée à partir de la valorisation de ces ressources et compétences, et enfin, sur l'organisation mises en œuvre pour générer des revenus. Le *business model* peut s'apprécier au niveau d'un secteur (modèles low-cost, open source...) ou au niveau d'une entreprise. La durée de vie du *business model* à une durée de vie limitée, en raison des stratégies d'imitation.

- Ex : Business Model de la Logan de Renault

- Coût de distribution : Dépenses de publicité réduites au minimum (la télévision, interdite au départ, vient de s'ajouter au plan médias): A l'origine véhicule vendu à 5000€, pour le moment ils

sont seul sur ce segment de marché donc ils peuvent se permettre de faire un minimum de publicité.

Marge fixe de 5% seulement consentie aux vendeurs,

Présentation sommaire des véhicules

Coût de fabrication :

- Le réemploi de certains composants issus d'anciens modèles pour faire des économies sur les dépenses R&D.
- Recherche d'équipements dans les pays à bas coûts de fabrication *global sourcing*
- Recherche de la main d'œuvre à coût moindre

C - Les décisions stratégiques

1 - Les caractéristiques de la décision stratégique

1 - Typologie de la décision de Igor Ansoff

- Typologie de la décision d'Igor Ansoff, classé par ordre décroissant d'importance :
 - Les décisions stratégiques
 - les décisions tactiques
 - Les décisions opérationnelles
- Ce sont les décisions qu'une entreprise entretient avec son environnement.
- Ex : Choix des marchés des produits, positionnements
- Décisions stratégiques : Comportement susceptible de donner un avantage concurrentiel. Décision non programmable (s'accorder sur un nouveau marché, suivre une politique).
- Les décisions tactiques : sont relatives à la gestion des ressources à travers notamment leur acquisition, leur organisation et leur développement. On pourra appliquer ce type de définition à n'importe quel type de ressources. Ces décisions concernent le management intermédiaire avec des décisions à moyen terme. Ce sont des décisions semi-programmables.
- Les décisions opérationnelles : Les décisions qui concernent l'exploitation courante de l'entreprise. Les décisions prises au jour le jour pour assurer le fonctionnement et la survie de l'entreprise. Ces décisions sont programmables, on pourra les automatiser (gestion des stocks, maintenance...).

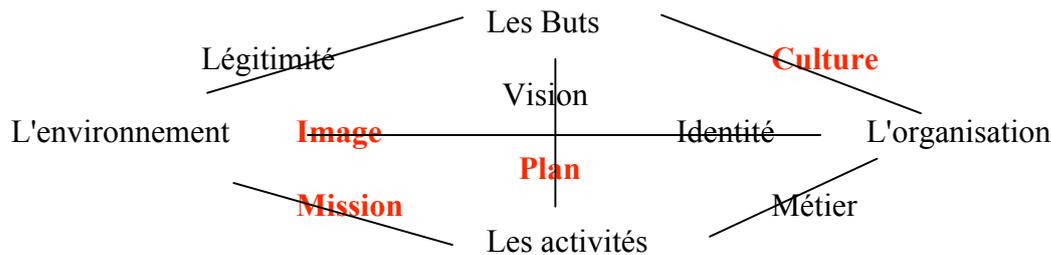
2 - Critiques de la typologie d'Ansoff

- Horizon de planification : Aujourd'hui l'horizon à tendance à se réduire. Le découpage n'est plus pertinent en raison de la réduction de l'horizon de planification.
- Relativité du découpage : Ce qui est stratégique pour un responsable d'une unité ne sera que tactique ou opérationnel pour un dirigeant.
- Relativité de l'importance : Des décisions tactiques ou opérationnelles peuvent avoir des conséquences stratégiques. Pour cela, il faudra mettre en place des démarches qualité. En 1990, à Vergèze, une décision dans l'atelier à des conséquences stratégiques sur le marché international.

3 - Les caractéristiques de la décision stratégique

- Les décisions stratégiques doivent permettre de répondre aux interrogations suivantes :
 - Quelle est notre vision à trois ou cinq ans? Capacité du dirigeant, à avoir une vision ambitieuse et la faire partager pour y faire adhérer le personnel
 - Quels marchés souhaitons-nous développer? Doit être en cohérence avec notre vision...

- **Quel rapport entretenir avec nos partenaires externes** (clients, fournisseurs, banquiers, pouvoir publics...)?
- **Quelle relation développer avec les banquiers, influencer les pouvoirs publics, qui prend les risques ?**
- **Quelle structure interne faut-il adopter ?** Se reposer sur des individus, des personnes qui vont porter le projet
- Ex : Logan, avoir une idée précise de ce que je souhaite appliquer, avoir quelque chose de très standardisé, application du cahier des charges.
- La question que doit se poser le dirigeant est : **Dois-je faire ou faire faire ?**



- **Les quatre piliers du management stratégique** d'après Michel Marchesnay qui est un spécialiste des PME (Qui propose donc cette solution pour faire un diagnostic stratégique), sont :

- Culture : Comprendre le contexte culturel de l'entreprise (ou du pays dans lequel elle est implantée) qui peut-être un frein au changement qui ne correspond pas à ses habitudes de fonctionnement, et qui sera donc en conséquence soit pas appliqué ou mal appliquer. Elle est souvent ressentie comme un frein au changement. Dans une PME, elle correspond aux valeurs du dirigeant et à son histoire.

- Plan : Chaque entreprise à des objectifs, qui seront des moyens de lire la performance. Ils servent aussi de facteur de motivation et de contrôle.

- Mission : Il faut trouver un lien entre les métiers et la mission, trouver une cohérence. Si on est loin de la mission, il faut faire évoluer les compétences.

- Image : Faire attention à une image qui ne correspondrait plus à l'identité de l'entreprise. Faire un travail sur ses valeurs, son identité, etc.

- Cette grille vise à se poser de nouvelles questions. Lecture processuelle de la grille afin de réduire les écarts.

- **Les principales caractéristiques de la décision stratégique** :

- Complexe : Dépend du nombre d'élément et des interactions entre ces éléments.

- Incertaines : Liées à la nature de l'environnement. Difficile dans ce contexte de prévoir les conséquences de nos actions et les réactions de nos partenaires. De même, les réactions des concurrents seront difficilement prévisibles. Tout change continuellement, perception des clients, cadre légal, etc.

- Co-construites : Lien très fort entre décision opérationnelle et stratégique. La mise en œuvre de la

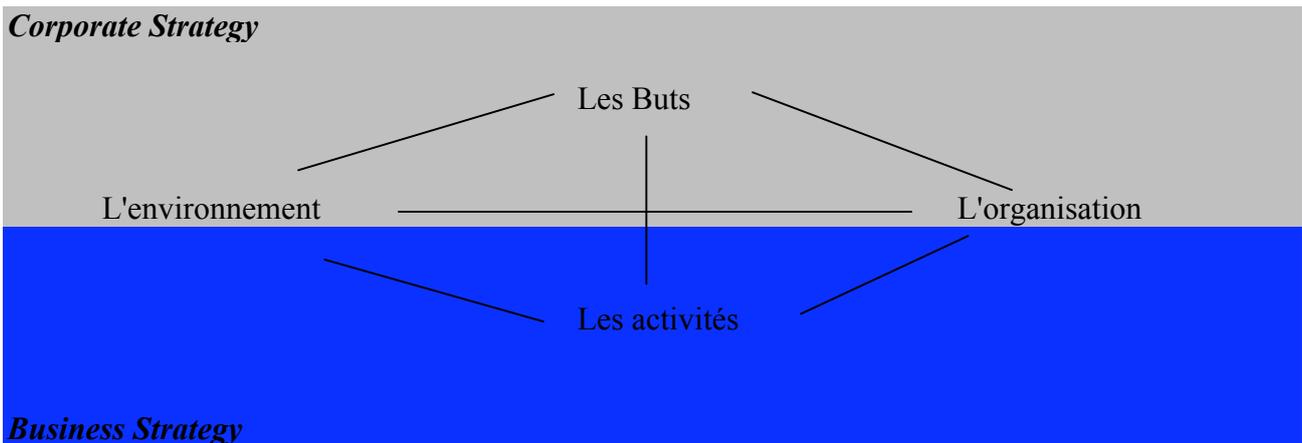
stratégie dépend du niveau d'engagement des salariés et en retour les actions à caractère opérationnel peuvent impacter les orientations stratégiques.
La stratégie est rarement ce qui a été pensé au départ. Ce qui rend les décisions difficile dans les très grandes entreprises.

- Historiques : Le caractère processuelle de la décision stratégique. Histoire de l'entreprise à travers accumulation de compétence et de ressources, à travers la construction d'une culture peuvent constituer un frein au changement et à la transformation stratégique.
- Ces quatre caractéristiques rendent l'action stratégique difficile à mettre en œuvre.

2 - Les trois niveaux de la décision stratégique

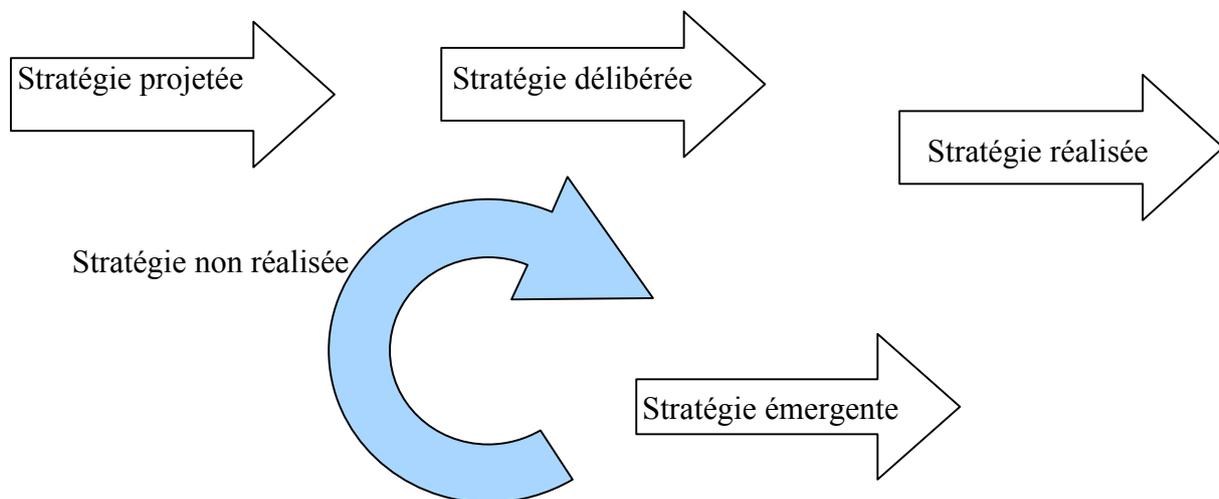
- Les décisions stratégiques peuvent être scindées en trois niveaux :
 - **La stratégie de groupe (Corporate Strategy)** : Elle détermine les domaines d'activité de l'entreprise. Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, à se retirer de tel autre afin de constituer un portefeuille d'activité équilibré. Elle précise également les modalités de développement qui peuvent prendre la forme d'investissement ou de désinvestissement, de fusion/acquisition ou encore de co-entreprise.
 - Ex : Renault est dans une logique de désinvestissement, on descend en termes de gammes.
 - Cette stratégie est très influencée par les parties prenantes et en particulier par les actionnaires. Les choix qui vont être opérés sont très souvent justifiés en termes de création de valeur pour l'actionnaire
 - Communication interne : La direction doit s'assurer que cette stratégie temporelle est bien comprise par l'ensemble des salariés car son succès dépend de la cohérence entre cette stratégie et l'ensemble des autres décisions stratégiques.
 - **La stratégie d'activité (Business Strategy, ou stratégie secondaire ou encore stratégie concurrentielle)** : Elle consiste à déterminer comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.
 - La stratégie définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné. Se décline en termes de prix, de différenciation ou encore d'innovation.
 - Cette stratégie concerne une partie de l'organisation appelée Domaine d'activité Stratégique (DAS). - La décision d'allocation ressource : chaque DAS se voit allouer des ressources et doit atteindre des objectifs.
 - Dans les entreprises de moins de 250 salariés, les stratégies de groupes et les stratégies d'activité ont tendance à se confondre. Ce découpage n'est pertinent que lorsque l'entreprise s'engage dans une stratégie de diversification (développement d'un nouveau domaine d'activité)
 - **La stratégie fonctionnelle ou stratégie opérationnelle** : Elle détermine comment les différentes composantes de l'organisation déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Autrement dit, il va s'agir de définir les stratégies et des objectifs pour chaque fonction de l'entreprise.
 - Cette stratégie recouvre également les décisions prise par les responsables de fonction ou d'unité et le déploiement de la stratégie.

- **Conclusion** : H. Mintzberg montre que les décisions stratégiques sont une combinaison de choix délibérés et de décisions émergentes.



- La stratégie délibérée : Elle correspond à la planification stratégique. Se présente comme un processus rationnel de haut en bas dans lesquelles définitions et mise en œuvre coïncident. Ce processus s'observe lorsque l'environnement est stable. Ce qui est le cas quand on a été pensé les premiers modèles de croissance stratégique.

- A partir des années 1970, il y a eu une rupture stratégique, sociologique. Mintzberg montre lorsque les conditions de stabilité ne sont plus remplies, la décision stratégique est un processus discontinu de bas en haut avec de nombreux retours en arrière. Le plus souvent les stratégies viennent de la base de l'organisation et constituent une réponse à des événements imprévus et sont qualifiés par Mintzberg de *stratégies émergentes*.



- **Le management stratégique** doit :

- Reconnaître rapidement les stratégies émergentes en valorisant les meilleures et en écartant les plus mauvaises. Les stratégies émergentes ne sont pas transposables à toutes les entreprises.

- Confronter les stratégies émergentes avec les objectifs de l'entreprise avec les menaces et opportunités et avec les forces et faiblesses de l'entreprise.

- Dans un contexte où tout change, peut-on se passer de stratégie ? Les études dans le champ de la stratégie montrent quelque soit la stratégie retenue, que les entreprises qui développent une orientation stratégique, se distinguent de leurs concurrents, car elles :

- Cernent mieux que les autres les facteurs de succès dans un secteur d'activité

- Segmentent le marché et parviennent à mieux exploiter leur avantages concurrentiels.

- Connaissent mieux leurs avantages concurrentiels et ceux de leurs concurrents
- Arrivent mieux à anticiper les réponses de leurs concurrents.

La réflexion stratégique à donc un impact important sur la performance

- Chapitre I - **-Les fondements de la démarche** **stratégique -**

I - Le modèle LCAG

- Les premiers modèles de décisions stratégiques voient le jour aux USA à partir des années 1950. Ils sont construits autour de deux grands axes dont la combinaison permet la formulation d'une stratégie:

- L'étude des caractéristiques de l'environnement concurrentiel et sociétal
- L'analyse des caractéristiques et objectifs de l'entreprise (entreprise est un système ouvert & finalisé) concept stratégique.

- En 1965, quatre professionnels de la Harvard Business School, G.P. Larnel, CR Christensen, K.RR Andrews et W.D. Guth, ont proposé le modèle LCAG (Business Policy).

- Le modèle est repris sur l'étude d'une centaine de ces d'entreprise et sur un effort de conceptualisation. Il propose une démarche simple qui lui permet de guider les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique et dans la formulation de la profession générale.

- **Finalité du modèle** : la maximisation de la valeur de l'entreprise (maximiser le profit)
- Ce modèle a été conçu pour de très grande entreprise qui maîtrise leur environnement.
- Ce modèle s'applique pour définir la stratégie concurrentielle

- Le modèle LCAG comporte cinq phases:

- **Le diagnostic externe** : L'environnement détermine les stratégies, approfondir nos connaissances de l'environnement. Analyser les enjeux environnementaux.

- **Le diagnostic interne** : C'est l'inventaire des ressources, moyens et capacités d'entreprise en fonction de l'environnement et en particulier des concurrents. C'est une analyse relative

- **La détermination de toutes les possibilités d'action** : En évaluant les avantages et les inconvénients

- **Ex** :

- **Avantage** : Invention en termes d'innovation

- **Inconvénient** : risque de perte de l'information ou risque de divulgation d'information confidentielle

- **La clarification des valeurs des dirigeants et de l'entreprise** : Développer une stratégie cohérente avec les valeurs des dirigeants.

- **La confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise** : pour définir le choix de manœuvres stratégiques.

- Le cœur du modèle se trouve dans les deux étapes de l'analyse interne et l'analyse externe.

A- Le diagnostic externe

- C'est la mise en évidence des facteurs clés de succès. C'est à dire des compétences nécessaires

pour réussir à partir de cela se créer une analyse des menaces et des opportunités qui résultent de l'environnement. Cette étude se fait autour de trois points :

- **La définition des limites de l'environnement** : Quels sont mes concurrents? Cela va nous permettre de déterminer le potentiel de croissance et la probabilité de succès de l'entreprise

- **Détermination des tendances** : Détermine les tendances significatives de l'environnement. Par exemple : nouvelle fiscalité sur produits, tendance légale, pression environnementale, évolution des marchés, tendance économique, tendance sociale (vieillesse de la population), tendances écologiques, etc...

- **La mise en évidence des menaces et des opportunités** : L'analyse doit être dynamique. Une opportunité pour exploiter rapidement peut se transformer en menace. La menace n'est pas figée, l'entreprise doit transformer la menace en opportunité.

B - Le diagnostic interne

- Il vise à mettre en évidence les avantages concurrentiels. L'analyse va se faire en termes de Forces/faiblesses par rapport :

- Au temps

- Aux concurrents (où l'entreprise est forte ou faible par rapport aux concurrents)

- Aux fonctions de l'entreprise (par rapport à l'analyse : Recherche & Développement, Ressources Humaines, Marketing...)

- Ce diagnostic interne de définition du profil concurrentiel de l'entreprise est indispensable pour élaborer ce cadre des manœuvres stratégiques. La confrontation entre les caractéristiques propres à l'entreprise et celles de l'environnement conduit à la formulation des projets stratégiques.

- Cette phase doit permettre de faire ressortir un grand nombre de solutions stratégiques. Une sélection entre projets concurrents doit être réalisée en fonction :

- De l'évaluation des projets

- Tenir compte des moyens mobilisables.

- Croisement entre stratégie et finance.

- L'échelonnement dans le temps des projets retenus est réalisé dans le cadre de la planification stratégique de l'entreprise. Les procédures de planification permettent précisément de prévoir et de dater des projets d'action destinés à faire entrer dans les faits les orientations de la stratégie. Le risque de la planification :

- S'enfermer dans des certitudes ce qui réduit la capacité d'adaptation de l'entreprise.

- Utilisation du Modèle SWOT : Force, faiblesse, Opportunités, menaces

C - Les limites du modèle

- Les critiques formulées à l'encontre de modèle LCAG, dont l'approche qualifiée d'école de la conception (design school) concernent :

- **Les limites méthodologiques** (H. Mintzberg) : Il y a trois lignes de critiques :

- **La rationalité** : le modèle LCAG laisse penser que les décisions stratégiques doivent être prise de façon rationnelle et logique, or elles sont prises de façon artisanale, intuitive. Le problème des décideurs est qu'ils n'ont pas accès à toutes les informations en matière de stratégie ce qui implique un phénomène de **rationalité limité**

- On n'a pas la possibilité de traiter toutes les informations

- Les décisions ne sont jamais linéaires, il faut revenir sur les hypothèses, sur les décisions à la vue des résultats ou des événements nouveaux.

- Les entreprises qui appliquent ce modèle sont censées maîtriser leur environnement. Cela est vrai jusque dans les années 1970. Aujourd'hui, on évolue dans un environnement instable, turbulent, marqué par des changements de grande ampleur de plus en plus rapprochés.
- Le modèle LCAG cherche à trouver une solution optimale, on va chercher **une solution satisfaisante**. Les limites du modèle sont les suivantes :
 - La fixation de buts : On est dans un contexte où l'on ne maîtrise pas l'environnement
 - L'objectif du modèle : Maximiser le profit en faisant jouer la concurrence
 - Notion de profit : Elle n'est pas claire, quelle définition a-t-on tendance à privilégier? On nous demande des résultats à court terme, il faut être capable de créer de la valeur en trois à six mois.
 - Divergence des buts : D'après A. BERLE & G MEANS, depuis les années 1920 dans les grandes entreprises, les dirigeants ont tendance à privilégier ce qui est contraire aux actionnaires.

II - Les étapes de la démarche stratégique

A- La segmentation stratégique

- Vise à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes qui relèvent :
 - De la même technologie : même système d'offre
 - Des mêmes marchés : type de client
 - Des mêmes concurrents
- Ce découpage à deux vocations :
 - Quelles sont les stratégies adoptées pour chaque domaine?
 - Quels domaines vaut-il mieux investir en priorité? Allocation de ressource
- Ex : Bouygues à deux grands métiers :
 - Un pôle de construction (trois activités) :
 - Activité Bouygues immobilier
 - Activité Bouygues BTP
 - Activité Bouygues routes
 - Un pôle télécommunication et média (2 activités) :
 - média (TPS)
 - Bouygues Télécom
 - Le nouveau pôle : énergie, transport (Alstom)

B - L'analyse concurrentielle

- Caractéristiques intrinsèques du domaine : Potentiel de croissance d'un secteur. Rentabilité possible sur le secteur d'activités, développement en termes d'activités technologiques.
- Forces concurrentielles : Pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, rôle de l'état
- Ex : Général Motors cherche à obtenir un soutien du gouvernement américain.
- Ressort de la concurrence : (comment s'exerce la concurrence?) Pratique de la concurrence dans ce secteur, savoir si c'est intéressant de s'engager dans ce secteur

C - La construction d'un avantage concurrentiel

- Deux stratégies sont envisageables :
 - **La stratégie de domination par les coûts** : effets volume, marques discount, capter les approvisionnements de matière première
 - **La stratégie de différenciation** : marques, innovation, capacité à créer de nouveaux produits.

- La construction d'un avantage concurrentiel repose sur des compétences distinctives. Il s'agit de ressources et de compétences propres à l'entreprise et difficilement imitables.

D - Les voies et mode de développement stratégique

1 - Axes de développement ou vecteurs de croissance

- En croisant la mission et le métier, Igor Ansoff propose de développer quatre grandes voies de développement.

	Produits actuels	Produits nouveaux
Mission actuelles	Pénétration de marchés	Lancement de nouveaux produits
Mission nouvelles	Développement des marchés	Diversification

- Stratégie d'expansion

- Stratégie de diversification

- Pénétration des marchés : Voie de développement, expansion extensible, renforcement de la part de marché. Domination par les prix.

- Développement des marchés : Répondre à de nouveaux besoins

- Ex : stratégie d'internationalisation

- Lancement de nouveaux produits : Client potentiel de Microsoft sont des clients potentiels pour la X-box. Cadre des opérateurs de téléphone.

- Les deux dernières stratégies sont risquées car on n'a pas forcément le potentiel pour s'adapter au marché.

- La diversification : Peut se définir comme un engagement dans un nouveau domaine, dans un métier que l'on ne maîtrise pas.

- Diversification liée : On va s'engager sur des domaines où l'on a des relations. Les domaines assez proches dans lesquels on se trouve actuellement.

- Diversification conglomérale : S'engager dans des domaines pour lesquels on est complètement ignorant et que l'on ne maîtrise pas du tout. Logique financière de diversification du risque.

- Ex : Bouygues

- A l'heure actuelle, les actionnaires s'intéressent aux entreprises qui ont des stratégies de recentrage.

2 - Les modes de développement

- La croissance interne : Je me développe par mes propres moyens. Limite du risque, mais l'inconvénient est d'une part le problème financier, l'autre problème est le temps de développement.

- La croissance externe : Fusions, acquisitions. Avantage c'est un gain de temps considérable par rapport à la croissance interne, cependant la limite est le risque lié à l'endettement. Le problème qui se pose est la difficulté que l'on a lorsque l'on souhaite acquérir une nouvelle entreprise car 60% des fusions/acquisitions détruisent de la valeur.

- Stratégie de diversification : Recherche de synergies. La synergie est le surcroît d'efficacité ou

d'efficacité que l'on observe lorsque des activités qui restaient exploitées isolément sont poursuivies de façon conjointes.

- Ex : Renault/Nissan Pour Renault, pouvoir lancer des 4*4
- Appliquons cette méthode à l'exemple de Carrefour :

	Produits actuels	Produits nouveaux
Mission actuelles	Renforcement de la part de marché	ED, BOOSTORE.COM, OOSHOP.COM
Mission nouvelles	Internationalisation (Chine)	Produits financiers, Vacances Carrefour

E - Le management d'un portefeuille diversifié d'activités

- Les modèles de portefeuille d'activités permettent d'assurer une cohérence et un équilibre de l'ensemble des activités sous l'angle de la rentabilité et du risque.

- Cette analyse est réalisée à partir de deux dimensions principales :

- La valeur ou l'attrait des domaines d'activités : Barrière à l'entrée, le nombre de concurrent que je vais avoir.

- La position concurrentielle de l'entreprise sur chacun de ces domaines : Comment on se situe par rapport aux concurrents, la part de marché, capacité d'innovation, histoire, réputation, marque, etc...

- Ces variables permettront d'allouer des ressources de l'entreprise. Savoir s'il faut investir ou désinvestir dans un domaine.

- Chapitre 2 -

- Le diagnostic externe -

- L'environnement peut être défini comme l'ensemble :

- Des organisations
- Des acteurs
- Des faits

Dont l'existence est susceptible d'influencer le comportement et les performances de l'entreprise.

- On peut distinguer trois grands types d'environnement :

- Le Macro-environnement : Le macro-environnement est constitué de toutes les variables globales qui peuvent avoir une dimension politique, économique, sociologique ou technologique. Il est caractérisé par des évolutions sur lesquelles l'entreprise n'a pas d'influence directe. Cet environnement définit des normes, des valeurs, qui s'imposent comme des données structurelles. Cela fixe le cadre pour les entreprises.

- Ex : Krak boursier, crise pétrolière, crise des surprimes.

- Le méso-environnement : Il est constitué de toutes les institutions sociales ou économiques qui par leurs actions et leur décision sont en mesure d'influencer les choix stratégiques et les comportements de l'entreprise. Cette influence peut-être directe, mais elle a un caractère général.

- Ex : Norme en matière de CO².

- Elle est exercée par des institutions locales, nationales ou internationales. On peut classer également dans le méso-environnement de très grandes entreprises.

- Ex : Microsoft, Sony

- Pour analyser le macro et méso-environnement, on peut s'appuyer sur le modèle PESTEL:

- Politique :

- Stabilité gouvernementale
- Politique fiscale
- Régulation du commerce extérieur
- Protection sociale

- Économique :

- Politique monétaire
- Cycle économiques
- Évolution du PIB
- Inflation
- Chômage
- Taux d'intérêts
- Revenu disponible

- Socioculturel :

- Démographie
- Distribution des revenus
- Niveau culturelle
- Attitude face au travail, au loisir
- Niveau d'éducation

- Évolution des styles de vie
- Consumérisme

- **Technologique** :

- Dépense publique de R&D
- Nouvelles avancées technologiques
- Vitesse de transferts technologiques

- **Écologique** :

- Lois sur la protection de l'environnement
- Retraitement des déchets
- Consommation d'énergie

- **Légal** :

- Lois sur les monopoles
- Droit du travail
- Législation sur la santé
- Normes de sécurité

- Ce modèle découle en partie des questions suivantes :

- Quel sont les facteurs environnementaux qui affectent les organisations?
- Lesquels parmi ceux-ci sont les plus important aujourd'hui? Dans les prochaines années?

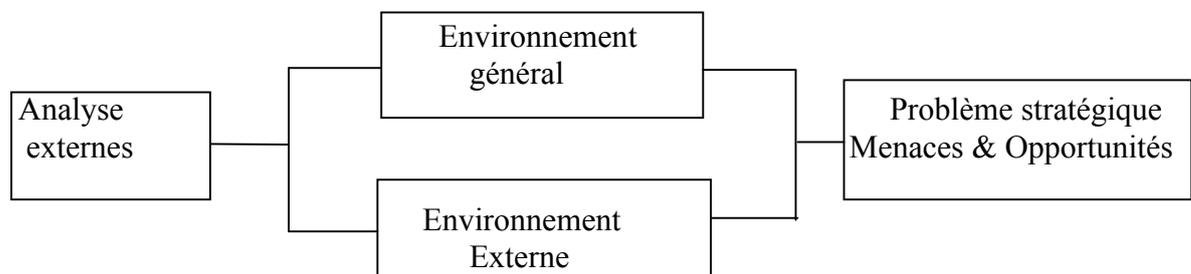
- Le microenvironnement (ou environnement de proximité) : Regroupe l'ensemble des acteurs qui sont en liens avec l'entreprise :

- Relations de marchés : concurrents directs ou indirects
- Relations industrielles : Acheteurs, fournisseurs, sous-traitants
- Relations institutionnelles : organismes consulaires, associations, administrations
- Relations financières : Banques, organismes financiers, actionnaires

- Le diagnostic externe est l'opération par laquelle l'entreprise :

- Décrit
- Analyse
- Tente de prévoir son environnement.

- L'étude de l'environnement doit permettre à l'entreprise d'y déceler les occasions favorables et les menaces.



I - Les caractéristiques de l'environnement concurrentiel

A- Les niveaux d'analyse de l'environnement concurrentiel

- Il existe trois niveaux d'analyse de l'environnement concurrentiel :

- Niveau 1 : Industrie

- Niveau 2 : Filière
- Niveau 3 : Marché

1- Industrie

- Selon M. Porter, le secteur de l'industrie se compose du groupe de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables. Les entreprises vont se positionner en tenant compte des forces concurrentielles. Cette position va exprimer le degré de vulnérabilité de l'entreprise.
- Vulnérabilité : La vulnérabilité représente le degré d'influence de la stratégie, dans sa fixation comme dans son évolution. La vulnérabilité s'explique par trois caractéristiques de l'industrie :
 - La turbulence : Ansoff parle de discontinuité ou de surprise stratégique. Peut être du par des ruptures technologiques, changements dans les modes de consommation ou par l'ouverture des marchés
 - La complexité : Interaction et interrelation entre les acteurs et multiplication des relations entre les entreprises.
 - L'accessibilité : Facilité d'entrer dans une industrie. Elle va dépendre de la hauteur des barrières à l'entrée (barrière à l'entrée, barrière technologique, barrière commerciale). Concentrer ses achats sur un seul point de vente ou sur une seule enseigne.
- Ces variables sont très difficiles à maîtriser. Il faut avoir une attitude de veille technologique.

2- La filière

- La filière peut-être définie comme le système d'acteurs situés à différents stades d'une suite de transformation et de valorisation, allant des ressources brutes jusqu'au produit fini, distribué et consommé. L'entreprise va chercher à conserver son autonomie en évitant des relations de dépendance.
- Dépendance : On peut utiliser trois critères
 - Le degré de concentration : Importance de la transaction par rapport à l'ensemble des transactions du même type réalisé par l'entreprise.
 - Le degré de substituabilité : Capacité de l'entreprise à trouver un nouveau partenaire
 - L'essentialité : Lien entre la transaction et la survie de l'entreprise.
- Pour éviter de se rendre dépendante, elle peut se rendre indispensable pour son fournisseur.

3- Le marché

- Le marché comprend l'ensemble des concurrents directs de l'entreprise. Il peut faire l'objet d'un découpage en termes de segments.
- La segmentation marketing fait référence à un découpage de consommateurs selon leurs attentes, leurs caractéristiques ou leur comportement d'achat. L'analyse se fait en fonction du niveau d'agressivité entre concurrents. Un marché est d'autant plus attractif que l'agressivité concurrentielle est faible.
- L'hostilité : se manifeste par des guerres des prix, des publicités comparatives.
- Marché munificent ou favorable : lorsque l'entrée est facilitée voire sollicitée

Niveau	Nature	Critères
Industrie	Vulnérabilité	Complexité Turbulence Accessibilité
Filière	Dépendance	Concentration Substituabilité

		Essentialité
Marché	Agressivité	Hostilité Munificence

B - Analyse des frontières de l'entreprise : Apport de la théorie des coûts de transaction

- Ces frontières sont de plus en plus floues avec le développement des stratégies relationnelles. La théorie des coûts de transaction permet d'aborder cette question en mettant l'accent sur l'opposition entre organisation et marché.
- Cette théorie (également appelé théorie institutionnelle) trouve ses fondements dans les travaux de R COASE et O. WILLIAMSON.

- Questions de recherche :

- Comment justifier l'existence de firmes?
- Quelles sont les limites des firmes?
- Pourquoi les firmes pratiquent-elles l'intégration verticale?
- COASE montre qu'il existe deux formes de coordination économique :
 - La firme
 - Le marché

1 - Le marché et l'organisation

- Sur le marché, la coopération entre agents économique se fait inconsciemment par le système, ou au contraire à l'intérieur de la firme, la coordination se réalise de manière consciente par l'autorité de l'entrepreneur.
- Le marché entraîne des coûts liés à la recherche d'information sur les prix, liés à la négociation ou encore à la conclusion du contrat. La firme s'impose lorsqu'elle permet de faire l'économie de ses coûts de transaction et lorsqu'il existe une incertitude liée à l'échange.
- WILLIAMSON va enrichir cette réflexion en présentant les hypothèses de comportement et en proposant une grille d'analyse des transactions.
 - La rationalité limitée :
 - Capacité cognitive limitée
 - Information limitée
 - L'opportunisme : Pour WILLIAMSON, un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie
 - Ex : Se présente lorsqu'il y a tricherie avant la passation du contrat, cela pose un problème de sélection adverse. La capacité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs (en termes de volume ou de capacité).
 - Ex : Tricherie va se dérouler pendant l'exécution du contrat. Il est qualifié de risque moral, qui s'explique par l'incomplétude des contrats et la difficulté à déterminer si les parties ont bien respecté les termes du contrat. Le risque d'opportunisme augmente le risque des transactions et en particulier le coût de négociation du contrat. Engager des experts pour vérifier la qualité en amont.
- Trois facteurs permettent de différencier les transactions :
 - La spécificité des actifs : Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable doit être entrepris pour assurer une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction. Ce facteur est souvent retenu pour expliquer l'intégration verticale.

- L'incertitude : L'une dépend de l'aléa, et l'autre résultant d'une asymétrie informationnelle entre agents. (Relation entre demandeur et sous-traitants).

Cette asymétrie informationnelle est étroitement liée à l'opportunisme. Lorsqu'il n'y a pas d'asymétrie d'information, le mécanisme qui s'impose est le marché.

- Fréquence de la transaction : C'est un facteur qui intervient dès que la transaction requiert un investissement spécifique.

		Caractéristique de l'investissement		
		Nom spécifique	Mixte	Idiosyncratique
Fréquence	Faible	Structure de marché	Structure trilatérale	
	Forte		Structure bilatérale	Structure unifiée

- Comment essayer de réduire l'opportunisme à la fois pour le distributeur et pour la PME ?

2 - L'opportunisme dans la relation entre PME et grande distribution

	PME	Distributeur
Risque	Rupture de la relation	Qualité, Délai
Solution	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un système de distribution (Franchise, Vente directe) - Autre mode de distribution - Exportation 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration - Mise en concurrence des fournisseurs - Dispositifs de contrôle

- La confiance peut être abordée sous trois angles différents :

- La confiance rationnelle : Partenaire vont faire une analyse coût/bénéfice. Logique calculatoire.

- La confiance institutionnelle : Repose sur des systèmes formels comme des procédures ou des structures informelles comme des valeurs sociales ou sociétales.

- La confiance affective : Traduit la volonté des parties de s'engager au delà de ce qui avait été convenu. C'est la bienveillance. Confiance qui repose sur les relations interpersonnelles, ce sont les réseaux.

- Ex : Louer une loge pour des partenaires lors d'un événement sportif.

C - L'analyse de l'environnement concurrentiel

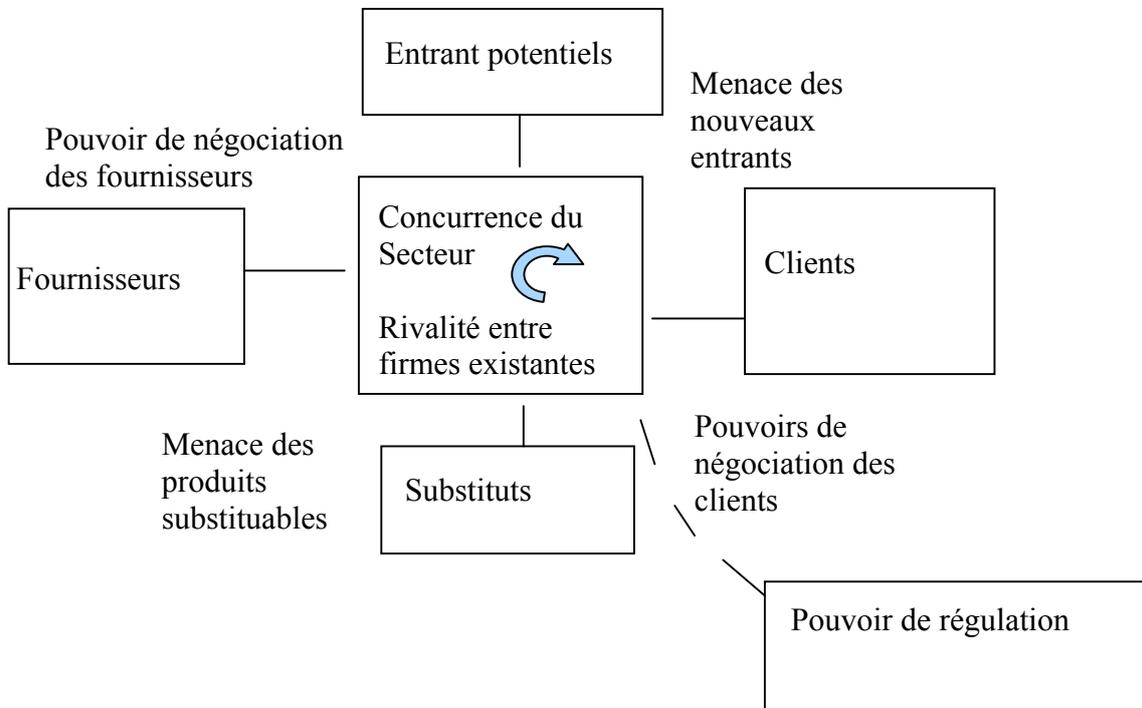
- M. Porter montre que le choix d'une stratégie dépend de la nature et de l'intensité des forces concurrentielles au sein d'un secteur. La démarche de l'analyse stratégique passe en premier lieu par une analyse du contexte concurrentiel de chaque secteur où l'entreprise est présente ou envisage de s'orienter. Le stratège doit alors trouver un positionnement où son entreprise puisse se défendre mieux contre les forces concurrentielles ou les influencer en sa faveur.

1 - Forces concurrentielles et stratégies génériques

1 - Les forces concurrentielles

- Plus l'intensité des forces est élevée, plus la rentabilité potentielle de l'activité est faible.

Schéma des forces qui commandent la concurrence au sein du secteur (Source Porter, 1980)

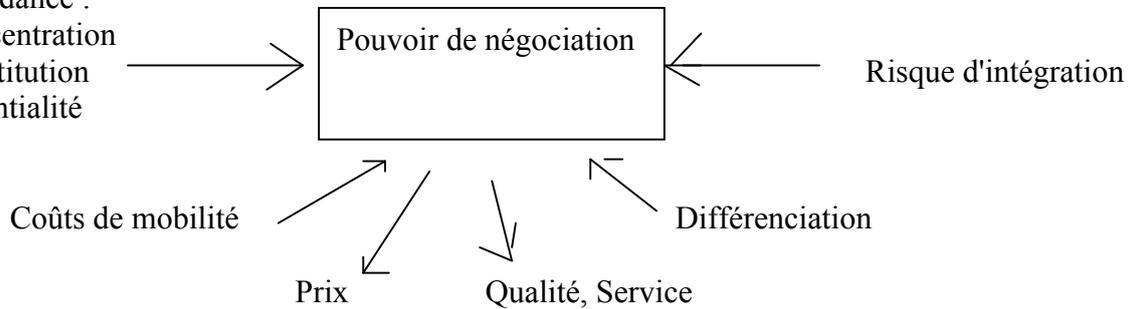


- La menace des nouveaux entrants : Dépend de l'existence de barrières à l'entrée. Il s'agit de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts durablement supérieurs à ceux des organisations en place.
- Ces barrières peuvent être de trois ordres :
 - Les barrières financières : économie d'échelle, intensité capitalistique, coût de mobilité.
 - Les barrières commerciales : Réseau de distribution, image de marque
 - Les barrières de ressources et de compétences : technologie, ressources rares, l'expérience.
- La rivalité entre les concurrents existants : A tendance à être d'autant plus forte que :
 - La croissance du marché est lente : en phase de maturité la croissance du CA ne peut se faire qu'au détriment des concurrents.
 - Les entreprises sont de taille comparable : risque d'agressivité pour décrocher le leadership
 - Les coûts fixes sont élevés : baisse des prix pour atteindre le seuil de rentabilité.
 - La différenciation entre produit est faible
 - Les barrières à la sortie sont élevées
- Rivalité concurrentiel peut s'exprimer en termes de guerre des prix. Les risques sont multiples :
 - Réaliser des volumes avec des pertes : Déficit par produit
 - Dégradation de l'image
 - Modification du comportement d'achat
 - Communication
 - Innovation : Moyen d'éviter la concurrence.
- Les substituts ou produits de remplacement : ils remplissent des fonctions proche que les produits du secteur mais à partir de technologie différentes.

- Les produits à surveiller sont ceux :
 - Dont l'évolution va dans le sens d'une amélioration très significative du rapport qualité/prix
 - Qui proviennent de secteurs où les profits sont élevés.
- Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs :

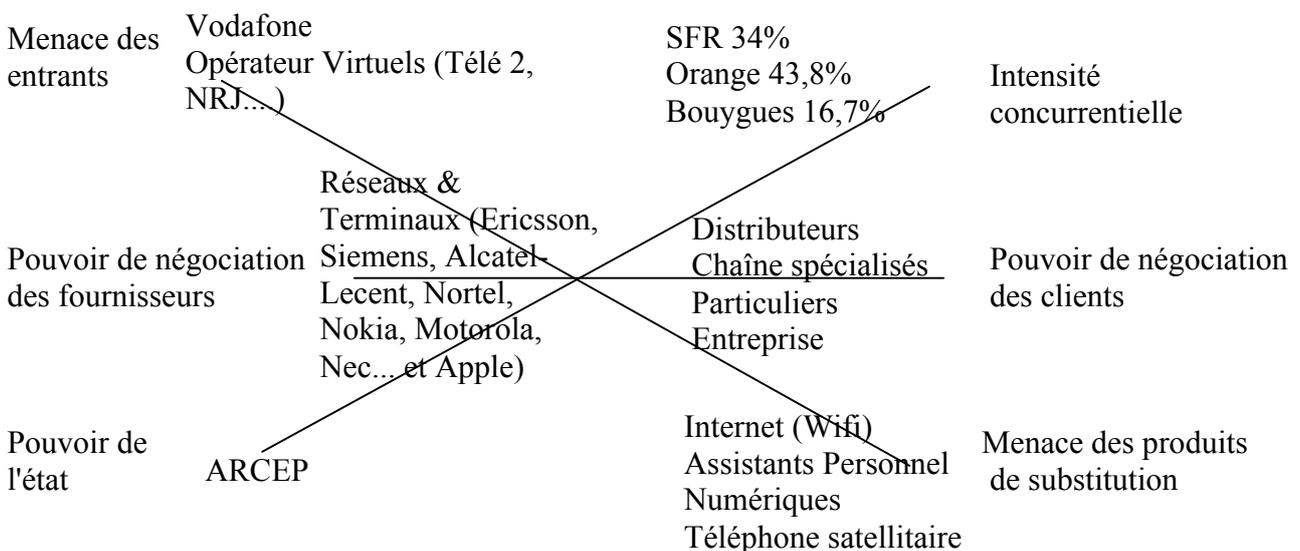
Dépendance :

- Concentration
- Substitution
- Essentialité



- L'état intervient pour :
 - Assurer l'indépendance nationale (armement, énergie)
 - Défendre l'exception culturelle et agricole
 - Promouvoir des leaders capables de faire face aux concurrents étrangers (Automobile, télécommunications...)
- Ses principaux moyens d'action sont :
 - Pouvoir et régulation : impôts, droit du travail, contrôle des prix, subventions
 - Décisions politiques : Protectionnisme, coopération internationale.
- Trois stratégies peuvent être envisagées pour influencer les politiques gouvernementales :
 - Une stratégie d'information qui vise à fournir des informations aux preneurs de décisions (lobbying, participation à des travaux parlementaires, rédaction d'études ou de rapports...)
 - Une stratégie d'incitation financière qui consiste à participer au financement des preneurs de décision.
 - Une stratégie de mobilisation politique qui vise à prendre pour témoin les citoyens et les électeurs (publicité militante, relations publiques, conférence de presse).

Application de ce schéma à la téléphonie mobile
On se place dans la situation de Bouygues télécom



- Globalement, comparé à d'autres secteurs, le marché est plutôt favorable. En France la part de

marché des opérateurs virtuel ne possède pas plus de 5%, ce qui pose un problème de concurrence.

2 - Les stratégies génériques

	Avantage stratégique	
Cible stratégique	Différenciation	Domination par les coûts
	Spécialisation	

- Porter montre que les entreprises peuvent mettre en œuvre trois stratégies qui doivent permettre aux entreprises de se doter d'un avantage concurrentiel. Il croise deux variables : l'avantage stratégique et cible stratégique.

- Une cible stratégique : C'est le secteur dans sa globalité ou référence à un secteur

- L'avantage stratégique : il y a deux avantages possibles : capacité à se démarquer (produit unique pour le consommateur), ou la capacité à maîtriser ses coûts. Il en émerge donc trois stratégies :

- **Différenciation** : mise en valeur des caractéristiques du produit.
- **Domination globale au niveau des coûts.**
- **Spécialisation ou focalisation**

a - Stratégie de domination par les coûts

- Fondé sur les faits expérimentaux selon lequel la quantité varie avec le nombre de série de fabrication. Ici on obtient la part de marché la plus importante (apport stratégique). Cette stratégie vise à faire les volumes des plus grands mais ne s'accompagne pas nécessairement de politique agressive de prix.

- La meilleure part de marché permet d'avoir une meilleure capacité coût et une meilleure position sur le marché, elle permet d'éliminer les concurrents.

- Ex : Secteur de la grande distribution : Le leader sur le marché à l'heure actuelle est E. Leclerc. Carrefour a été l'enseigne leader jusqu'à 1990. E. Leclerc est devenu leader enseigne grâce à la diminution par les coûts.

- Stratégie de carrefour :

- Concentration des achats en groupe
- Lancement de la marque n°1 : Objectif prix inférieur de 6 à 7% à ceux proposés par les maxi-discounteurs.
- Prix des MDD (Marque de distributeur) inférieur de 15 à 20% par rapport aux marque nationales

- Stratégie d'E. Leclerc :

- Centrale d'achat commune avec système U
- Marque Eco+ : Augmentation de 35% du nombre de références;
- Prix des MDD inférieur de 20 à 25% par rapport aux marques nationales.

- Au début des années 2000, E. Leclerc dépasse Carrefour. Pour Carrefour, il sera difficile de rattraper le hard-discount mais permet à conserver une partie de sa part de marché en rachetant ED. Dans ce secteur de domination par les coûts, il a donc une augmentation de la part de marché

b - Stratégie de différenciation

- Selon Porter, elle vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Il existe deux grandes stratégies de différenciation selon que l'on cherche à accroître ou à réduire la valeur perçue par rapport aux offres des concurrents :

- La stratégie de sophistication : Différenciation vers le haut. Met l'entreprise à l'abri des agressions des concurrents en raison de la fidélité des clients et de leur faible sensibilité au prix.

- Avantage : Pouvoir dégager des marges plus élevés que les concurrents avec une contrepartie.

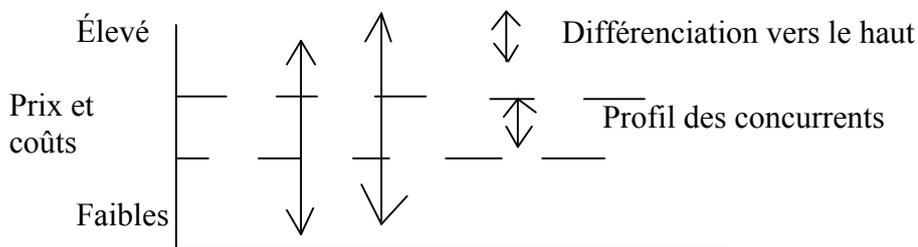
- Inconvénient : Elle est incompatible avec une forte part de marché. Car les clients recherchent à bénéficier d'une exclusivité incompatible à avec une forte part de marché.

- Ex : luxe

- Le caractère unique du produit peut reposer sur un concept original comme une innovation, sur une image de marque, sur des services rendus aux clients comme les FAI (fournisseurs d'accès à internet), sur la qualité supérieure.

- La stratégie d'épuration : Elle consiste à proposer à un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents. Elle se situe entre une différenciation du produit et différenciation par les coûts : C'est une **différenciation vers les besoins** s'adresse au client dont le principal critère d'achat est le prix.

- Ex : low-cost



c La stratégie de spécialisation ou de focalisation

- Elle consiste à se concentrer :

- Sur un groupe de clients particulier
- Sur une définition de la gamme de produit
- Sur un marché géographique

- Cette stratégie repose sur l'idée que l'entreprise est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement ou en consommant moins de ressources que les concurrents qui luttent sur un domaine plus large. Il existe deux logiques possibles :

- Efficacité : service plus personnalisé
- Proximité

- Porter a choisi la thèse que les groupes doivent choisir l'une de ses trois stratégies pour ne pas s'enliser dans la voie médiane. Les deux stratégies les plus performantes sont domination par les coûts (conquête de marché) ou de différenciation ou spécialisation.

- Critique du schéma :

- Les études empiriques de Porter datent de 1970. A partir des années 1980 le schéma devient erroné.

- Les entreprises (japonaises) ont fait la démonstration que l'on peut concilier les deux stratégies avec le management la qualité totale, qui permet d'améliorer la quantité des produits et réduire les coûts (nouvelle méthode de financement)

- Ex : toyotisme

- Ex 2 : IKEA a montré que l'on peut concilier prix bas et création de valeur au niveau des produits de management

3 - Chaîne de valeur

- Notion introduite par M. Porter. Elle justifie le choix entre différenciation et domination par les coûts.

- La chaîne de valeur : C'est une représentation de l'entreprise qui fait apparaître le principe de l'activité créatrice de valeur et la marge qui en découle. La valeur correspond à ce que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit offert. Ces activités sont réparties de deux grandes catégories :

- Les activités principales ou primaire : Relier à la production de bien et service et qui vont de la gestion des approvisionnements jusqu'à la mise sur le marché.

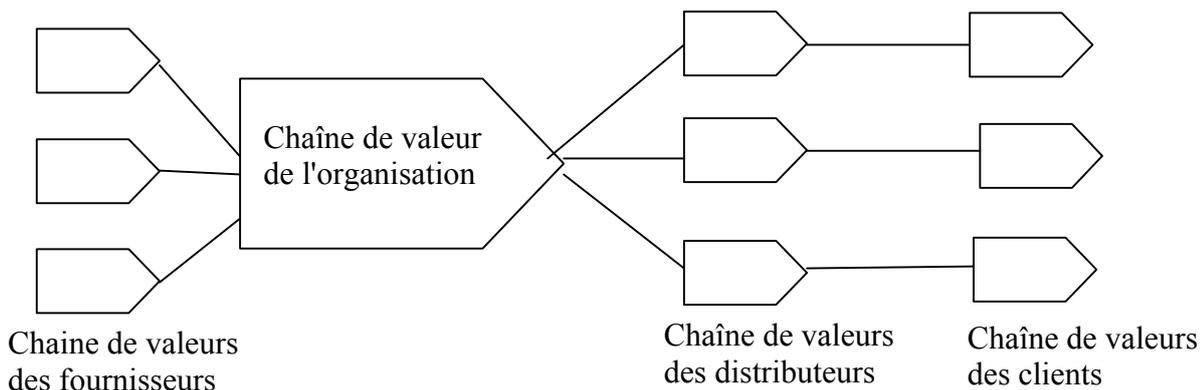
- Les activités de soutien : Des activités indispensables qui interviennent en complément des activités principales.



- La connaissance d'activité : De lieux principaux de création de valeur est indispensable pour déterminer les moyens pour obtenir un avantage concurrentiel. Essayer de construire la chaîne idéale de valeur nécessaire pour réunir dans son secteur deux étapes :

- Déterminer les atouts que possède l'entreprise vis à vis de celle-ci

- Les activités les plus créatives de valeur constituent les compétences distinctes de l'entreprise. On peut avoir ce diagnostic mais ce diagnostic peut être réalisé au niveau d'une filière : C'est une spécialisation au sein de la filière qui permet la création d'une offre valorisé par les clients.



2 - Les groupes stratégiques

- Dans la réalité, il faut savoir que toutes les entreprises ne réalisent pas le même positionnement, si l'on veut comprendre les forces concurrentielles déterminant la performance de l'entreprise selon Porter.

- A l'intérieur d'une industrie, toutes les entreprises ne sont pas caractérisées par le même niveau de performance. Il est possible de distinguer des ensembles de firmes qui partagent le même positionnement, le même type de stratégie, et le même niveau de performance, appelé groupe stratégique.

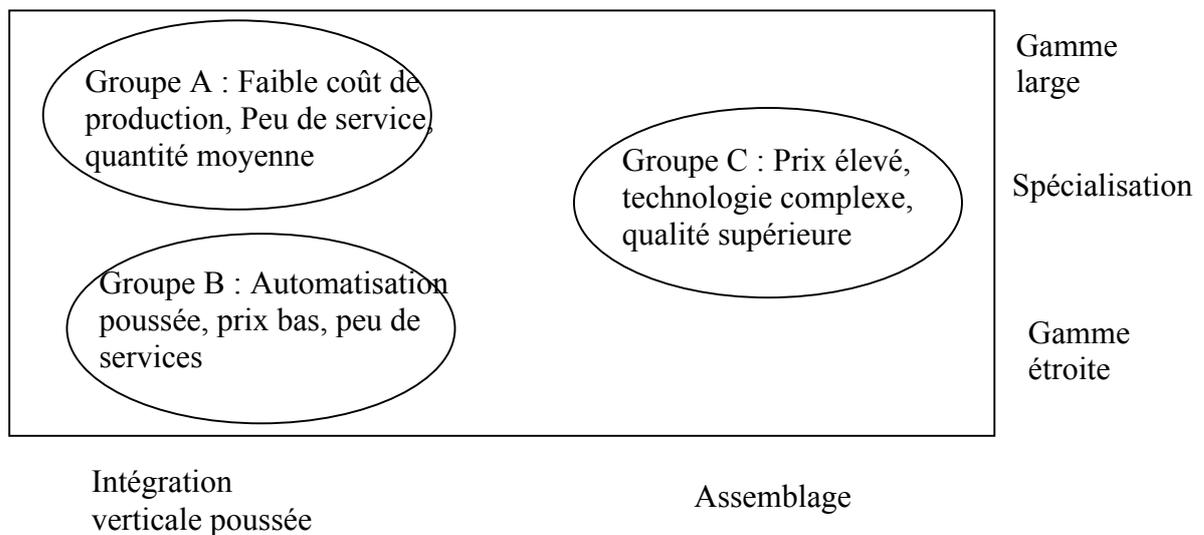
1 - La construction de la carte stratégique

- Pour construire la carte stratégique, il va falloir mettre en avant des caractéristiques discriminantes (différent groupes d'entreprises). Le choix de ces variables dépend de l'évolution de l'industrie, des forces qui caractérisent l'environnement ou encore des stratégies des entreprises. On peut retenir deux approches pour construire la carte :

- Soit la façon inclusive : en s'appuyant sur l'expérience des acteurs intervenants dans l'industrie. Il s'agit de croiser deux à deux les variables jugées les plus discriminantes.

- Ex : Secteur automobile, variable à retenir à la capacité de gros volume de production, capacité à innover.

- Soit à partir d'analyse multifactorielle (ACP, AFCM) : lorsque le nombre de concurrents est important



- Groupe A : Domination par les coûts

- Groupe B : Différenciation

- Groupe C : Différenciation spécialisation

- Ex : Dans le secteur de la grande distribution, exemple de variables discriminantes dans la grande distribution :

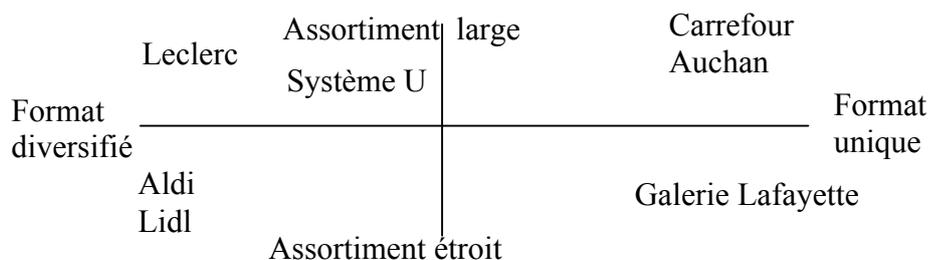
- Largeur de l'assortiment

- L'étendue des formats

- La densité du réseau

- La nature juridique de la société

- Le degré de diversification des firmes.



- Les cartes stratégiques permettent :

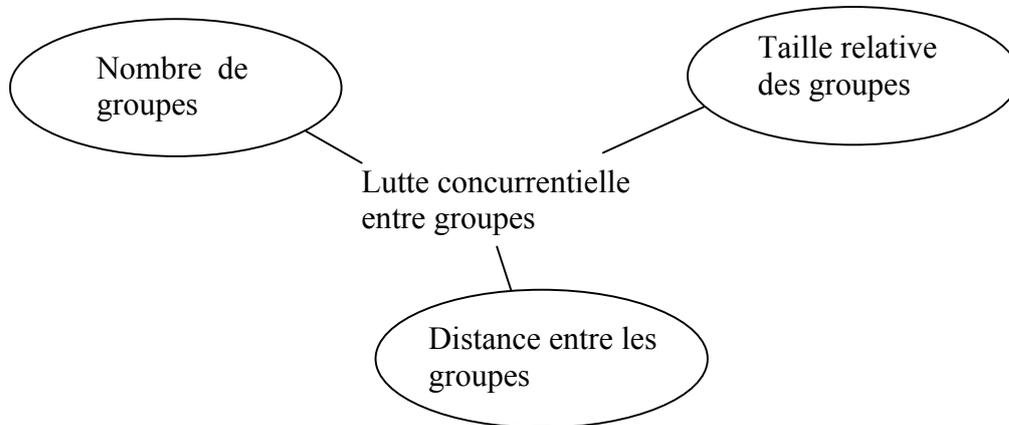
- De repérer quels sont les concurrents directs

- D'envisager le changement à l'intérieur de l'indicateur en termes de mobilité

- De mesurer l'attrait du positionnement

2 - Les stratégies possibles

- Les manœuvres stratégiques renvoient aux actions mises en œuvre par l'entreprise de la carte stratégique pour renforcer leur action ou en conquérir une nouvelle. A l'abri de l'intensité concurrentielle, il existe une lutte concurrentielle entre les différents groupes à l'intérieur de la carte. Cette lutte est influencée par différents acteurs.



- Ces variables vont évoluer en fonction de la maturité du secteur et de la mobilité. Le principe sera de freiner plus la maturité est ancienne. Il existe trois stratégies à mettre en œuvre :

- Les stratégies défensives : Consistent à défendre la position acquise au sein de la carte stratégique. Il ne s'agit de limiter l'intensité des forces concurrentielles en procédant par exemple à une intégration verticale ou en renforçant les barrières à l'entrée

- Ex : secteur pharmaceutique.

- L'intérêt de la **stratégie de fidélisation** : se révèle moins coûteuse que les stratégies de conquête de nouveaux clients.

- Les stratégies offensives : Peut s'agir d'imitation. Le succès repose sur l'originalité et la valeur apporté au client. Cette stratégie présente deux risques :

- Le portefeuille de ressources et compétence ne s'est pas adapté au positionnement (ex : rachat, d'une entreprise pour maîtriser les ressources et compétences).

- L'affrontement concurrentiel : la réaction des concurrents face à l'intrusion. La riposte peut se faire en termes de commercialisation.

- Les stratégies prospectives : Consistent à occuper un nouvel espace sur la carte. Elle s'observe le plus souvent lorsque l'industrie est en phase de croissance. Les évolutions de l'environnement technologique peuvent offrir de nouvelles zones d'exploitation.

- Chapitre 3 -

- Le diagnostic interne -

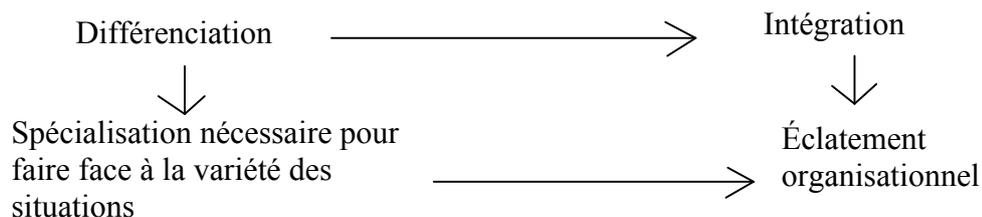
- Pour atteindre son objectif, l'organisation s'appuie sur des ressources et sur une division des tâches. Les principales caractéristiques de l'organisation est :

- L'existence de buts définis
- Une division des tâches et des rôles
- Une division de l'autorité
- Un système de communication
- Des critères pour évaluer et contrôler mes résultats de l'organisme

I- Les caractéristiques des organisations

A- Les modes de coordination

L'équilibre organisationnel selon P-R. LAWRENCE et J-W. LORSCH



- L'entreprise dispose de différents mécanismes de coordination :

- L'ajustement mutuel : La coordination va se faire par communication informelle. Laisse le pouvoir aux opérateurs (contrôle du travail entre leurs mains). Cela laisse une grande liberté à chacune pour réaliser ces tâches. Avec ce mécanisme, on peut envisager deux contextes :

- Pour les petites organisations de proximité : relation, échange se rencontrer, l'information circule facilement

- Pour les entreprises qui visent l'innovation : car l'innovation c'est la confrontation qui est source d'idée et l'innovation suppose une grande liberté d'action.

- La supervision directe : Le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investit de la responsabilité du travail des autres. Cette personne exerce un contrôle externe sur le travail de ses collaborateurs en assurant la coordination et en fournissant des instructions. On retrouve ce type de mécanisme dans les PME (dans une logique de personnalisation de la relation) par le dirigeant de l'entreprise.

- Standardisation : Il existe trois types de standardisation :

- Standardisation des procédés : Les procédés de travail sont standardisés lorsque le contenu du travail est spécifié ou programmé. Ce mécanisme est utilisé lorsque les tâches sont répétitives et peuvent être définies sous forme de procédure. Ici les opérateurs n'ont pas besoin d'échanger ou de communiquer entre eux pour réaliser leurs tâches (prévue par une procédure). Ne laisse cependant pas de liberté pour l'opérateur et à donc moins d'intérêt.

- Avantage : assure une sécurité, sureté de fabrication des tâches

- Ex : norme, quantité, Taylor

- **Standardisation des résultats** : Obligation de résultat, ce qui laisse une liberté dans l'accomplissement des tâches. La coordination s'opère en spécifiant à l'avance les caractéristiques du produit ou la performance à atteindre.

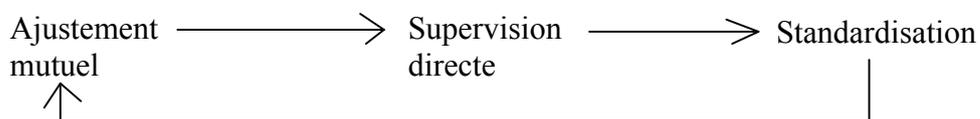
- Type d'activité : exercice dans un groupe diversifié pour les activités commerciales.

- **Standardisation des qualifications** : La coordination va se faire indirectement par la normalisation des compétences des opérateurs par la spécification de la formation requise pour exécuter les tâches. Suppose un haut niveau de formation

- Ex : L'activité médicale, l'université

- MINTZBERG parle de continuité entre ces cinq mécanismes de coordination, ils évoluent en fonction de la complexité en bascule de l'ajustement visuel vers supervision directe et standardisation

- Limites : Quand le travail est trop complexe, on doit revenir à échanger, créer ensemble.



B - Les principales composantes de l'organisation

- MINTZBERG propose cinq composantes principales dans l'organisation :

1 - Le centre opérationnel

- On retrouve les opérateurs de l'organisation en prise directe avec les activités de production de bien ou service. On utilise le mécanisme de coordination : la standardisation

2 - Le sommet stratégique

- Son rôle est de faire en sorte l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui ont le contrôle ou qui ont sur elle du pouvoir. Cependant, tous ceux qui ont les responsabilités les plus larges et les autres cadres dirigeant dont les fonctions sont globales.

- Ex : direction financière.

- D'après MINTZBERG le sommet stratégique remplit trois missions :

- Coordonner les activités : par supervision directe c'est à dire réaliser l'allocation des ressources, traiter les perturbations qui affectent le fonctionnement des entreprises (notamment les conflits), contrôler en évaluant l'activité des salariés, transmettre l'information et diriger

- Ex : amener le recrutement, affectation du personnel (stratégique, rémunération, motivation...)

- Gérer les relations avec l'environnement : exercice d'activité essentielle aujourd'hui, l'activité de lobbying : développement de réseaux politique, professionnels, économique

- Développer une stratégie d'entreprise : Compétence du dirigeant (un élément est de souvent communiquer)

3 - La ligne hiérarchique

- Ensemble des cadres (elle va du sommet stratégique à l'encadrement de premier niveau). Les rôles

de ces personnes sont les mêmes que ceux exercés par le sommet stratégique mais ils sont limités dans le temps et l'espace. On peut noter à la tendance générale : l'aplatissement de la ligne hiérarchique. Plus d'autonomie dans les centres opérationnels (PGSI).

4 - La technostructure

- Comprend les analystes chargés de la conception et de l'adaptation et de la structure. Ils agissent sur le flux de travail par le biais de la standardisation : ils peuvent le concevoir, le planifier, le changer ou assurer l'information des opérateurs mais ils ne font pas le travail eux-mêmes. En général plus une organisation est standardisée et plus la technostructure est importante. Donc on peut distinguer trois sortes d'analystes :

- Les analystes du travail : Ils standardisent les procédés de travail

- Ex : bureau de méthodes

- Les analystes de planification et de contrôle : interviennent dans la standardisation des résultats

- Ex : contrôle de gestion voir comptabilité

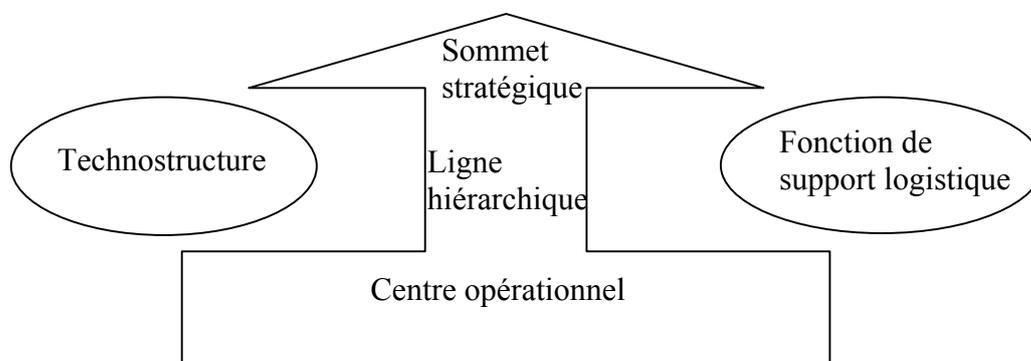
- Les analystes du personnel : qui standardisent les qualifications

- Ex : Fonction RH avec l'employabilité

5 - Le support logistique

- C'est une unité spécialisée qui a pour fonction de fournir des services nécessaires à la bonne marche de l'organisation. La principale justification recours à ses services est la part de volonté de réduire l'incertitude.

- Cette composante évolue : les entreprises depuis quelques années (1990) ont tendance à avoir une externalisation forte de ses activités. Cette externalisation a été un facteur d'emploi, création d'entreprise. Elle s'accompagne d'une évolution de la relation de subordination salariale à une relation de dépendance contractuelle.



II - Les formes d'organisation

A- Les facteurs de contingence (théorie de la contingence)

- Ils sont susceptibles d'être conditionnés de la manière suivante :

- L'environnement
- La taille et l'âge de l'entreprise
- Le pouvoir
- La culture
- La technologie

- Cette théorie est née des années 1960, il existera un "One Best Way" : il existe des modes d'organisation qui dépendent du contexte. Il y a trois facteurs qui jouent :

1 - La taille

- A été étudié dans les années 1960 par l'école d'ASTON. Ils ont mené des études sur les structurations des activités, on analyse de facteur sur structure organisationnelle. Ils ont mis en valeur les principales variables suivantes :

- Standardisation
- Formalisation
- Spécialisation
- Centralisation

Variabes	Définition	Évolution selon la taille
Standardisation	Existence de procédures et de règles	Augmentation
Formalisation	Recours à l'écrit (règles et communication)	Augmentation
Spécialisation	Division du travail au sein de l'organisation	Augmentation
Centralisation	Concentration du personnel de décision	Diminution

- Pour ces quatre variables, ASTON à émis des différences selon la taille des entreprises (petites et grandes). Cette évolution de l'organisation traduit une bureaucratisation de l'organisation ou de la structuration de l'activité (renfort de la standardisation, formalisation, spécialisation et baisse de la centralisation).

- Limites de ce modèle : l'importance à accorder à la taille au détriment de d'autres critères comme l'innovation:

- Limites méthodologiques : Ces travaux ne permettent pas d'identifier les spécificités de la PME s'effacent à partir de 100 salariés on passe à un autre stade.

- D'autres travaux ce sont intéressé à cela, comme le modèle de cycle de vie ou de développement des organisations. On va analyser des étapes que doivent suivre les entreprises pour assurer leur développement. Il y a cinq grandes étapes qui vont déterminer le choix stratégique :

- Phase 1 : Stratégie de focalisation (spécialisation)
- Phase 2 : Stratégie de focalisation (spécialisation)
- Phase 3 : Vraie transformation
- Phase 4 : Stratégie d'internationalisation

- Les limites de ce modèle sont les même que les limites du cycle de vie du produit :

- Hypothèse que les entreprises s'inscrivent dans une logique de croissance (déterminisme)
- Certaines entreprises démarrent à des stades avancés

- Pourquoi les PME ne s'inscrivent pas dans cette logique de croissance préconisé? La justification de la PME et de sa pérennité repose sur une remise en cause de la notion de taille critique. Les économistes ont longtemps défendu l'idée de la taille critique en montrant que les entreprises ont intérêt à rechercher une grande taille pour bénéficier des variations de coûts. Les facteurs qui bénéficient **d'une taille critique** :

- Économie d'échelle
- Effet d'expérience
- Économie de champ

	Définition	Facteurs explicatifs
Économie d'échelle	Variation des coûts dus à l'augmentation des capacités de production	Variation des charges fixes (étalement), spécialisation de la main d'œuvre Adoption de procédés de production Meilleures condition d'achat et de vente. Meilleur accès aux ressources
Économie de variété ou Économie de champs	Variation des coûts dus à la diversification	Synergie, étalement des charges, Notoriété, diminution du risque
Économie d'apprentissage	Variation des coûts du à l'augmentation du volume de production cumulée	Répétition des tâches, accumulation des savoirs.

- MARCHMAY à remis en question la théorie de la taille critique qui s'accompagne de toute une série de dés économie :

1 - Dés économie d'échelle

- Bureaucratisation donc variation des coûts de coordination : Mettre en place des dispositifs (des équipes utilisé génèrent des coûts sans générer des bénéfices : DAF) crée des rigidités dans l'entreprise.
- Le champ d'application de ses économies : le principal champ d'application est les produits et technologies banalisées. Activités où la dimension service est faible. Pour compenser les économies d'échelle : utilise le marketing spécialisé, individualisé

2 - Dés économie de champ

- Limite d'une politique de diversification : Maitrise les ressources et compétences inadaptées. L'autre risque la dispersion des moyens et à terme une moins bonne connaissance du marché.
- PME : ont l'avantage de la spécialisation en connaissant mieux leurs clients.
- Besoins : Ce développement se fait sur une niche. Une niche est un marché relativement petit, caractérisé par une demande spécifique et des compétences particulières.

3 - Dés économie d'apprentissage

- L'effet d'apprentissage ne concerne que les industries où les activités d'assemblages sont importantes. Il suppose également un environnement stable. Il conduit à une inertie d'un point de vue organisationnel et stratégique (n'incite pas l'encadrement au changement. Peut conduire à une baisse de la performance de la productivité du travail.
- Lorsque l'environnement est instable, on doit devoir développer de nouvelles compétences en matière d'expérimentation. Pour être compétitif, pour les entreprises de petite taille, on parle aujourd'hui d'organisations ambidextres. Dans les grandes entreprises, on va essayer de valoriser les organisations entrepreneuriales.
- L'innovation suppose une tolérance à l'échec.

2 - Système technique

- J. WOODWARD a étudié dans les années 1960 l'impact des systèmes techniques sur les structures organisationnelles. Son étude a mis en évidence trois grands systèmes de production :

- Les systèmes de production unitaire
- Les systèmes de production en grande série
- Les systèmes de production en continu

1 Les systèmes de production unitaire

- Produits uniques ou petites séries : Productions orientées client (quasiment de la coproduction). Ce sont des structures souples permettant l'adaptation aux besoins des clients. Elle permet de favoriser l'échange informel. La proximité entre l'encadrement de premier niveau et les opérateurs permet d'avoir des groupes de projet ou groupe de travail
- Faible surface de contrôle : Nombre limité de personnes sur lesquels on va influencer la responsabilité.
- Coordination par ajustement mutuel et supervision directe.

2 - Les systèmes de production en grande série (grande consommation)

- Concerne les entreprises qui réalisent des produits standardisés fabriqués en grande quantité et de façon répétitives. Le travail d'exécution est routinier, non qualifié, et très formalisé. L'implication est difficile.
- Structure hiérarchisée et rigide : Permet d'éviter les dérives. Permet d'avoir des équipes plus élargies : Grandes surfaces de contrôle.
- Coordination par standardisation des procédés : On demande à l'opérateur simplement de répéter des procédures mises en place.
- Pour fonctionner, ce type de structures a besoin d'une forte technocratie (formalisation/standardisation du CV)

3- Les systèmes de production en continu. (Chimie, industrie pétrolière)

- Fort niveau d'automatisation : Les procédures vont être intégrées aux machines.
 - Structure organique, simple et souple, qui laisse beaucoup de marge de manœuvre aux opérateurs (parce que le personnel est qualifié). Elle nécessite des ouvriers qualifiés.
 - Faible surface de contrôle : petites équipes.
 - Coordination par ajustement mutuel.
- Pour WOODWARD, la technologie détermine la structure de l'entreprise. Aujourd'hui, sur le type 1 et le type 3, rien n'a changé. Sur le type 2, on s'est rapproché du type 3, grâce à l'automatisation (on a des lots de production). Il n'existe cependant pas un type d'organisation optimal.

3 - L'environnement

- Entreprise, organisation : Système ouvert en interaction avec son environnement. Ses caractéristiques vont fluctuer en fonction des mutations de l'environnement. Elles sont :
 - La stabilité : Correspond aux changements qui peuvent affecter l'environnement et qui peuvent rendre le travail de l'organisation incertain et imprévisible. Plus l'environnement est dynamique, et plus la structure est peu formalisée. Le risque est de ne pas être suffisamment souple pour s'adapter aux changements. Cela suppose le recours à des mécanismes de coordination plus flexibles et moins formalisés (comme l'ajustement mutuel ou la supervision directe).
- Deux auteurs ont travaillé sur cet aspect là : BURLS & STALKER. Ils ont mis en évidence deux grandes formes d'organisation.

- L'organisation mécaniste : Adaptée à des environnements stables. L'entreprise très différenciée (propose beaucoup de services, de niveaux hiérarchiques), très formalisés, et très axés sur les procédures.

- L'organisation organique : Adaptée à un environnement instable. Elles sont peu formalisées et privilégient plutôt les processus aux procédures. Les tâches sont continuellement redéfinies (non standardisées). L'autorité repose sur la compétence plus que sur la hiérarchie. Les communications sont latérales plutôt que verticales. Les responsabilités sont largement partagées (organisation entrepreneuriale).

- la Finalité : S'adapter au contexte, innover, son mode d'organisation est de type "start-up".

- Ex : Dans le domaine publicitaire, la très forte pression et l'insécurité du travail favorise le phénomène de bureaucratie.

- La complexité : Quand il y a de nombreux éléments en interaction, cela fait référence ici à la sophistication des connaissances nécessaires pour réussir dans l'environnement. Lorsque l'environnement est complexe, la structure doit être décentralisée. Il va falloir que la décision soit la plus proche du marché (experts, qui auront une grande liberté). Quand l'environnement est complexe et stable, l'organisation peut recourir à la standardisation des qualifications.

- Ex : hôpitaux, universités...

- L'hétérogénéité : L'hétérogénéité de l'environnement se mesure au nombre et à la variété des clients, des produits des marchés auxquels l'entreprise s'adresse. Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ces marchés, sous réserve que les économies d'échelle le permettent. On va devoir ici créer des filiales. Logique de divisionnalisation.

- Ex : FMN

- L'hostilité : Elle se définit par rapport à la vivacité de la concurrence, à la rareté des ressources disponibles et à l'importance des facteurs politiques, ou l'existence de risques forts.

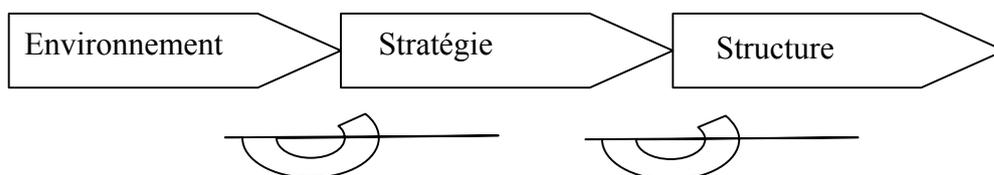
- Impact de l'hostilité : On voit émerger des figures de leader, qui essaient de redonner confiance, cela fait émerger le leadership, à la centralisation. Situation où la survie de l'entreprise est en jeu.

- Ex : Nicolas Sarkozy au niveau politique

- Intérêt de cette méthode : de dire qu'il n'existe pas une solution, mais des solutions qui dépendent du contexte, c'est à dire des facteurs de contingence Il n'existe plus de "One Best Way" en terme d'organisation.

- Limites de l'école de la contingence : C'est le **déterminisme** pour lequel les entreprises sont censées subir leur environnement

- Ex : "Stratégie et structure de l'entreprise" de A CHANDLER en 1962



- Absence de prise en compte des processus d'ajustements : Il y a un effet mécanique où le problème est l'adaptation au changement. On pose cependant le postulat que les dirigeants sont considérés comme rationnels.

- Analyse bidimensionnelle : On a une tendance à utiliser les facteurs deux à deux alors qu'en

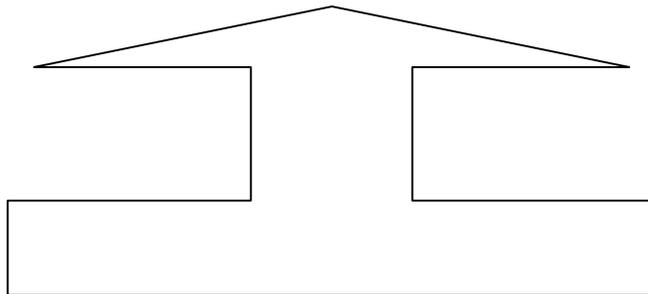
réalité, les entreprises doivent gérer la cohérence entre de multiples variables. La théorie des configurations permet de dépasser cette dernière limite en représentant l'entreprise d'une manière plus globale.

B - La théorie des configurations

- C'est une théorie qui s'inspire de la théorie de la contingence. On va définir l'entreprise en termes d'alignement des variables stratégiques, structurelles et contextuelles en un tout cohérent. Elle partage la même idée que la théorie de la contingence : Il n'existe pas de "One best Way"

1 - Les configurations de MINTZBERG

1 - La structure simple ou l'organisation entrepreneuriale



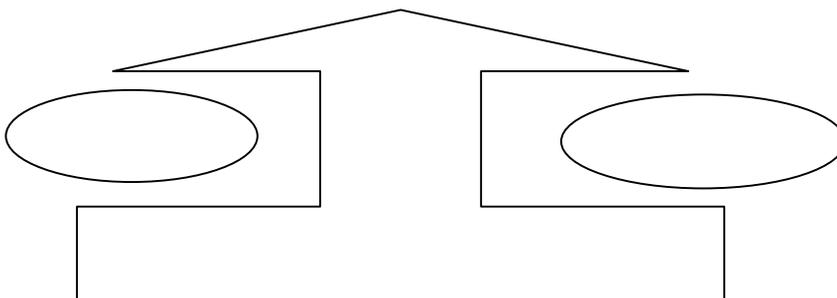
- Forme : Sous l'autorité ferme et personnelle de son leader, qui va être la figure centrale de l'entreprise. Elle se limite à une grande unité composée d'un ou plusieurs dirigeants et d'un groupe de salariés. Elle est caractérisée par l'absence de standardisation et de formalisation ainsi qu'une utilisation réduite de la planification, d'où l'absence de technocratie. L'organisation n'a pas besoin d'une ligne hiérarchique étoffée pour fonctionner. Cela s'explique en partie par le mode de coopération utilisé (recours à la supervision directe). Il manque aussi les fonctions de support logistique. L'entreprise se passe de ces services parce qu'elle a tendance à externaliser, à recourir au marché.

- Contexte : Structure plutôt souple, adaptée à un type d'environnement instable et dynamique. En général, l'environnement doit être simple, pour que le dirigeant puisse maintenir un contrôle très centralisé (il doit pouvoir comprendre).

- Facteurs taille et âge : Les organisations entrepreneuriales sont en général de petite taille et relativement jeunes :

- Parce qu'il y a beaucoup de renouvellement d'entreprise (taux de mortalité d'environ 50%)
- Parce qu'en vieillissant, les entreprises ont tendance à se bureaucratiser.

2- La bureaucratie mécaniste, ou organisation mécaniste



- Caractérisé par le caractère répétitif du travail opérationnel, ce qui permet de recourir à la standardisation des procédés.

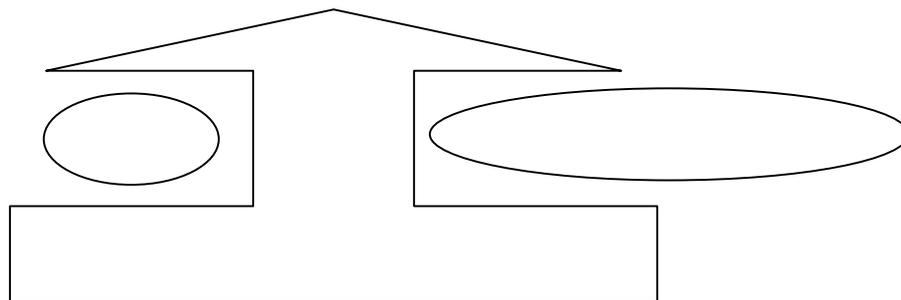
- Forme : Ce mode de coordination limite le recours à la supervision directe. Cette hiérarchie est organisée sur une base fonctionnelle. Le découpage se fait de manière classique par grandes fonctions. Le pouvoir formel est centralisé verticalement (concentration au niveau du sommet stratégique). Le pouvoir informel est détenu par la technostructure, notamment pour vérifier la mise en place des procédés. Ce pouvoir se fait au détriment des opérateurs, mais aussi de l'encadrement de premier niveau. Ce contexte favorise les tensions. La mission du sommet stratégique sera de gérer voir de contenir les conflits. Construction de la stratégie de haut en bas (du sommet stratégique jusqu'au centre opérationnel)

- Contexte : Les bureaucraties ont besoin d'une grande stabilité pour fonctionner. Elles ont tendance non seulement à rechercher des environnements stables, mais aussi à les stabiliser (pression politique, pression vis à vis des clients, des concurrents) pour réduire les incertitudes. Les entreprises peuvent avoir intérêt à internaliser toute une série de service.

- Facteurs âge et taille : On retrouve ce type de structure dans les organisations anciennes qui sont suffisamment grandes pour avoir un volume de travail opérationnel permettant la répartition et la standardisation. Ces organisations sont soumises très souvent à un contrôle externe fort.

- Ex : Administration soumises au contrôle de l'état.

3 - La bureaucratie professionnelle ou l'organisation professionnelle



- Forme : L'organisation professionnelle tranche avec la bureaucratie mécaniste dans la mesure où la coordination est assurée non pas par la standardisation des procédés mais par la standardisation des qualifications. Les tâches sont confiées à des professionnels compétents, qui doivent exercer un contrôle considérable sur leur propre travail.

- En terme de pouvoir, l'organisation abandonne une grande partie de ses pouvoirs aux professionnels même, mais aussi aux associations et autre organismes chargés de sélectionner et de former les professionnels

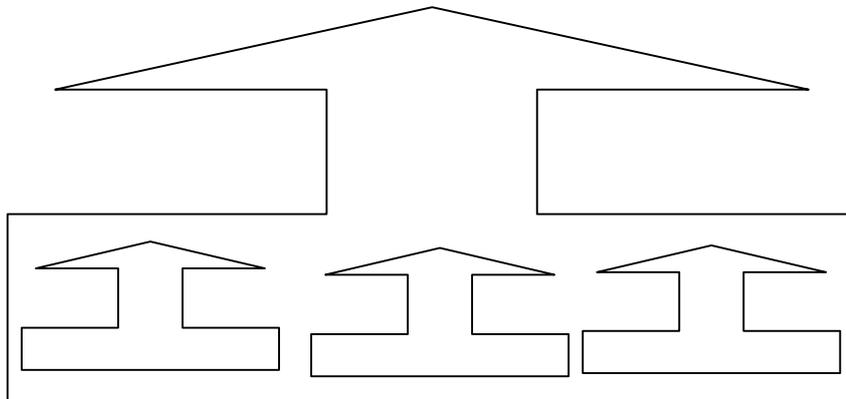
- Ex : Expert comptables, OEC, etc...

- Contexte : Dans ce type d'organisation, ce qui prime est la décentralisation (principale composante constituée du centre opérationnel). La fonction de support logistique est très développée afin de faciliter le travail des opérationnels (professionnels). Mais les phénomènes d'externalisation ont quand même tendance à compresser cette section. L'organisation n'a pas besoin d'une technostructure développée.

- Nature de l'environnement : Ces entreprises ont tendance à évoluer dans des environnements stables, mais complexes. C'est la complexité qui implique l'externalisation, la décentralisation de la prise de décision. La stabilité permet au professionnel de mettre en œuvre des compétences relativement standardisées.

- La principale difficulté rencontrée réside dans l'impuissance de l'organisation face à des professionnels qui ne seraient pas consciencieux, ou incompetents.

4 - La structure divisionnalisée



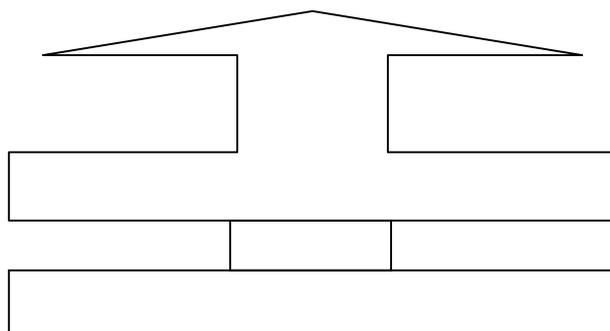
- Forme : La forme décomposée en division est moins une organisation intégrée qu'un ensemble d'entités relativement indépendantes réunies par les liens administratifs assez lâches. Dans ce type d'organisation, on a deux structures qui se superposent :

- La structure qui chapeaute les autres divisions
- La structure des divisions qui tend vers une structure mécaniste.

- En général, le siège laisse aux divisions une grande liberté de décision puis contrôle les résultats de ces décisions. Il s'agit d'un contrôle à postériori. Le principal mécanisme de coordination est la standardisation des résultats favorisé par le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication).

- Contexte : La diversité des marchés ou hétérogénéité. Les divisions correspondent à des DAS. La segmentation est d'abord une affaire d'organisation. Il faut un environnement intermédiaire pour ce type d'entreprise, ni trop complexe, ni trop dynamique.

5 - Les adhocraties ou organisations innovatrices



- Forme : Aucune des organisations vues précédemment ne convient aux entreprises innovantes placées dans un environnement complexe. Les organisations, dans ce contexte, ont besoin de structure articulée par projet, qui réunit des experts provenant de domaines différents. L'adhocratie est la structure qui permet une interaction entre et dans les différentes équipes projet.

- Mécanisme de coordination : Ajustement mutuel (permet l'échange, par le biais de la communication informelle). Tout comme dans la bureaucratie professionnelle, dans l'adhocratie, il faut des experts compétents et spécialisés pour effectuer les travaux. La différence avec la forme

professionnelle est qu'ici les professionnels doivent travailler ensemble, pour créer de nouvelles choses. L'échange est favorisé par la mise en place de mécanismes de liaisons qui peuvent prendre la forme postes de livraison, groupe de projets.

- Conséquence en termes de pouvoir : Ces experts en termes d'organisation sont dispersés. Le pouvoir est donc par conséquent moins concentré. La principale source de pouvoir est l'expertise (plus que de l'autorité).

a - Les adhocraties opérationnelles

- Contexte : Elles travaillent sur des projets novateur pour le compte de clients généralement sous contrat. Elles vont traiter chaque problème comme unitaire. A chaque client sa solution, chaque client à une solution personnalisé.

- Ex 2 : Mise en place d'une ERP

- Forme : Dans ce type d'organisation le travail opérationnel et le travail administratif de l'activité ont tendance à se recouper.

- Ex : agence de publicité ou agence de conseil

- Nature de l'environnement : On est dans une phase d'innovation. L'entreprise à du mal à séparer les phases de planification et de conception du travail, voir même d'exécution.

b - Les adhocraties administratives

- Contexte : Elle entreprend des projets en son propre nom, pour son compte.

- Forme : On observe une nette séparation entre la partie administrative et la partie opérationnelle. La partie supérieur (administrative) assume les tâches de conception innovatrices et regroupe également des cadres opérationnels et des experts fonctionnels dans le cadre de groupe de projets. Le centre opérationnel est chargé de mettre en application les résultats.

- Ex : NASA

- Nature de l'environnement : Ces entreprises évoluent dans des environnements jeunes et dynamiques. En vieillissant elles peuvent se transformer en bureaucratie professionnelle.

- Ex : société de conseil qui vont se spécialiser dans certaine branche

Les configurations telles que nous les avons présentées sont des formes idéales d'organisation, dans la réalité on est plutôt sur des formes hybrides dont les caractéristiques représente plus ou moins au structure de MINTZBERG.

- Chapitre 4 -

- Les modèles de portefeuille d'activité -

- Les modèles de portefeuille d'activité ont été développés pendant les années 1970. Ces modèles sont destinés à de très grande entreprise qui se sont engagés dans des stratégies de diversification très poussés. Dans les années 1980, on se rend compte que ces stratégies sont destructrices de valeur. Ce qui implique les entreprises à s'interroger sur ces stratégies. Le principal facteur d'explication est un facteur externe : les entreprises se heurtent à une saturation de la demande. Un certain nombre de marché arrivent à maturité, de stagnation voir de déclin. Pour s'en sortir les entreprises ont trois solutions :

- Elles peuvent grâce à une innovation et une politique commerciale agressive renouveler de façon incessante l'image de leurs produits aux yeux des consommateurs. Cette première démarche se révèle très couteuse car les entreprises doivent gérer une grande variété de produit.

- Rechercher une taille critique pour exercer un pouvoir de marché. On n'est pas obligé d'atteindre une taille critique pour l'ensemble du marché.

- Abandon de certain couples produits * marché en particulier ceux sur lesquels l'entreprise ne peut exercer un pouvoir de marché, pour lesquelles les perspectives de développement sont insatisfaisantes.

- Objectif : Permettre la construction d'un portefeuille d'activité équilibré en termes de rentabilité et de risque.

- Auteurs : Cabinet de consultant (Boston Consulting Group, McKinsey....)

- Dans ce contexte, quelle logique de diversification choisir : une diversification par le marché ou une au niveau de l'organisation ?

- Lorsque les DAS sont indépendants, l'allocation des ressources et leur contrôle dépendent des marchés financiers, ce qui peut être moins efficient. En effet le siège :

- Dispose d'informations internes peu accessibles aux analystes externes (meilleur contrôle et meilleure allocation des ressources)

- Facilite le transfert de connaissances.

- Créer une émulation entre dirigeants de DAS.

- Moteur de motivation pour les salariés qui bénéficient d'un plus grand nombre d'opportunité professionnelle.

La diversification : création ou destruction de valeur

Création de valeur	Destruction de valeur
<u>Le siège</u> : - Améliore l'efficience - Fournit un niveau d'expertise et de service hors de portée pour de simples DAS. - Équilibre des risques - Construit une image de marque - Facilite l'innovation - Développe une intention stratégique	<u>Le siège</u> : - Génère des coûts - Entraîne des lourdeurs bureaucratiques - Ralentit les décisions et la vitesse de réponse du marché - Empêche les activités de prendre conscience des coûts réels de financement (créer des opportunités)

(motivation)

Au cours des années 1980, on pense que la diversification est destructrice de valeur : OPA, rachat des entreprises de diversification, etc...

I - Les fondements

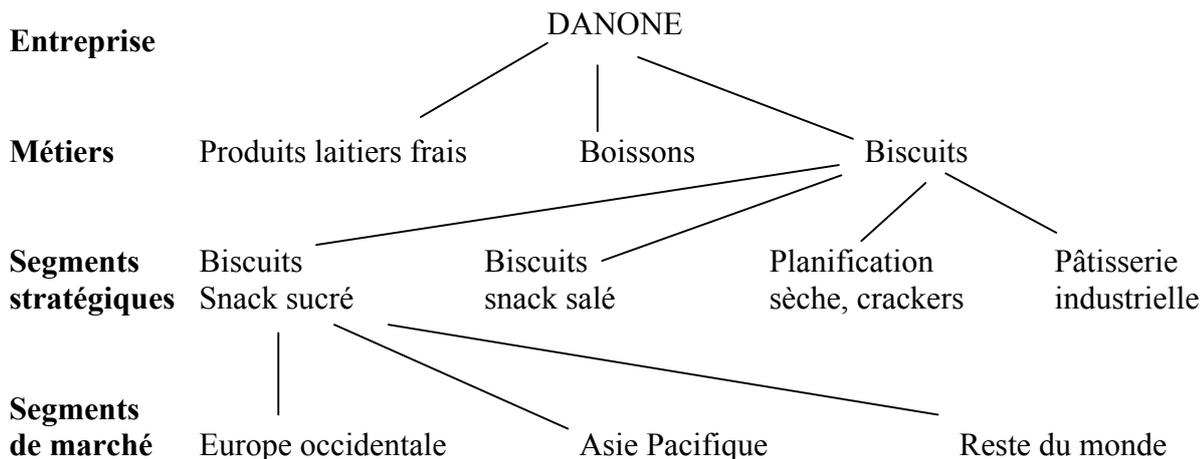
A- La segmentation stratégique

- Il constitue un préalable à l'analyse stratégique. Il permet de définir les critères d'allocation des ressources, elle permet également de réaliser l'analyse concurrentielle. Il existe plusieurs types de segmentation :

- La micro-segmentation : consiste à repérer des segments de marché, c'est à dire ensembles de clients présentant les mêmes comportements d'achat. Peut s'appuyer sur le comportement, ou l'attitude du consommateur (niveau opérationnel).

- La méso-segmentation : consiste à délimiter des domaines d'activités qui sont des ensembles de lignes de produits s'appuyant sur les mêmes ressources et confrontés aux mêmes concurrents et pour lesquels il est possible de formuler une seule stratégie.

- La macro-segmentation : correspond à la notion de métier exercé par l'entreprise, en d'autres termes l'ensemble des compétences qu'elle maîtrise et qui lui permet d'être présente dans un ou plusieurs domaines d'activité principaux.



- D'un point de vue théorique, deux domaines d'activités stratégiques seraient des domaines entre lesquels les synergies industrielles, technologiques ou commerciales seraient nulles.

- D'un point de vue méthodologique, le principe de la segmentation consiste à opérer un découpage de façon à minimiser les synergies entre DAS et à les maximiser au sein de chaque DAS.

1 - Difficulté méthodologique

1 - Finesse

- Réaliser une segmentation trop fine, donc au lieu de réaliser une segmentation stratégique, réaliser une stratégie marketing. A négliger le fait que plusieurs produits ou service peuvent mettre en jeu les mêmes compétences et relèvent donc du même DAS.

Segmentation Marketing

Segmentation stratégique

<ul style="list-style-type: none"> - Concerne un secteur d'activité de l'entreprise - Vise à diviser les consommateurs en groupes caractérisés par : <ul style="list-style-type: none"> - les mêmes besoins - les mêmes habitudes - les mêmes comportements d'achat - Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner des cibles privilégiées, de définir le marketing-mix. - Provoque des changements à court et moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Concerne les activités de l'entreprise - Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none"> - de la même technologie - des mêmes marchés - des mêmes concurrents - Permet de révéler : <ul style="list-style-type: none"> - Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités - Des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. - Provoque des changements à moyen et long terme.
--	---

- A côté du risque de réaliser une segmentation trop fine, il existe un risque de réaliser une segmentation trop large ou globale, on risque de confondre dans les mêmes DAS des activités relevant de stratégies divergentes voire opposées.

2 - Précarité

- Il va falloir faire évoluer ce découpage en fonction de l'évolution du jeu concurrentiel. Des facteurs technologiques

- Ex : la téléphonie

2 - Difficultés Organisationnelles

- D'un point de vue organisationnel, rien ne garantit que la segmentation obtenue à l'aide de données concurrentielles et à l'aide de l'analyse économique et technologique coïncident avec la structure d'une entreprise. Il est rare que les entreprises procèdent à des restructurations, car derrière, il y a des enjeux de pouvoir très forts et cela est générateur de conflit dans l'organisation. Observer une vraie résistance au changement

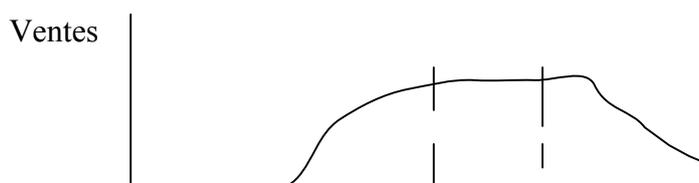
- Une fois la segmentation réalisée, il faut déterminer quels sont les éléments qui assurent le succès de l'entreprise dans un DAS. La détermination de la position concurrentielle :

- Position sur le marché : Part de marché
- Niveau de maîtrise des technologies
- Structure relative des coûts
- Image de l'entreprise et des produits
- Rentabilité

B - Les cycles de vie des produits

- L'attractivité des DAS est très souvent mesurée par rapport au référentiel au cycle de vie. DEAN dans les années 1950 a développé la notion de cycle de vie et a été popularisé par Théodore LEVITT dans les années 1960 aux Etats-Unis. On constate que les produits de grande consommation entrent dans une phase de saturation voire de déclin. La question des industriels est de savoir comment anticiper ce déclin? Le cycle de vie est un outil qui répond à ce besoin.

1- Cycle de vie des produits



Prix	Élevé	Réduction en fonction des baisses de coût	Réduction en fonction de la concurrence	Baisse des prix
Communication	Importante pour la notoriété du produit	Très importante pour établir un avantage concurrentiel	Maintien de l'avantage concurrentiel, soutien de la différenciation	Faible
Distribution	Restreinte	Importante, vise à la couverture complète de la cible	Stabilisée, recherche de fidélisation des distributeurs	Restreinte aux canaux les mieux adaptés au marché résiduel

- On va pouvoir adapter la stratégie et la politique marketing.
- Le cycle de vie conduit à définir l'entreprise non plus par rapport au produit, mais par rapport aux fonctions qu'elle remplit. Cela permet d'éviter que la mort du produit ne se traduise par la disparition de l'entreprise.
- Cet outil est séduisant, mais son application contient un certain nombre de dangers :
 - la définition des tables et des seuils de franchissement (schéma proposé est un schéma a posteriori) dans la réalité on se positionne a priori. Formuler des préconisations qui ne collent plus à la phase de développement du produit. D'autant plus que la période de vie varie d'un produit à l'autre. Difficulté de représenter le cycle de vie d'un produit dans la réalité.
 - Modèle proposé pour les produits de grande consommation
 - Cet outil ne tient pas suffisamment compte des évolutions de l'environnement. Incertitude concernant l'acceptation. Acceptation du produit par le marché, action de la concurrence. Lien pas suffisamment connecté à l'analyse concurrentielle. Le caractère déterministe du modèle : cette évolution à un caractère inévitable. Grandes innovations pour casser le cycle de vie, rajeunir ou prolonger le cycle de vie.
 - Dans plusieurs cas, cycle de vie ne correspond pas à la courbe en S.

II - Présentation des modèles de portefeuille d'activité

- Ces outils vont être mis en œuvre par des cabinets de consultant en stratégie. Les modèles de portefeuille d'activités reposent sur trois principes :
 - La segmentation stratégique : Pour lequel il est possible de formuler des stratégies spécifiques et qu'il est possible d'allouer des ressources.
 - La détermination des facteurs clés de succès : Les éléments qui permettent à l'entreprise dans un domaine spécifique d'évoluer vers une position concurrentielle avantageuse, il s'agit de compétences et de ressources qu'une entreprise doit obtenir dans un segment stratégique pour être performant.
 - L'allocation des ressources : Résonner en fonction de l'ensemble de l'entreprise en tenant compte aussi bien de la position concurrentielle que des ressources financières consommées et générées par chacun des domaines.
- Les modèles retiennent deux principales variables pour caractériser les DAS :
 - L'attrait : L'activité intrinsèque du domaine.
 - L'atout : Position concurrentielle de l'entreprise (part de marché, réputation)
- Principe du portefeuille d'activité est le croisement de ces deux variables. Il existe des modèles quantitatifs (modèle BCG) qui retiennent une variable quantitative pour apprécier, et des modèles multicritères ou qualitatifs qui retiennent plusieurs critères aussi bien qualitatifs que quantitatifs.

(McKinsey, A.D Little)

A- La matrice BCG (Boston Consulting Group)

- Trois hypothèses sous-tendent ce modèle :

- Le taux de croissance de l'activité permet d'apprécier l'attrait et il est directement relié au cycle de vie du produit.

- La part de marché relative permet de bénéficier de l'effet d'expérience et constitue donc un indicateur de la position concurrentielle.

- La combinaison de ces deux dimensions permet de déterminer les flux nets de liquidités générés par chaque DAS

1 - L'effet d'expérience