

# STRATEGIE et politique générale D'ENTREPRISE

---

## Groupe 5

**lunewyj@hotmail.com**

**INTRODUCTION :** Comment bien construire sa pensée stratégique ?  
Comment raisonné de façon pertinente

## **OUVRAGE :**

STRATEGIQUE ouvrage de référence fait par 3 américains et un français scholes, et Freddy

STRATEGORE de chez DUNOD ouvrage collectif et fourmille d'exemple de cas d'entreprise.

**MAGAZINE :** Capital et Challenge, Management.

- Les rapports d'étonnements
  - o Destinés à **soutenir l'intérêt des étudiants** vis-à-vis des présentations de cas
  - o A remettre **Individuellement et par écrit** à la fin de la séance
  - o Selon un **format dédié**
  
- Les études de cas
  - o **Comprendre** la logique des constructions stratégiques
  - o Identifier la **problématique** stratégique de l'entreprise
    - Ex : Pourquoi l'entreprise change-t-elle sa clientèle ? club med
  - o **Mettre en application** les concepts et méthodes abordés en cours.
    - Pas tous les concepts mais en appliqué les plus important pour l'entreprise.
  - o **Formuler un avis** : diagnostic, préconisations, discussions
  - o **Eviter la présentation descriptives**, mais proposer une réelle **discussion** en séance □ les seuls outils de travail requis en séance sont le tableau de la salle de cours et le PowerPoint.
  - o **Toute utilisation de documents externes doit être précisée (référence complète) et tout « copier-coller » (notamment de « corrigés » éventuellement disponibles sur le web) est prohibé. Nouveauté : recours au gendarme URKUND !**

## **I. L'ESSENCE DE LA STRATEGIE**

« De l'intérêt de comprendre les stratégies des entreprises »

Comprendre ou veut aller l'entreprise

### **A. Qu'est-ce que la stratégie ?**

- **Est-ce une méthode ?**
- **Est une pratique ?** ex : faire la guerre
- **Des recettes ?** des façons de faire connues, mais qui ne fonctionnent pas toujours. Il y a des entreprises qui appliquent des règles et fonctionnent à merveille et d'autres utilisent les mêmes et se plaignent
- **Un art ?** faut-il être surdoué, élite ... Jusque dans les années 80, la stratégie n'était faite que par des gens venant de l'ENA, grande école, mais cela n'est plus vrai maintenant. Ex : APPLE

- Un système de pensée ? règles, principes, paradigme qui s'enseigne
- Un mode de comportement ? Des entreprises imitent d'autres entreprises. mimétisme Ex : téléphonie mobile

## B. Une brève histoire de la stratégie d'entreprise

Les 10 écoles de pensée (H.Mintzberg)(Canadiens, qui connaît très bien l'entreprise) le mode de illustrent les différentes visions de la stratégie qui sont apparues au cours du temps :

- **Design School** : *Process of Conception*. Procéder qui consiste à concevoir la stratégie. ( Voir l'avenir sur 10 ans, malheureusement ce processus est réservé qu'à certaines personnes ,haut diplômés, politiciens... Tjrs dichotomie en France (ceux qui pense et ceux qui exécute), pas comme au Japon par ex
- **Planning School** : *Formal Process*. La planification à moyen terme 5 ans, n'est plus très possible à notre époque. La planification sert de communication mais devient très compliqué car on est jamais sûr de l'avenir. Par contre à court terme on n'est obligé.
- **Positioning School** : *Analysis Process*. On s'intéresse aux autres et voir ou est notre place. Ainsi on pourra trouver notre segment de clientèle. On va beaucoup passer par là en Marketing. Ca concerne le produit, la clientèle, le marché.
- **Entrepreneurial School** : *Visionary Process*. On cherche à avoir une vision de l'entreprise dans le futur.  
Ex : KOMATSU  
Avoir une vision permet d'entreprendre. Il faut avoir une vision claire de ce que l'on veut faire
- **Cognitive School** : *Mental Process*. Travail sur le savoir, la connaissance, chercher à trouver toutes les informations du marché, des façons de pensés des tiers... On ne peut pas arriver en concurrent du jour au lendemain.
- **Learning School** : *Emergent Process*. Processus qui n'a pas été pensé à l'avance. On improvise comme quand on joue aux échecs. On a toujours dans sa tête des modèles et on répète des modèles dans sa tête. On emmagasine ce qu'on fait bien, ce qu'on fait mal, les échecs , les réussites.  
Cela est emmagasiné et permet de se démerder

- **Power School** : Process of Negotiation... l'école de la puissance. La stratégie repose sur un rapport de force permanent. C'est pour quoi maintenant on fusionne pour pouvoir boxer tout le monde. Il faut toujours être en état de négocier de façon forte, et non en faiblesse sinon on se fait bouffer.
- **Cultural School** : *School process*... psycho sociologique !! on fait la stratégie par rapport aux gens qu'on a en face de nous. ex : DACIA on considère que la stratégie est le produit d'une culture. Ex : négoce en chine, il faut connaître la culture la bas pour pouvoir faire des affaires avec eux par ex.
- **Environmental School** : Reactive Process... Elle fait la synthèse sur tout ce qui est Positionning , entrepreneurial, le cultural, le learning... Pour réussir, il faut en priorité diagnostiqué l'état de l'environnement, immédiat, plus lointain, et ensuite préparer sa stratégie. Elle s'appuie sur la réactivité.
- **Configuration School**: Process of Transformation... On cherche à modifier en permanence. Cette école préconise de transformer en permanence, l'organisation de l'entreprise, les process interne, son mode de travail... Flex sécurité....

Finalement ce n'est pas simple de faire de la stratégie

### C. La singularité

Lorsqu'on veut être stratège, où l'on fait comme les autres « BenchMarking », où l'on fait comme soit même « Singularité ».

On cherche à rentrer dans un marché en innovant et en cherchant par ses propres moyens comment y arriver.

Ex : la façon de canal plus à distribuer de l'image au temps de Mitterrand. Ils ont voulu transformer l'offre télévisuelle en faisant payer les gens en plus. Personne n'y avait cru car les gens trouvent déjà la redevance chère.

Le développement d'APPLE en est sûrement un exemple aussi

- **Singulier** : se dit d' « une chose ou quelque chose d'une personne qui se fait remarquer par quelque trait peu commun, extraordinaire »
- **Mais** l'idée de singulier (par opposition au pluriel) caractérise **aussi l'unicité d'une pratique ou d'un comportement rare.**  
C'est quelque chose qui n'est pas encore imité ou imitable !

A un moment donné ne peut-on pas copier cette singularité ??? Problème dans la voiture de luxe.

- **Dès lors la singularité est le propre de ce qui fait remarquer, de ce qui étonne et de ce qui « différencie » un individu ou chose.**
- **Comment utiliser cela en stratégie : quelques exemples de comportement...**

### **Hard-Discount en est un**

- o *La logique d'évolution de la grande distribution :*
  - Monté en gamme : exemple augmenté un peu la qualité et le prix
  - Améliorer la qualité pour ne pas qu'il y est confusion avec une autre marque
  - Introduction des marques de distributeurs.
  - Le hard discount depuis les années 80 :
    - Des gammes restreintes
    - Les prix les plus serrés possibles
    - Un modèle « parallèle » (ex : concurrent LIDL)
    - Les soldeurs, les cash-boissons ex : liquor drugstore par ex
    - Le cas de « LOW COST » aujourd'hui. Ex : DACIA, RYANAIR
      - o On est arrivé au bout du système, maintenant toutes les entreprises s'appauvrissent, donc les salariés et donc les consommateurs

## **D. Une logique de création de valeur**

Comment créer de la richesse qu'on puisse répartir à l'ensemble des participants de l'entreprise ?

Comment les produits créent de la valeur ?? !!!! Ce n'est pas le prix !!!!!

Bleu=rareté  
Pertinence= verte  
Demande=rouge



Zone de création de valeur

Demande et pertinence ne sont pas toujours connectées

Exemple : les Alicaments : les yaourts qui font guérir !! Pertinent car j'ai du cholestérol, beaucoup de gens sont concernés, et ses de la rareté car Danone est le seul à le faire.

Dedans il y a quelque chose qui permet de diminuer votre cholestérol

- **S'il n'y avait qu'une seule position idéale, la stratégie n'aurait pas d'intérêt. Les entreprises seraient confrontées à un impératif simple : gagner la course pour la découvrir et se l'accaparer (Benchmarking= copy, imitation)**

historiquement : Le Japon est arrivé à ce stade de puissance économique après avoir reçu Hiroshima, c'est en copiant d'abord l'automobile. Ils ont acheté des voitures et ont désossés les voitures pour pouvoir copier ce qui les intéressaient.

**Aujourd'hui c'est la même chose pour les pays du Sud-Est**

- **L'essence du positionnement stratégique est de choisir des activités qui sont différentes de celles des rivaux.** Ingénieur, original, singulier. Car faire toujours comme les autres à ses limites.
- « *La stratégie est la création d'une position unique et valorisable, impliquant un ensemble d'activités* » => portefeuille d'activités de M. PORTER. (maintenant les commerçants font plusieurs activités pour libéraliser les risques)

## **E. Les prismes stratégiques**

**Un prisme c'est comme une lunette qu'on porte à l'œil pour voir ce qu'il se passe. C'est ce qui nous permet de comprendre ce qui se passe dans une entreprise.**

- Le prisme de la **méthode** : La stratégie est le résultat d'un processus rationnel (outils stratégiques)  
quelles sont les éléments rationnels qui expliquent la situation aujourd'hui.  
(ex : Henry Giscard d'Estaing)
- Le prisme de l'**EXPERIENCE** : regardons ce qu'a fait l'entreprise. La stratégie est le produit de situations vécues qui inspirent l'entreprise pour l'avenir. C'est comprendre les choix, et voir ce qui s'est passé pour analyser ce qui a été bien et mal fait.  
Le problème, c'est que cela n'est pas très scientifique et peut être aléatoire
- Le prisme de la **complexité (Edgard Morin)**: les stratégies émergent de l'environnement incertain et multidimensionnel. Tout est relié !! donc très difficile à prévoir. Interdépendance infinie entre les gens, les politiques, les entreprises, les banques

- Le prisme de **Discours** : la langue comme source de réflexion stratégique (sensemaking de K.E. Weick à l'origine de l'analyse du discours)

#### A. Le vocabulaire de la stratégie

- **Les décisions stratégiques :**
  - o Concernant les orientations à **long termes** de l'expérience. Idée de vision au-delà de 5 ans
  - o **Concernant le périmètre d'activité.** PSA France fermeture est une décision stratégique.  
**Ex : Electrolux qui s'est planté et recapitalisé et ensuite à étendu ses marché puis s'est effondré.**
  - o Ont pour but **l'obtention d'un avantage concurrentiel.**
  - o Résultent pour parties des caractéristiques **de l'environnement concurrentiel**
  - o Sont construites à partir des **ressources et compétences de l'organisation.**
  - o Implique une **allocation de ressources.**
    - Pb des embauches et licenciement...
  - o Sont un compromis avec les attentes et les intentions des acteurs (stakeholder « partie prenante, voisin d AZD à Toulouse » a l'inverse des shareholders), parties prenantes
- **Les trois niveaux de la stratégie**
  - o **La stratégie d'entreprise**
    - Niveau global= politique générale (cela relève que des seuls propriétaires de l'entreprise dans les grandes entreprises)
  - o Les **stratégies par domaines d'activité**
    - DAS, SBU « stratégique, métiers. On pose une stratégie par métier extraction du pétrole, chimie , peinture....  
*C'est à ce niveau-là que doit se faire la majeure partie de notre analyse et voir les évolutions de chacun de ces métiers.*
    - Ex : un promoteur immobilier accumule de argent, ensuite a acheter des hôtels et puis du vignoble
  - o **Les stratégies opérationnelles A COMPLETER**
    - « **La stratégie est un art simple, mais tout d'**
  - o **Mission :** Propos fondamental de l'organisation découlent des valeurs et des attentes des parties prenantes.
    - **Ex :** club med : historiquement □profité des congés payer pour les cadres ou pas cadres
  - o **Vision (intention stratégique) :** Etat futur souhaité : conception de l'avenir, il faut se projeter.
  - o **BUT :** Déclaration général d'intentions (pas quantifié !!)
  - o **OBJECTIF :** Cible quantifié à terme donné (souvent Court Terme)

- o **Capacité stratégique** : Ressource, activités et processus qui déterminent l'obtention d'un avantage concurrentiel
- o **Modèle économique (BUSINESS model)** : Concept sur lequel est bâti le modèle d'affaire de l'entreprise. (compte de résultat, bilan, contrôle de gestion...)
  - **L'erreur souvent faite dans un modèle d'affaire est d'oublier l'organisation des business (la stratégie)**

## **LISTE DES ETUDES De CAS : Norbert Dentressangle**



## II. L'intention Stratégique

*La volonté qui soulève les montagnes...*

- « Les entreprises qui ont atteint le **leadership global** depuis 20 ans ont invariablement débuté avec des **ambitions** qui étaient hors de proportion avec leurs ressources et capacité. « Mais elles ont créé une **obsession** de gagner à tous les niveaux de l'organisation et ont maintenu cette obsession à tous les niveaux de l'organisation et ont maintenu cette **obsession au long des 10 à 20 ans** pendant lesquelles elles ont recherché le leadership global »
  - Nous appelons cette obsession « **Strategic Intent** »
  - **Auteurs : Hamel et Prahalad**
- Le « STRATEGIC INTENT » imagine une position de leadership désirée et définit le critère que l'organisation utilisera pour évaluer ses progrès »
  - **Canon a décidé de «battre Xerox » stratégie d'affrontement**
  - « **Honda a voulu devenir un second FORD, un pionnier de l'automobile. Il est en premier chef fabricant de moteur ». Spécialiste de bateau, tondeuse. Honda ne pouvait pas se passé du marché AMERICAIN. 4\*4 grosse voiture. C'est aussi une stratégie d'affrontement**
  - « **Komatsu a choisi d'encercler Caterpillar » stratégie d'évitement**

### **A De l'imitation**

- Aujourd'hui dans de nombreux secteurs immobilier, assurance, passe leur temps à imiter leur voisin
- Aujourd'hui les managers, dans la plupart des secteurs, consacrent beaucoup d'énergie pour s'adapter aux avantages concurrentiels de leurs concurrents. **Ils délocalisent** pour trouver des coûts salariaux qui soit le plus bas possible, **rationalisent la production** pour obtenir des **économies d'échelles**, mettent en place des **cercles de qualité** « **Peugeot en est à la base, il recherche l'amélioration sans fin des produits** » et le **Juste à Temps** et adoptent les pratiques japonaises de gestion de ressources humaine.
- Ces initiatives sont importantes mais sont pour la plupart de domaine de l'imitation. Trop souvent les entreprises **dépensent une énorme énergie** pour simplement reproduire les **avantages de coût et de qualité dont jouissent déjà leurs concurrents**
- La leçon est claire : L'observation des avantages tactiques des concurrents existant ne nous aidera pas à comprendre la résilience, la vigueur et le potentiel de concurrents »

## **L'imitation générale ne permet pas de résoudre les problèmes.**

Problème de l'Europe.

Ex :BSN : Le changement de vocation

Ténor français de l'industrie international

Boussois Souchon Neuvaisselle

Numéro 1 en Europe il y a encore une trentaine d'année en verre.

Maintenant la production a fondue.

En 1966, c'était avant tout un verrier et un emballeur car 95 % emballage et verre et ne faisait que 5 % de yaourt dans des pots de verres.

En 1982, 54 % alimentaires, 18 % emballages, et plus de verre

Elle a changé sa stratégie en petite base BSN maintenant porte le nom de DANONE.

On est passé de 1 millions de franc à 26 millions de francs de chiffre d'affaire, sans faire trop de licenciement.

## **Le principe d'action**

- L'intention stratégie se nourrit **de l'ambition de gagner**. Motivation
- L'intention stratégique **est stable au cours du temps**. C'est le problème de PME et PMI à cause des problèmes de trésorerie.
- L'intention stratégique **définit un but qui canalise l'effort personnel et l'implication**. Cela permet de canalise l'effort d'implication des salariés.
- Les conseils à appliquer :
  - o Créer le sens de l'urgence : il faut aller vite, pas pour demain matin mais assez proche
  - o On développe une focalisation concurrentielle par un large usage de l'intelligence concurrentielle.
  - o On va donner aux employés les compétences dont ils ont besoin pour travailler efficacement : ex : EMPOWERMENT
  - o Evaluer régulièrement ce que l'on fait. D'étape en étape et de remise en question

## **L'innovation compétitive**

- La **construction de sources d'avantages multiples** □ ambigüités causale. Se focalisé sur plusieurs produits. On retrouve le concept d'activité de portefeuille
- On va rechercher les briques perdues : **La logique dominante et le sense marking**
  - o Ex : appareil photo ajouter aux téléphones.
  - o Ex : banque, services qui ne sont pas assez performant et qu' il faut mettre à jours
  - o Ex : Danon et les alicaments

- Les changements des termes de l'engagement : **vers des océans bleus** .  
« *stratégie océan bleu, océan rouge* »
  - o **Océan rouge** : faire la guerre
  - o **Océan bleu** : on veut que ce soit calme, et on va s'associer avec les concurrents. On va créer des Joint-venture qui vont trouver les innovations futures. C'est l'évitement.
  - o **Cela fonctionne comme ça dans les laboratoires**
  - o Partenariat dans l'automobile, ex : boîte de vitesse, moteurs électriques, pneus...
  - o Il faut absolument partager les couts fixes.
- La compétition par collaboration : **économie des couts de transactions**.
  - o **Ex : SevenNord : travaillaient pour Fiat Lancia et Peugeot**

## **Le gouvernement d'entreprise « corporat governance »**

- « L'ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui **définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôles** entre les différentes partie prenantes (« Stakeholders ») d'une organisation.
- □ établir **quels intérêts l'organisation devrait servir et** comment ses objectifs et ses priorités devraient être choisis.  
Problème de contribution-rétribution.

## **Les parties prenantes**

Shéma Documents chez Pearsons, STRATEGIC

L'entreprise ensemble et autour se trouve :

- **Les actionnaires** : ont le pouvoir vis avis des autres actions , des salariés  
...
- **Les communautés financières** : Banques, assurance, le Financial prend le pas sur le comptable. Ils peuvent manipuler les dirigeants
- **Les ONG** : ex avec les laboratoires pour pouvoir faire des vaccinations
- **Les clients** :
- **Les associations de consommateurs** ont de plus en plus de pouvoir. On peut pas faire de classe actions, mais cela va surement changer
- **Les Syndicats** : Sncf □ Greve, blocage, Il faudrait avoir une ouverture comme la mitbestimmung
- **Les employés** : de tous statuts
- **Les associations professionnelles : les groupements professionnels**
- **Les concurrents**
- **Les fournisseurs**

- **Les décideurs publics et les groupes politiques**

**Toutes ces stakeholders ont une influence sur la gouvernance d'entreprise que ce soit positive ou négative et peut amener les dirigeants jusqu' à fermer leurs locaux.**

## **Les questionnements**

- La question de **la responsabilité des dirigeants** (quel mandat social ?) périmètre du mandat bien délimité pour ne pas avoir de problèmes avec les stakeholders
- Qui sont les **actionnaires** ? de plus en plus d'actionnaires sont étrangers, des fonds de pensions prennent la tête d'entreprises françaises
- Le rôle des **investisseurs institutionnels** (implication ou seul intérêt financier ?) ( faut-il rendre des comptes a ces investisseurs ?)
- La **surveillance et le contrôle** ( cf scandales financiers tels que Enron et les autres,,,)   
Problème du contrôle, surveiller les dirigeants, faut-il adopter le système à la française, ou celui de l'allemand qui dissocie les gestionnaires des contrôleurs

## Un modèle d'analyse

|                                   |  |                    |                  |
|-----------------------------------|--|--------------------|------------------|
|                                   |  | Intérêts           |                  |
| Élevé<br><b>POUVOIR</b><br>Faible |  | Garder<br>insatisf | Acteur<br>s clés |
|                                   |  | A<br>néglige       | A<br>garder      |
|                                   |  | FAIBLE             | ELEVÉ            |

### o Problème de l'éolien :

#### ▪ Quelles sont les parties prenantes à ces problèmes ?

- **Les riverains cote ou campagne** à cause du bruit et de la nuisance, change le paysage donc valeur mobilière baisse
- **Les pêcheurs et Les agriculteurs paysans sous bail car** ont leur rachète leur terre pour pouvoir faire des travaux jusqu'aux éoliennes. **Mais pas les agriculteurs foncier car rapporte de l'argent.**
- **Le maire** car les négociations passent aussi par lui, perceuteur.il donne le permis de construire.
- **Les actionnaires** parce que ce n'est pas très rentable surtout au début. Problème d'argent, il faut avoir les reins solides.
- **Le gouvernement** car ils veulent diminuer la part du parc nucléaire intérêt et pouvoir très élevés.
- **Les groupements politiques : Les écologistes** car ils en veulent toujours plus. Ils ont un intérêt élevé car considérant à tort ou à raison que cela est meilleur que le nucléaire.
- **Les professionnelles de l'immobilier, et les agences de voyages pour risque d'atteinte au patrimoine. Pour la vue et le bruit**
- **Les banquiers ont un pouvoir élevé de financement**
- **Les fabricants d'éoliennes.** On est sur l'océan rouge, car les techniques sont très évolutives.  
Problème de résistance

## La responsabilité sociale « sociétal » de l'entreprise : RSE

- **Laisser-faire** : un capitalisme « normal », respectueux des règles. Attitude de spectateur. En claire on ne fait rien

- **Individualisme éclairé** : le sens des affaires et de la responsabilité (sociale...). Ex : e matière d'accident du travail, par négligence et non-respect des règles.  
C'est une prise de conscience
- **Prise en compte des parties prenantes** : équilibrer les résultats selon les intérêts des diverses parties prenantes.  
On va prendre en compte toutes les parties prenantes. Théorie des signaux !!!  
**Ex** : TOTAL « green-washing »
- **Activisme sociétal** : être un acteur du changement économique et social (participation , écologie, art ...)  
**Ex** : Nature et découverte par exemple

### III. L'analyse de l'environnement et les systèmes concurrentiels

*Les caractéristiques structurelles des systèmes concurrentiels*

#### Nature et environnement (à utiliser dans le mémoire)

- **Dans les 30** glorieuse, la taille de l'entreprise ( et donc la part de marché) a été considéré comme la seule voie de la performance
- **Diverses évolutions (technologie, sociologique ...)** conduisent aujourd'hui à permettre à des stratégies d'entreprises de ne pas être forcément fondées sur l'effet de domination par la taille
  - o **Des productions en petites quantités ?** cela est possible « Small is beautiful »
  - o **Des produits « différents »** oui par « la différenciation notion vu après »

Les système concurrentiels ( BCG « Boston consulting group ») question d'examens

Multiples

Sources de différenciation potentielle

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Système fragmenté       | Système spécialisés |
| Impasse concurrentielle | Système concentrés  |

Limitées

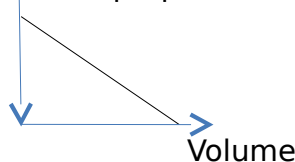
Faibles

Importants

**Avantage concurrentiel lié au volume « plus**

**je suis gros, plus je suis important »**

Premier système : **Systèmes concentrés**, avantage concurrentiel lié au volume et le retour sur les capitaux investit est proportionnel RCI



#### I. Le concept d'échelle et d'économie d'échelle

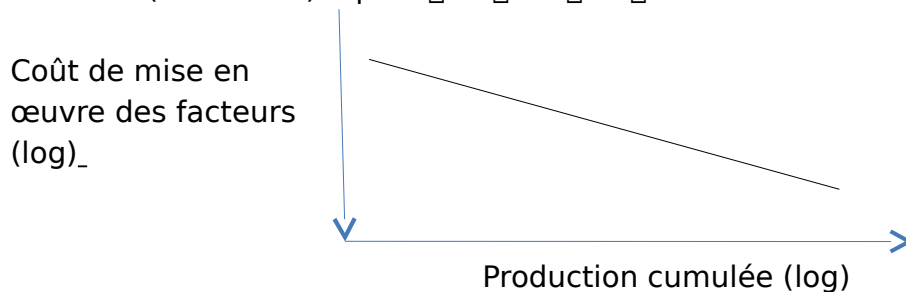
L'échelle, dans une activité, procure en principe un certain nombre d'avantages. La recherche d'économies d'échelle revient à déterminer une taille (de production, de distribution, de recherche, d'un entrepôt etc..) telle que les prix de revient des produits fabriqués ou des services offerts puissent être les moins élevés possibles. Deux effets sont conséquents à l'échelle :

- o *L'étalement des charges fixes* : meilleur absorption des charges fixes.
- o *La réduction des charges variables par le jeu sur les prix unitaires d'approvisionnement.* (On rentre dans une période où les mat 1<sup>er</sup> se raréfie et donc les prix des mat 1<sup>er</sup> augmentent ...) **soit acheté en gros ,mais prix de stockage, sinon acheté un groupe mais difficile à se différencier.**

Taille d'efficiency selon le niveau de production car après il y d'autres charges de distribution etc...

## II. Concept de courbe de l'expérience :

« Le coût de mise en œuvre des facteurs de production tend à baisser d'un pourcentage constant (10 à 30%) chaque fois que la production cumulée double » (BCG 1968) 5qtités □ 10 □ 20 □40 □80



La pente de la courbe peut varier de 10 à 30 % selon l'activité.  
Effet de domination par le volume.

Le coût unitaire d'un produit diminue d'un pourcentage chaque fois que la production augmente.

L'effet d'expérience est plus important au début du cycle de vie

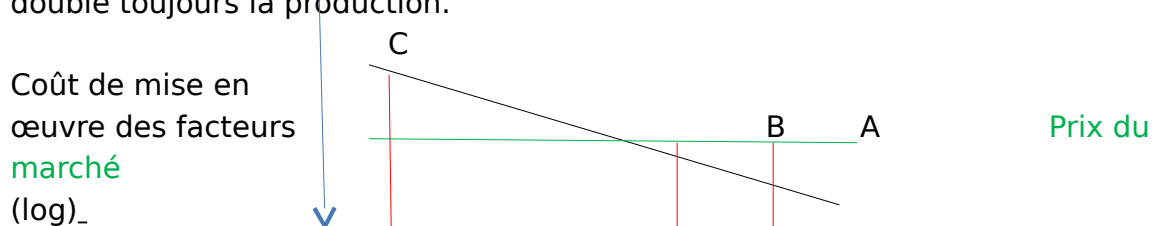
La courbe d'expérience dépend de :

=> L'effet d'apprentissage : gain de productivité

=>

## III. La logique des effets de domination :

C'est une stratégie de « quitte ou double ». Ou ça va pas on quitte, si ça va on double toujours la production.





→  
Production cumulée (log)

C : situation de quitte ou c'est une société jeune qui se lance

B : société qui est en situation de double

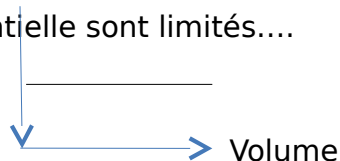
A : Puisque la production cumulée est encore plus forte et bien son cout de mise en œuvre s'effondre encore un peu plus et donc la situation est encore plus favorable que celle de B

Constructeur généraliste automobile sont obligé de faire du volume pour être compétitif. On a d'autre constructeur qui vise peu de production comme Ferrari par exemple.

#### IV. Les origines de l'effet d'expérience :

- o Les économies d'échelles par **l'étalement** des frais fixes **et amélioration** des frais variables.
- o L'**apprentissage** proprement dit : Les gains en productivité du travail direct, d'amélioration de système ou de conception sont liés à un facteur temps. Il est alors souvent difficile à un concurrent de rattraper cette expérience simplement par un effet de taille. *Cette caractéristique prévaut donc chez les enseignes qui sont sur le marché depuis longtemps.* ex : SFR FREE ou il y a plus de décrochage que chez Orange.
- o Les **innovation** constitue le troisième facteur d'expérience. Elle s'obtient par la concentration des efforts de recherche sur un domaine de compétence particulier. Elle « requiert cependant une accumulation critique de savoir, de test, d'observations, donc d'expérience cumulée ».

Deuxième système : **Impasse concurrentielle** lié au volume faible, mais les sources de différenciation potentielle sont limités.... RCI



Il faut trouver une logique de changement pour se sortir de cette situation. Il faut avoir une réflexion de gestionnaire.

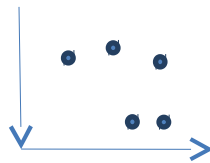
##### • Les caractéristiques :

- o La **technologie est stabilisée et n'évolue plus** : le coût minimum est accessible uniquement par effet d'échelle, sans effet d'expérience. La technologie est ainsi facilement accessible par achat ou par copie « benchmarking ». *tout le monde peut donc avoir la technologie.*
- o La **taille critique ne représente qu'une faible part de la demande mondiale du produit**. Les capacités de production

devienne excédentaire et cela conduit à un déséquilibre durable entre offre et demande. **Ex : cas de PSA** le marché automobile ne se situe plus en Europe.

- o Les **marchés sont en stagnation voir en déclin**, ce qui fige l'équilibre concurrentiel. (problème d'aujourd'hui dans l'automobile mais aussi comme en 80)
- o **De nouveaux acteurs** apparaissent : NPI, PVD, Pays de l'EST. *L'environnement bouge !! tjrs de nouveaux acteurs.* Ex : La France était spécialisé en jouet et faisait la course avec les géant américains, mais elles se sont fait chassé du marché par les petits producteurs d'Asie du sud Est et en chine.

Troisième système : Système fragmenté. Volume faible mais les sources de différenciation sont multiples



Le commerce de détail relève de système.

ex :1. Cafetier (commerce de proximité)

2. Mais aussi la restauration relève du système fragmenté ; Sandwich, patte, burger, 3 étoiles de chez Michelin ... c'est toujours le même métier, mais les sources de différenciation est très variable.

3. Les agences immobilières : Beaucoup d'agence immobilière dépose le bilan en ce moment. L'entré et la sortie de système est grand. Chaque semaine on crée des restos, mais chaque semaine on en ferme. Va et vient permanent de nouveaux acteurs

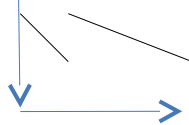
- Les systèmes fragmentés permettent le jeu sur la différenciation des produits, parce que celle-ci **est acceptée ou demandée par les clients**. Les bases de réussite sont donc **multiples et en perpétuelle évolution**. Il faut **suivre les demandes de la clientèle**. Ex : les chefs étoiles répondent à une demande spécifique des clients et chercher des innovations gustative tout en restant proches des demandes des clients » par exemple utiliser des produits locaux.
- « Dans certaines activités, le système concurrentiel permet à de nombreuses entreprises de coexister de façon rentable. La taille n'apporte aucun avantage concurrentiel, tandis que les possibilités de différenciation entre les concurrents sont nombreuses. Une grande entreprise est intrinsèquement désavantages par rapport à des petits concurrents plus flexibles » (BCG)

**La problématique dans le monde libéral utilise le même procédé.** Il faut savoir proposé des services peut demander ( c'est l'expertise)

### **Bilan des caractéristiques du système.**

- o *La part de marché n'a pas d'importance*
- o *Les barrières d'investissement sont faibles*
- o *Les possibilités de différenciation sont multiples*
- o *Une entreprise peut éviter la lutte frontale avec les concurrents.*
- o *La grande entreprise subit des coûts de coordination ( c'est un désavantage)*

### Quatrième système : Les systèmes spécialisés



C'est un système où il faut trouver la bonne quantité à produire. Il faut trouver un équilibre de seuil de rentabilité.

Il faut avoir une réflexion de gestionnaires pour ce système.

- Les systèmes spécialisés autorisent, dans **un même secteur**, à la fois **les effets d'expérience** et le **recours à la différenciation**
  - o Peut-on à la fois pour un produit donné faire à la fois du volume et de la différenciation ?
- **Les caractéristiques générales**
  - o Coexistence de firmes jouant sur l'effet d'expérience et sur la différenciation dans le même secteur (horlogerie « montre bas de gamme, et montre à 10 000 euros », automobile « Renault avait réussi à faire la différence avec l'Espace » Renault Matra quand eux se sont plantés avec l'espace coupé. « BMW réussit bien cette différenciation avec le 4\*4 de luxe »)
  - o Des demandes parfois antinomiques (contrariantes).
  - o Un effet d'expérience sous certaines conditions. (production X6 comparé à celles des Ferrari) Il faut savoir trouver le seuil de rentabilité
- **Les stratégies types**
  - o Jouer sur la « **différenciation retardée** » (mélanger différenciation et volume selon les stades d'évolution) *Procter and Gamble producteur de lessive pour tout le monde mais les sous revendeurs mettent à chaque fois un nouvel emballage pour capter l'intention du consommateur sur le produit.*
  - o Éviter l'enlèvement dans la voie médiane. C'est lorsqu'on se retrouve à l'endroit de la cassure de la courbe. Soit il faut partir sur le petit, soit il faut aller directement vers le volume.
  - o Recommandation : Maintenir **la compétitivité sur le savoir-faire de base** qui permet la différenciation et l'effet d'expérience.

## La Segmentation stratégique

- **La segmentation stratégique** consiste à découper une entreprise en **DAS** « domaines d'activités ou métiers » pour lesquels on **peut définir une stratégie** et auxquels on peut **indépendamment allouer des ressources**.
  - Banque de dépôt et assureur, il est tentant de mettre ces deux métiers ensemble mais peut rebuter une partie des clients, par exemple quand on achète une voiture
- Mais le problème est le suivant : **Il n'existe pas de segmentation idéale**. Entre une segmentation trop fine qui conduirait à négliger les liens entre métiers et une segmentation trop globale qui mélangerait pommes et oranges, il faut trouver un compromis acceptable à coups d'intuition et de tâtonnements. » ( H. De Bodinat)
  - Pb des 3 suisses il y a 10 ans, quand ils n'arrivaient plus à trouver leur segment.

### POURQUOI SEGMENTER ?

- Conséquence de la **diversification des entreprises**
- Nécessité de définir des **centres de responsabilité** (autonomie des décideurs)
- Appartenance des **activités des systèmes concurrentiels différents**
- Logique de **la gestion de portefeuille** (synergie et principe de stabilisation des rentabilités) il faut savoir recréer des liens entre différents métiers ou en tout cas essayer.

### DEUX SEGMENTATION POSSIBLES ?

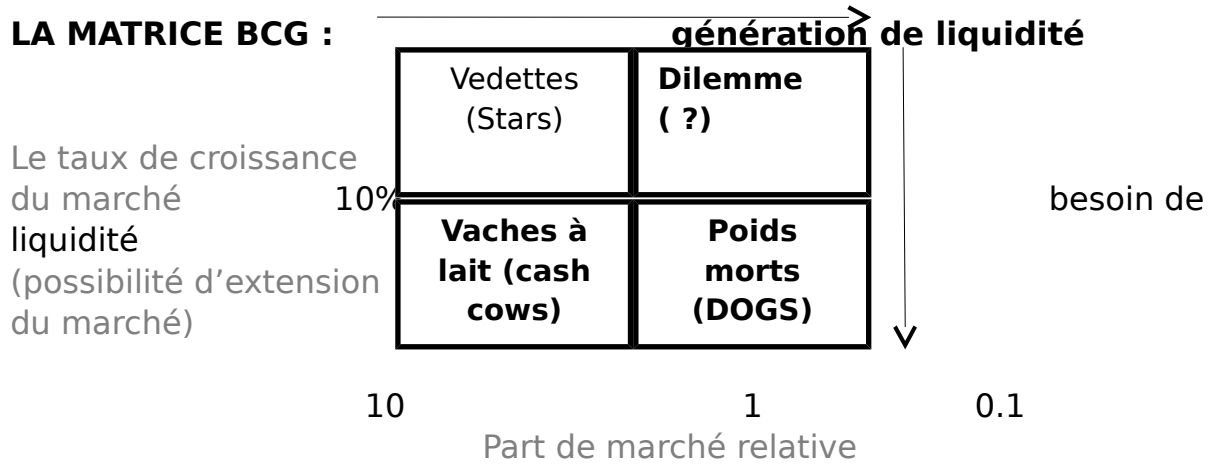
- **Segmentation marketing**
  - Concerne **un seul secteur** d'activité de l'entreprise.
  - Vise à **diviser les consommateurs** en **groupes caractérisés par les mêmes besoins**, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat. *Il faut créer des groupes **HOMOGENES**.*
  - Permet **d'adapter les produits** aux consommateurs, **de sélectionner des cibles** privilégiées, de définir **le marketing-mix** (publicité, promotion, prix).
  - Provoque **des changements** à **court et moyen** terme. *L'objectif est changer les habitudes du consommateur.*

## Les matrices stratégiques

- Les matrices stratégiques ont été proposées dans les années 70 pour visualiser la composition des portefeuilles stratégiques :
  - BCG (Boston Consulting Group)
  - ADL (Arthur D . little)

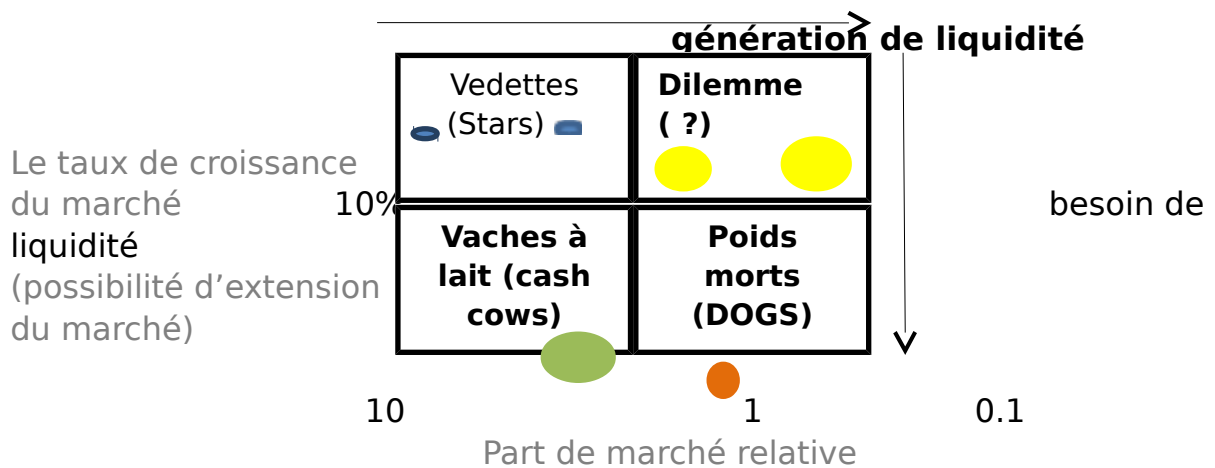
- o ABC (Marc Kinsey)
- □ Idée de **gestion de portefeuille** venue du monde de la finance.

**LA MATRICE BCG :**

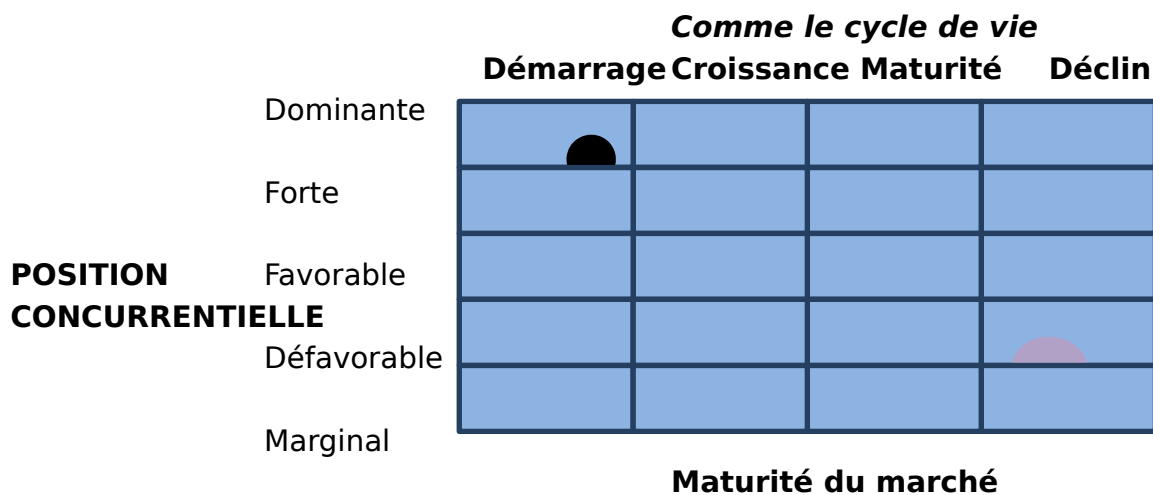


Matrice réservée à certains systèmes CONCENTRES. Sinon elle est maintenant inefficace dans notre système économique.

**MODERNISATION DE LA MATRICE BCG :**

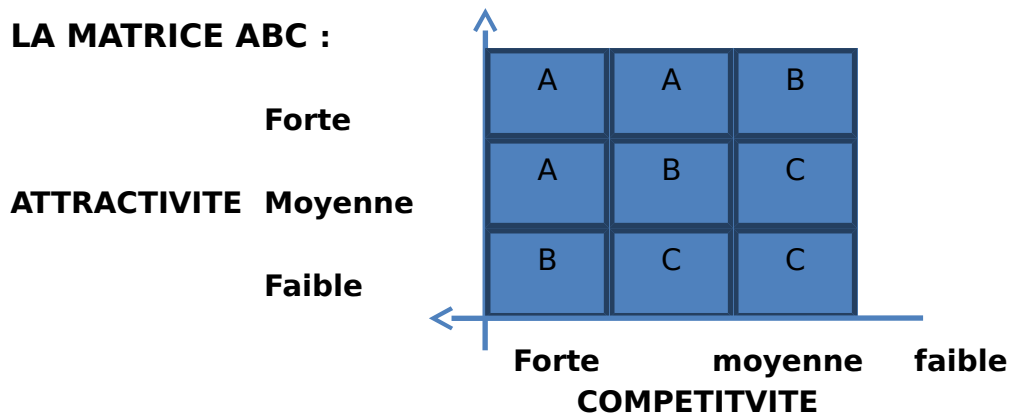


**MATRICE ADL :**



Ce qui est en dessous de la droite doit être supprimé. Plus on est loin de la courbe en bas , plus il faut se retirer vite !!

### LA MATRICE ABC :



**A= on ne peut pas s'en séparer**

**C= Situation délicate, il faut s'en séparer**

**B= Dilemme**

Utiliser cette matrice

### QUEL USAGE FAIRE DES MATRICES ?

- « les matrices sont des outils puissants, donc dangereux » (BCG)
- Ces outils doivent être utilisés comme des outils pédagogiques et non comme des moyens d'identification des stratégies.  
On ne peut pas dire à partir d'une matrice ce qu'il faut faire, ou ce qu'il fallait faire , il faut alors utilisé d'autres outils.

## IV. L'analyse structurelle des secteurs

### *Choix stratégique et concurrence*

Le point de départ est toujours d'analyser l'environnement, il faut commencer par là en ce qui concerne le mémoire.

## Les types d'environnement

- Les **marchés et concurrents** au sein d'un DAS
- Le **secteur** (« industry ») ou la structure du DAS. Ex : secteur du meuble représente x chiffre d'affaire, il y a de très grandes entreprises (IKEA) et d'autres beaucoup plus petites.
- **L'environnement global** : économie, finance, mondialisation (d'où vient les MAT 1<sup>er</sup>), écologie...

## L'analyse de l'environnement global

Le PESTEL

- **Politique** (comment se comporte les gouvernements avec les entreprises. Chez nous régime libéral, peut être que maintenant nous serons plus régulateur avec le nouveau gouvernement. Dans les pays qui tombent dans l'instabilité, il vaut mieux faire attention ou on investit ou rapatrier les capitaux en cas de grave crise « putsch, mafia, ... »)
- **Economie** (taux de croissance prévisionnel, taux de chômage)
- **Social et culturel** (Cela touche au mode de consommation des ménages, aux comportements culturels). Par exemple la notion de repos en France pour un agent opérateur est plus favorable que dans un pays tel que la Roumanie ...) Notion très forte et même à l'intérieur d'un pays...
- **Technologie**
- **Écologique** (développement durable) souvent lié à la technologie
- **Légal** (Loi que vote le pays qui sont oui ou non favorable aux entreprises, on peut le lier au P de politique). Ex : TVA réduite restaurateur pour booster la profession par exemple... entreprise de transport Dentresange

## Choix stratégiques et concurrence (M. Porter)

- « La formulation d'une stratégie face à la concurrence **implique, par essence, une mise en relation d'une firme avec son environnement** » en aval les clients et en amont les fournisseurs. Être descriptif ne sert à rien, il faut savoir faire des liens entre entreprise et environnement

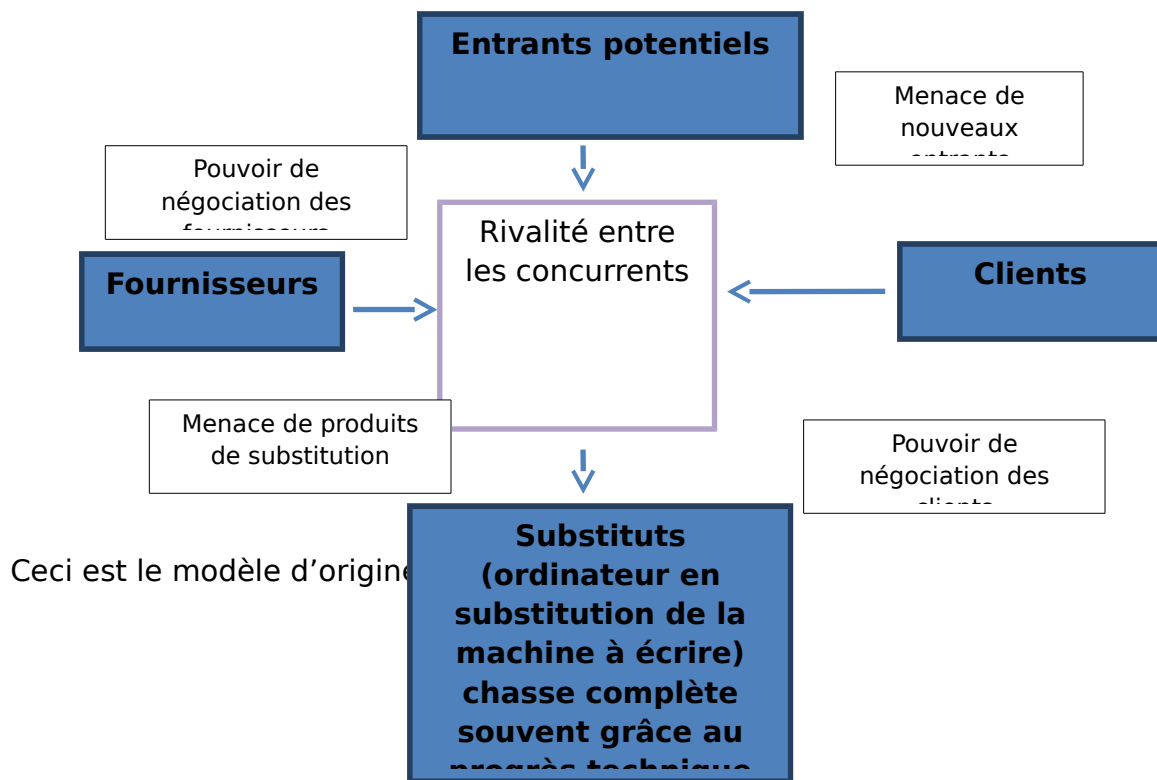
- « Même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme **est le secteur, ou l'ensemble de secteurs**, dans lequel elle rentre en compétition avec d'autres firmes » secteur c'est l'ensemble des acteurs sur une activité définie

## La structure du secteur

- « **La structure d'un secteur** exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir »
- « Les forces extérieures au secteur ont une importance surtout relative. Comme ces forces extérieures jouent sur toutes les firmes d'un secteur, la clé réside dans les différences de capacité des firmes à s'en accommoder » Une fois qu'on a identifié ces forces, il faut savoir faire avec. Ex :PDG d'entreprise de transport routier, gazole augmente tjrs, le PDG peut rien y faire, il faut trouver un management de conduite. »  
(M. Porter : *Choix stratégiques et concurrence*, 1981)
- ATTENTION :



## Les 5 forces concurrentielles (M. PORTER)



On peut y ajouter l'**ETAT**.

### La rivalité entre les concurrents en place

- Des **concurrents nombreux** ? ou également équilibrés (poids identique sur les parts de marchés) ?
- Une croissance **du secteur lente** ?
- Des **coûts fixes ou de stockages** élevés ?
- l'absence de **différenciation** ou de **coût de transfert**.
- Des augmentations de capacité par **paliers importants**.
- **Des Enjeux stratégiques élevés**. Ex : secteur des énergies renouvelables. (photovoltaïque, le marché a changé en 6 ans)
- Des **obstacles à l'entrée mais surtout à la sortie** élevés en raison des actifs spécialisés. (Pb de revente de matériel spécifique...) ex : Les hôtels bureau, investissement très coûteux placé près des gares, il faut alors trouver des investisseurs prêt à mettre autant.

### Le pouvoir de négociation des clients

- Le groupe de clients est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur. ( Pb de négociation et l'entreprise perd les contrats, il perd du chiffre d'affaire)
- Les produits achetés au secteur représentent **une part importante des coûts ou des achats** du client.
- Les produits achetés au secteur sont **normalisés. (norme technique, physique « taille », sanitaire)**
- Les **coûts de transfert** auxquels le groupe de clients est confronté sont fiables.
- Les clients représentent **une menace crédible d'intégration vers l'amont.** (les clients seront peut-être capable de me racheter, dépendance vis-à-vis de ses propres clients)
- Le produit du secteur n'influe pas **sur la qualité des produits ou services du client.** Ex : le jouet qui est souvent fabriqué en chine portant quand même une marque connu peut influencer le secteur, soit continuer de faire pareil, soit se diversifier.
- Le client dispose **d'information complète.** (il faut faire attention aux arguments qu'on lui avance)

## Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- Le groupe de fournisseurs **est dominé par quelques firmes concentrées** avec tous les inconvénients qu'il peut y avoir.
- Le secteur n'est **pas un client important** du groupe de fournisseurs. Ex : secteur du meuble n'est pas un fournisseur important ??)
- Le produit du fournisseur est-il **un moyen de production important** dans le secteur d'activité du client. Est-on tributaire ?
- Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits.
- Le groupe de fournisseurs constitue **une menace crédible d'intégration vers l'AVAL.** Cas de bpc de fusion

ATTENTION ! La main d'œuvre peut constituer un groupe de fournisseur particulier... (ex : problème de main d'œuvre dans la restauration)

## La menace de nouveaux entrants

- **1. Les obstacles à l'entrée**
  - Les **économies d'échelle** existant dans le secteur.
  - La **différenciation** du produit vendu dans le secteur. Comme ça vendre un produit banal ne se vendra plus...
  - Les besoins **de capitaux** élevés. Ex :
  - Les **coûts de transfert.**
  - L'accès difficile aux **circuits de distribution.** Quel canal choisir pour arriver directement à sa clientèle
- **2. L'attente d'une riposte**

- o Un **passé de ripostes** vigoureuses à l'égard des entrants (AKZO à aller voir sur internet) (baisse de temps de livraison, baisse des frais)
- o Des firmes établies qui disposent de **ressources importantes pour réagir.**
- o Des firmes établies très engagées dans le secteur et qui y ont **des actifs immobilisés très** importantes (bureau, usine, machine,..)
- o Une croissance **lente du secteur.**

## V. Compétences et ressources

*Les sources d'un avantage concurrentiel*

### La capacité stratégique

- La capacité stratégique d'une organisation résulte de l'aptitude de ses ressources et compétence à lui permettre de survivre et de prospérer. (il vaut mieux lire le document verticalement)

|  | Ressources   | Compétences (savoir-faire, ingénierie)   |
|--|--|--|
| <b>Capacité nécessaire pour intervenir sur le secteur (éléments pour entrer dans le marché)</b>                        | <b>Ressources requises ( ce qui est demandé) :</b><br>Tangibles (matérielles),<br>Intangibles (immatérielles)  | <b>Compétences nécessaires :</b><br>Compétence de 1 <sup>er</sup> niveau   |
| <b>Capacité nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel (atout qui fait qu'on sera meilleurs que les autres)</b> | <b>Ressources uniques (rare, autre que les concurrents):</b><br>Tangibles<br>Intangibles (ex : brevet unique qui permet d'avoir une longueur d'avance) | <b>Compétences clés :</b><br>Compétences qui permettent de faire la différence. (très rare, peu d'entreprise l'on) |

### Rentes et quasi-rentes

#### Ricardo :

- Le management basé sur les ressources utilise le concept de rente développé par Ricardo (1817)  
Certaines entreprises ont développé des rentes dites de monopole.
- Dans le cas de systèmes concurrentiels, les entreprises peuvent développer deux formes de rentes :
  - I. **Les rentes Ricardiennes :** Elles proviennent de la **possession d'un actif stratégique rare**, dont la disponibilité est limitée et qui ne peut être facilement imité ou crée (microprocesseurs informatiques, matières premières rare, localisations spécifiques (il vaut mieux être sur les grands axes que se les autres) etc..) (lecture française actuelle)

- II. **Les quasi-rentes** : Elles proviennent de ***l'utilisation plus appropriée d'un actif*** par une entreprise par rapport à d'autres entreprises. C'est donc la **maitrise de l'utilisation des actifs** qui justifie l'apparition de rentes et pas seulement la possession d'un actif rare.  
(Ici c'est le savoir-faire qui prévaut même si on n'est pas processeur de l'actif.)  
(lecture anglo-saxonne)

## Nature des ressources

|                    | <b>RESSOURCES TANGIBLES</b>   |                               | <b>RESSOURCES INTANGIBLES</b>   |
|--------------------|---|-------------------------------|---|
| <b>FINANCIERES</b> | Capacité d'autofinancement (capacité à générer des liquidités)  | TECHNOLOGIQUES                | Stock de technologistes (Brevet, marques déposées, droit de copie, secret de production...) Savoir-faire nécessaire |
| <b>PHYSIQUES</b>   | Sophistication des installations.<br>Accès aux matières premières   | <b>INNOVATION</b>             | Salarié en R et Q<br>Capacité de recherche  |
| <b>HUMAINES</b>    | Expériences, formation, jugement, intelligence adaptabilité, motivation, loyauté des managers et salariés | <b>REPUTATION (NOTORIÉTÉ)</b> | Vis-à-vis des consommateurs<br>Vis-à-vis des fournisseurs   |
|                    |   | <b>ORGANISATIONNELLES</b>     | Modes d'organisation<br>Structures de contrôle de gestion<br>Planification, système de coordination                 |

## Caractéristiques des capacités stratégiques

- **La valeur intrinsèque des ressources (=valorisation auprès du client)**
  - o **La rareté**
    - Unicité
    - Qui possède vraiment la compétence ?
    - L'accès spécifique aux clients (accréditation ...)

- Des compétences non-transférables. (en principe ???)
- Des avantages de coûts spécifiques (amortis)
- o **La robustesse (solidité de l'avantage concurrentiel)**
  - Complexité (relations/liens internes et externes)
  - Culture et histoire (chemin critique, schémas de pensée)
  - Ambiguïté causale (intrinsèque et dans les relations)
- o **Non-substituabilité**
  - Les atouts qu'il ne faut surtout pas changer.
- o **Capacités dynamiques**

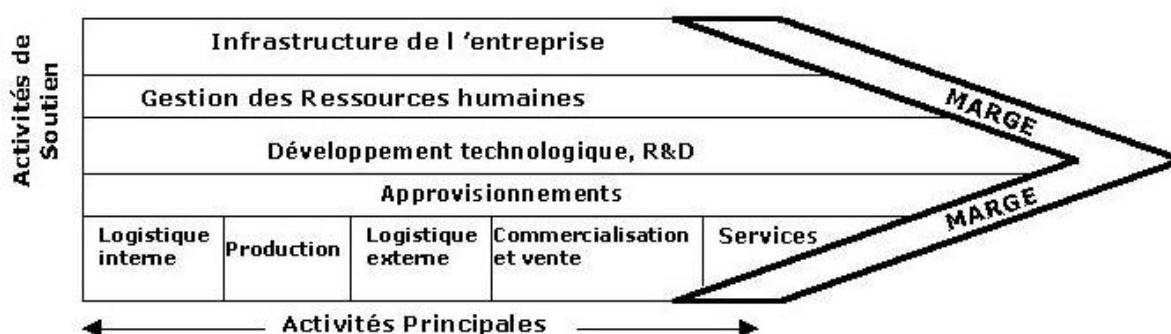
## La Valeurs ...

- **La valeur, c'est ce que les clients sont réellement prêts à payer pour acquérir le produit de l'entreprise.**
- Ceci n'a pas forcément de rapport avec le coût intrinsèque du produit concerné.
  - **L'approche classique :**  
Prix de vente = Prix de revient + Marge
  - **L'approche par la valeur** (c'est ce qu'applique la majorité des entreprises) quelle conséquence cela a sur l'entreprise, les produits, les clients...  
Prix de revient = valeur client - marge.

## Créer de la valeur ...

- L'extension de garantie (automobile, électro-ménager etc.)
- L'airbag
- Le site web de la SNCF. (modernisation de la SNCF, car permet de gagner du temps)
- L'appareil photo dans le téléphone
- Les courses sur internet
- Le développement photo en ligne
- La cafetière Nespresso
- Etc...

## La chaîne de valeur (M. Porter)



### ESPACE de RENAULT sortie en 1980:

- **Développement technologiques :**
  - La voiture doit être grande (pas une camionnette) et surtout pas consommer d'Essence.
- **Approvisionnement :**
  - Plastique (aluminium et plastique) et plus en tôle.

- **Production :**

- La production était faite par Matra (voiture et armement) (toutes les voitures étaient en coque plastique)

**Il est intéressant de comparer par exemple deux entreprises, par exemple Renault et Auchan même s'ils ont des activités différentes.**

**EX : Danone transforme le yaourt en Or.** *Capital juillet 2012*

(ACTIMEL (1 Milliard), DANACOLE (100 Millions), TAILLE FINE, ACTIVIA)

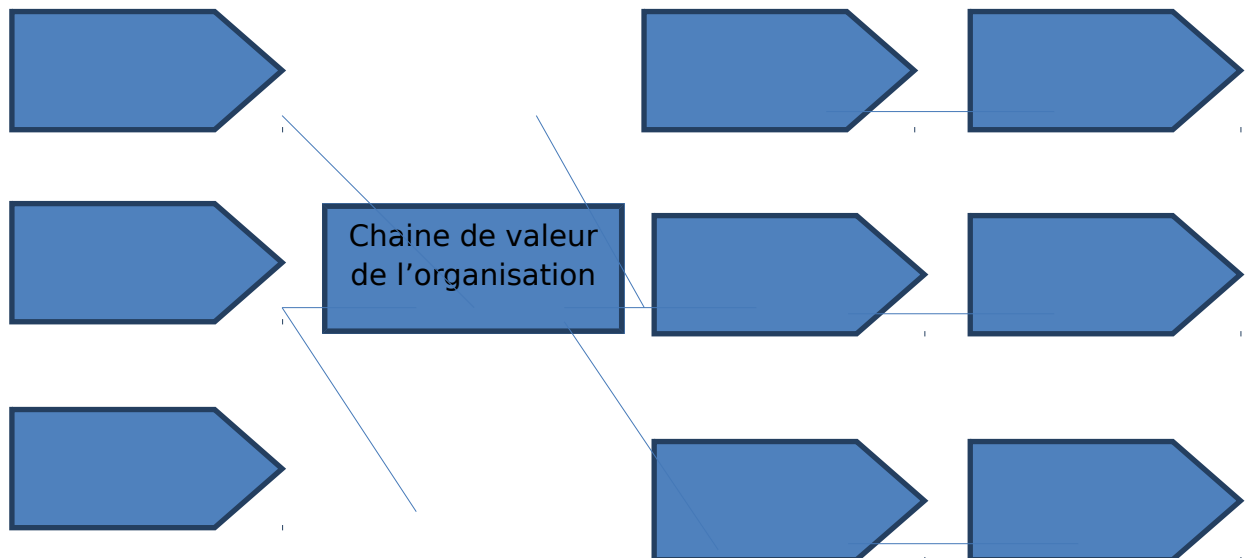
(En chine, les yaourts Danone sont parfumés à l'aubépine pour s'adapter à ce qu'aime la population visée)

## Le système de valeur

**Chaine de valeur des fournisseurs**

**distributeurs**

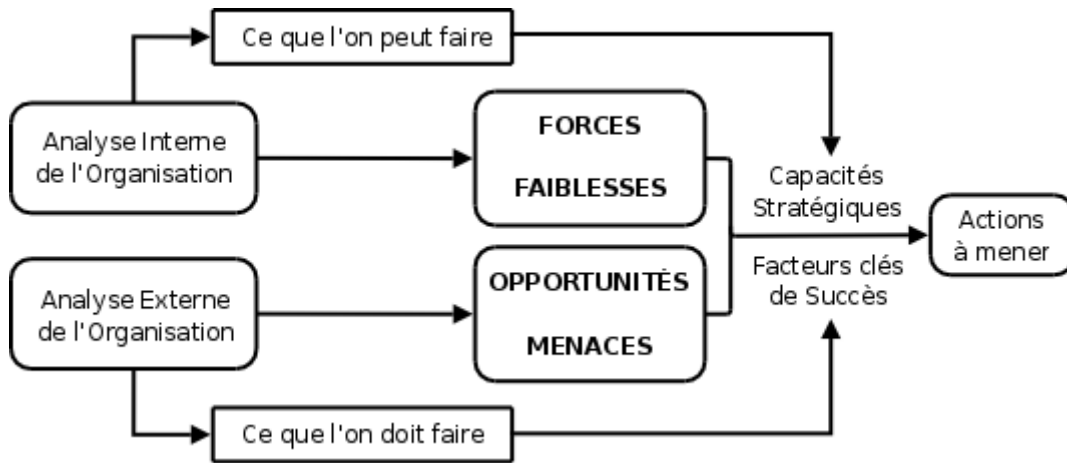
**Clients**





# LE MODEL SWOT

## Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats



|  | Positif<br>(pour atteindre l'objectif)   | Négatif<br>(pour atteindre l'objectif)  |
|--|--|---|
| Origine interne<br>(organisationnelle)       | <b>Forces</b><br><div style="font-size: 2em; text-align: center;">S</div> <b>Strengths</b>           | <b>Faiblesses</b><br><div style="font-size: 2em; text-align: center;">W</div> <b>Weaknesses</b> |
| Origine externe<br>(origine = environnement) | <b>Opportunités</b><br><div style="font-size: 2em; text-align: center;">O</div> <b>Opportunities</b> | <b>Menaces</b><br><div style="font-size: 2em; text-align: center;">T</div> <b>Threats</b>       |

## **VI. Stratégie et organisation**

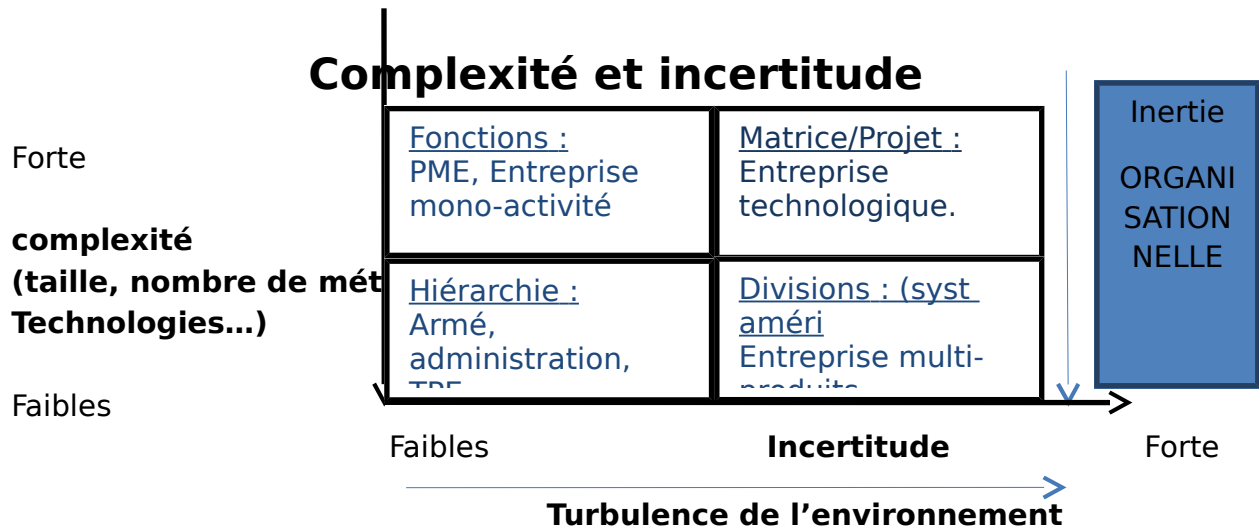
*Comment organiser l'entreprise pour la mise en œuvre de la stratégie ?*

### **Stratégie et structure : des liens ambigus**

- **Auteurs : Alfred Chandler, Henry Mintzberg**
  - o Faut-il penser stratégie puis faire une organisation qui soit au service de la stratégie ou inversement ?
    - Bpc de stratégie échoue, parce que l'organisation n'était pas à la hauteur de la stratégie
    - L'expansion en volume de l'entreprise, peut la pousser à créer une direction administrative. (coût, cohérence)
    - Dispersion géographique (siège dans le nord, succursale dans le sud ...) (système centralisé ou non ...)
    - Lancement de nouvelles activités.
    - Développement de produits nouveaux :

### **Intégration et différenciation (Lawrence et Lorsch)**

- **La différenciation**= « Les différences d'orientation cognitive et affective des cadres dans les différents départements fonctionnels »
- **Origines : Des différences dans**
  - o L'orientation des tâches.
  - o Les objectifs.
  - o L'horizon temporel. (polychronique, monochronique)
  - o Les cultures. (culture national, voir continental, les diplômes)
  - o Les orientations interpersonnelles.
- **Conséquences :**
  - o Une richesse organisationnelle, mais...
  - o Des conflits sur les décisions et sur les actions
- **L'intégration**= « La qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement (l'entreprise) »
  - o Pourquoi ?
    - Traiter les CONFLITS nés de la différenciation.
  - o Comment ?
    - Hiérarchie. Expression du pouvoir.
    - Comités de coordination.
    - Les intégrateurs (médiateurs, RH...).
    - Les procédures.
- Dans toutes entreprises, il faut faire de la différenciation et de l'intégration. La difficulté managériale est de trouver la bonne dose.
- Ex : COMPAGNIE d'ASSURANCE □ **métier des Juristes** (très intégrateurs : travail en bureau sur papier et corrige les erreurs, il se charge du dénouement du dossier) (donc il faut plus faire de différenciation) et **métier de commerciaux** (très différenciateur : il travaille en dehors des heures de travail, (20 h -24 h), ils doivent ramener des chèques avec de nouveaux contrats (donc mettre beaucoup d'intégration).

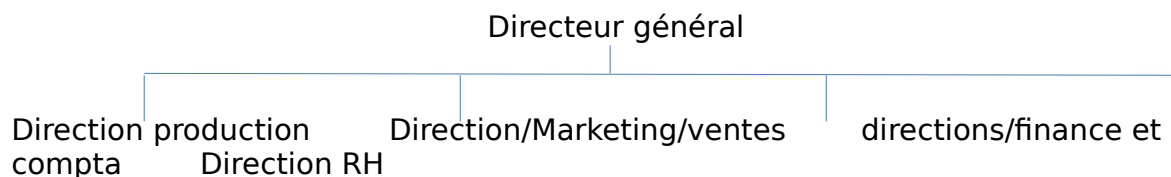


## L'organisation hiérarchique

- **Avantage :**
  - o Un seul centre de décision (on recherche une homogénéité)
  - o Pas de remise en question des décisions
  - o Principe d'obéissance (ou Code d'honneur dans certaines organisations) (armé, école, entreprise très hiérarchisés)
- Inconvénients
  - o La décision ne repose pas sur un principe de compétence (principe de Peter...)
  - o Peu de possibilités d'évolution de responsabilités
  - o Peu adaptée lorsque l'organisation grandit et se complexifie.

## L'organisation fonctionnelle

- Une réponse à l'accroissement de taille de l'entreprise...



### Avantages

- Le directeur général est en contact avec toutes les opérations
- Mécanismes de contrôle simples et peu nombreux
- Définition claire des responsabilités
- Présence de spécialistes) tous les niveaux de management

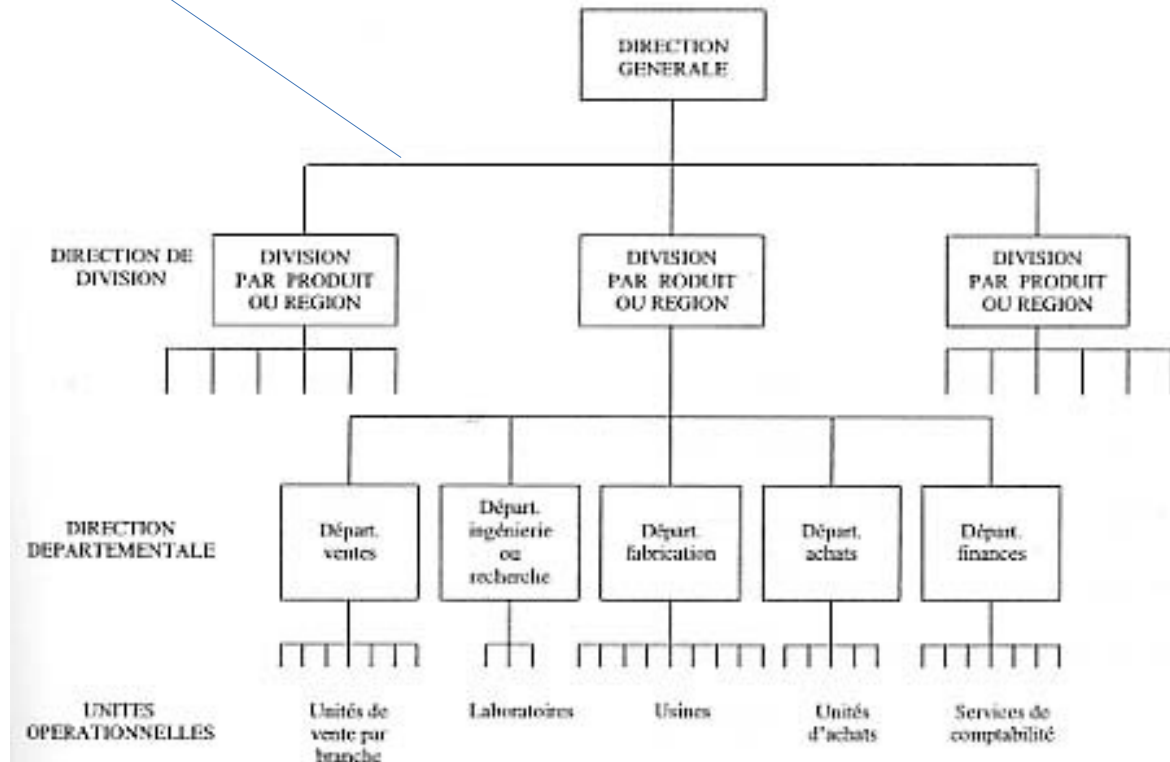
### Inconvénients :

- Les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers
- Les dirigeants négligent les problèmes stratégiques
- Difficulté à gérer la diversité

- Manque de coordination entre fonctions
- Incapacité à s'adapter

## Organisation divisionnelle

Service centraux (ex : Financement)



### Avantage :

- Facilite l'ajout ou le retrait d'activités
- **Facilite la mesure de la performance**
- Appropriation de la stratégie
- **Spécialisation des compétences**
- Bon apprentissage pour les managers

### Inconvénients :

- **Risque de doublons. (coût augmentent).**
- **Fragmentation et absence de coopération.**
- **Risque de perte de contrôle central.**(problème de contrôle à notre époque)

## L'organisation matricielle

Réservé aux structures complexes, structuration autour de projets stratégiques :

- Lot de construction (aéroport, aéronautique, automobile (projet Twingo))

### Règles de fonctionnements :

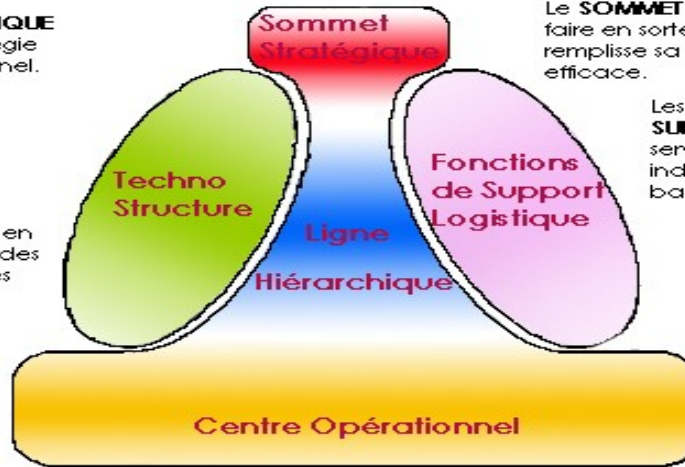
- Autonome
- Gestion par objectif
- Complexité « incertitude »

- Constitution ad hoc (une fois que le projet est fait, le groupe se dissout)
- Dissolution en fin de projet

## Les configurations organisationnelles

La **LIGNE HIÉRARCHIQUE** relie le sommet stratégie au centre opérationnel.

Les fonctions de la **TECHNOSTRUCTURE** servent l'organisation en agissant sur le travail des autres. On y trouve les moteurs de la standardisation [Cf. mécanismes de coordination].



Le **SOMMET STRATÉGIQUE** doit faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.

Les **FONCTIONS DE SUPPORT LOGISTIQUE** servent de support indirect aux missions de base de l'organisation.

Le **CENTRE OPÉRATIONNEL** est composé des membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.

**ATTENTION : les 5 configurations doivent être entourées. Elle est entourée par la culture (l'idéologie). C'est l'enveloppe structurelle qui permet d'avoir une vision de l'entreprise (mission).**

**Ligne hiérarchique= middle management**

## Les processus de coordination

|        |                 | objet                              |  |
|--------|-----------------|------------------------------------|--|
| Nature |                 | Moyens                             | Résultat   |
|        | <b>direct</b>   | Supervision directe, planification | Objectifs de performance   |
|        | <b>indirect</b> | Processus culturels, autocontrôle  | Marchés internes. (, c a d des salariés de l'entreprise, qui sont à la fois des fournisseurs et des clients) |

## Les configurations

- Simple
- Bureaucratie mécaniste
- Bureaucratie professionnelle (avocat, notaire, EC...)
- Divisionnalisé
- Adhocratie (beaucoup de petites entreprises (startup))
- Missionnaire (association « resto du cœur »)
- Politisée

## Dilemmes organisationnels

- Hiérarchies ou réseaux ?
- Responsabilisation ou non ? Verticale ou intégration horizontale (sur un même niveau d'activité, absorbé les services ou entreprises qui font la même chose que nous)
- Standardisation ou flexibilité (fléxisécurité scandinave)
- Centralisation ou autonomie.
- Amélioration d'ensemble ou optimisation d'une seule fonction. (fait-on en sorte que tout le monde soit efficace, ou un seul service plus performant que les autres)

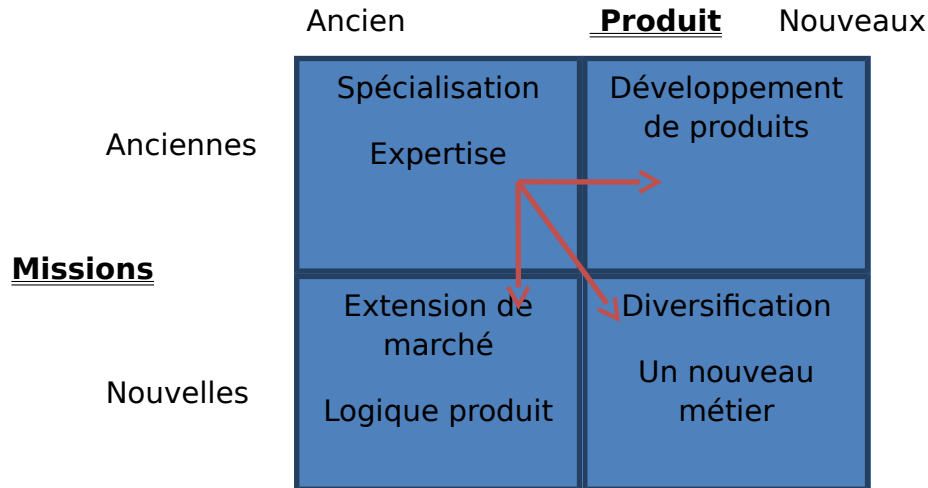
## L'organisation dans la confection

|                        | <b>distribution</b>                                 |  |
|------------------------|---|--|
|                        | franchises  | succursales                            |
| <b>Intégration</b>     | <b>Modèle industriel :</b><br>Mango                 | <b>Modèle patrimonial :</b><br>Zara    |
| <b>externalisation</b> | <b>Modèle transactionnel :</b><br>Stefanel, Camaïeu | <b>Modèle commerçant :</b><br>Gap, H&M |

## VII. Les vecteurs de développement

Dans quelle direction orienter les choix stratégiques de l'entreprise

### La matrice d'Ansoff (Igor)



### La spécialisation

#### 1. L'intérêt

- Image de **spécialiste** (donc, en principe la qualité) mais si pas totalement fondé !! du fait de l'ancienneté
- **La concentration de l'ensemble des ressources** dans les investissements d'amélioration du produit et capacité (pas de dispersion) (on est pas obligé de faire attention à l'allocation des ressources)
- **Des décisions stratégiques simplifiées** (pas d'arbitrages entre métier ou produits)
- **Des effets d'expérience** qui peut jouer à plein (cas d'activités artisanales ou des petites entreprises concentrées sur une activité de niche) ( effet boule de neige , si un concurrent veut l'attaquer, ce sera très difficile)
- **L'utilisation de l'effet d'échelle** par concentration des activités de production. ( ce n'est pas automatique, car si on le fait trop , on peut créer des déséconomies d'échelle)

#### 2. Limites

- **Des conséquences dramatiques si le marchés évoluent négativement** (concurrent différent) (substitut le remplace, ou la clientèle est devenu insolvable)

- **Une perte de motivation des membres** qui n'ont pas l'occasion de faire preuve de créativité
  - **Une vulnérabilité liée à l'obsolescence du produit** ou la disparition de la clientèle visée. Difficile de se reporter sur une autre activité. (ex : Motorola n'a pas su passer au téléphone portable)
3. **Les sources des facteurs clé de succès (pas forcément un cumule)**
- **Un concept fort**
  - **Une protection de l'activité** par des brevets, par un savoir-faire (Michelin) ou une ancienneté dans le métier (Matra, Dupont de Nemours).
  - **Une très forte image** de l'entreprise dans le domaine (« la référence en la matière ») (monopole de fait) (l'image c'est le résultat de l'utilisation de la marque)
  - **Une marque de premier plan** liée à l'histoire et la notoriété
  - **La maîtrise technique de la conception et de la fabrication** des produits. (ex : Benetton)
  - **L'existence de marchés protégés**, (armement) trop ciblés pour intéresser des entreprises diversifiées (impossibilité d'effets de volume). (marchés stratégiques)

## **LA Stratégie D'EXPANSION**

### 1. **L'intérêt**

- **La saisie d'opportunités** qui s'offrent généralement à l'entreprise lorsqu'elle possède un produit réussi
- **La possibilité de couvrir les risques** inhérents à une mono activité. (permet de compenser entre les marchés ou produits que l'on a.)
- **La réponse à des demandes** issues de la clientèle. (très fréquent dans l'artisanat voir PME) ex : motoculture de loisir et professionnel, idée complémentaire : partir sur les voiture sans permis.
- **Une bonne gestion de la courbe de vie du métier**, qui bénéficie d'une relance systématique grâce à l'apport de nouvelles clientèles.
- **Une stratégie cohérente** avec la logique marketing. (ex : lorsqu'on est une entreprise qui est installée dans le Nord, elle va faire une expansion vers la Belgique)

### 2. **Les limites**

- **La perte progressive de l'image de spécialiste**
- **La nécessaire acquisition d'un savoir-faire nouveau** (par ex : barrière de la langue)



- **Le risque de dispersion** lié à la production des produits ou des marchés. (pb de ressources qui doivent suivre, et tjrs reste bon) ATTENTION
- **Une nécessaire évolution** vers des formes organisationnelles plus lourdes (réseau, représentants...) donc risque de perte de contrôle

D'une manière générale, les stratégies d'expansion (marché et produits) résultent d'une compétence distinctive fortement maîtrisée en direction d'une clientèle ou de produits nouveaux. On doit cependant distinguer :

- a) **Dans le cas de du développement e produits**, c'est la fidélisation de la clientèle qui constitue le facteur déterminant de la réussite au travers d'une compétence de nature commerciale.
- b) **Dans le cas de l'extension de marché**, il importe de convaincre de nouvelles clientèles de l'intérêt d'acheter un produit déjà commercialisé sur d'autres cibles. (ce qui fonctionne bien, c'est le développement concentrique) (problème de pouvoir de conviction)

## La diversification

### 1. Les objectifs

- La volonté d'atteindre les **objectifs** économiques fixés
- L'utilisation de **ressources** excédentaires (argent de Warren Buffet, il achète des entreprises traditionnelles en réutilisant ces excédents)
- Une recherche permanente d'**opportunités**. (Traquer les bonnes affaires, ex : richard Bronson)
- La **survie et le partage des risques** (ne pas mettre ces œufs dans le même panier) (activité de portefeuilles)
- Le rééquilibrage de **portefeuille de métiers**. (ex : cession partielle d'actif , pour réinvestir dans un autre métier)

### 2. Les risques

- **La difficulté de contrôler** des sociétés aux activités très diverses. ( pb de management et de distribution de pouvoir)
- **Un effet de dilution** dans l'attention portée à chaque activité par les dirigeants.( il est compliqué de travailler au niveau général) (rationalité limité)
- **La complexification** des modes de gestion. (Richard Bronson connaît ce problème car gérer des entreprises d'informatique et gérer le rail anglais n'est pas du tout la même chose)
- Les risques liés aux pratiques fréquentes de **croissance externe**.

#### Nouveaux produits

## Nouvelles missions

|                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
|                              | Technologie connexe                       | Technologie différente   |
| <b>Du même type</b>          | <b>Diversification horizontale</b>        |  |
| <b>De la firme elle-même</b> | <b>Intégration verticale</b>              |  |
| <b>D'un type similaire</b>   | <b>Diversification concentrique (lié)</b> |  |
| <b>D'un type nouveau</b>     | <b>(on cherche la cohérence)</b>          | <b>Diversification conglomérale</b><br><i>(juxtaposition d'activités qui n'ont rien avoir entre elles)</i> |

### Le métier

**d'origine : la restauration collective (Sodexo)**



**Capitalisation sur la clientèle des grandes entreprises** (développer un chiffre d'affaire sur des activités qu'on n'avait pas)



**La facility Management ( Sodexo )** (management qui facilite la vie matériel de ses clients)

## SODEXO : Les vecteurs de développement

- **La restauration collective : marché mondial de 250 Milliards d'€**
- **Le marché du « facility management » (= offre complémentaire de services multi techniques aux bâtiments et aux personnes) :**
  - o Marché de 450 Milliards d'€ avec des marges plus confortable !!! à cause de l'expertise
- **La branche « Soft services » :**
  - o Conciergerie en direct ou sous-traité (pressing, recherche de garde, ...), accueil, nettoyage, gestion du courrier (, gestion de RDV,....
  - o Une problématique identique à celle de la restauration personnel à faible qualification, nécessaire planification des tâches, gérer des emplois du temps.
- **Les services de maintenance technique :**
  - o Plomberie, chauffage, gestion des énergies
  - o Des compétences fortes □ expertise de filiales spécialisées, recrutement dans les écoles de gestion et d'ingénieurs, services de formations en interne.

- La clé de la « diversification » : une base de clients fidèles ( 40 millions de clients par jour en restauration)
- L'intérêt des clients : Un interlocuteur unique et des coûts réduits.

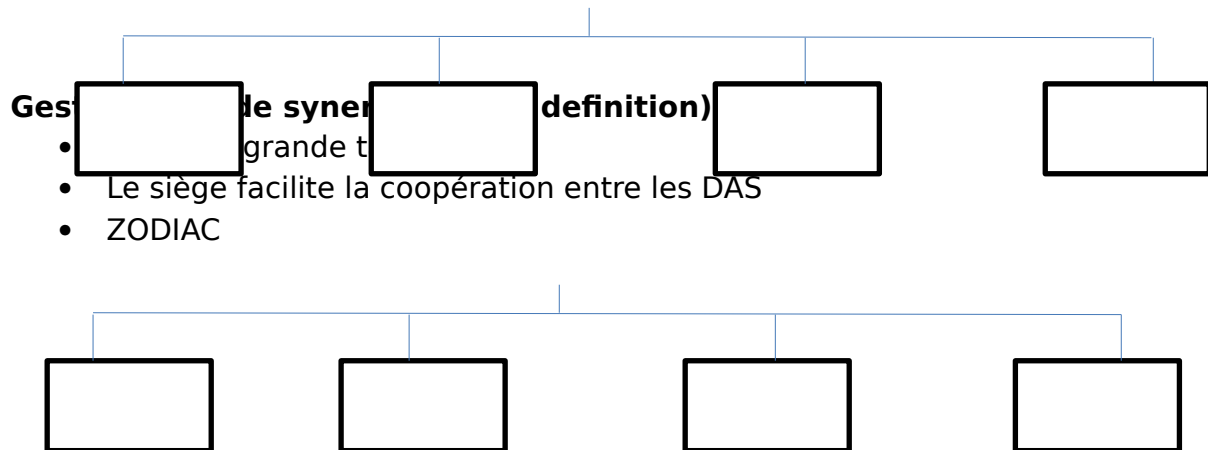
## Les options d'intégration de l'entreprise industrielle

(voir pearson)

### Les logiques parentales

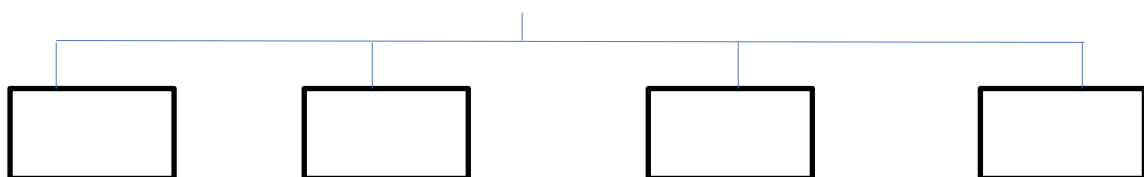
#### Gestionnaire de portefeuille

- Siège de taille réduite
- Le siège rachète des DAS, leur alloue ou leur refuse des ressources
- Le siège peut accepter ou refuser des ressources (sanctions)
- On est dans une approche totalement financière. (il faut gérer les retours sur capitaux investies) Ceux sont les retours sur capitaux qui sont importantes
- **Ibert Frère (millionnaire belge), Berkshire Hathaway (nom du conglomérat de Warren Buffet)**. Si la filiale a des résultats, on mise, sinon, on jette.



#### Developpeur :

- Siège de grande taille
- Le siège met sa capacité au service des DAS
- VIRGIN, BOUYGUES



### ZODIAC : Les synergies

Technologie gonflable :

- D'abord constructeur de dirigeable
- Puis Bateaux, gilets de sauvetage (logique marketing de coup double)
- Puis Tobogans, radeaux de sauvetage
  
- Puis piscines gonflables

Autres technologie :

- Piscine
- Puis Sièges et aménagement de cabine, électroniques

Retour à la technologie d'origine :

- Airbags

Enfinement ,4 DAS, métier différents : c'est un pivot de technologie (gonflable)

- Marine
- Aéronautique
- Piscines
- Automobile

Ce sont à chaque fois des filiales différentes, et Zodiac est donc un gestionnaire de synergie. Tous ces développements ont été faits toutes seules.

## EXERCICE :

- Sur la base des entreprises présentées ci-contre, il est demandé de proposer des choix possibles de développement :
  - o Par la **simple expansion** (potentialités du marché, mode développement dans le secteur)
  - o Par **développement de produit** (nouveaux produits pour la même mission) par extension de marché (même produits s'adressant à des missions nouvelles)
  - o Par **diversification** (changement de produits et de missions)

EDF, GROSFILLEX, NAFNAF, LAGUIDE, PERRIER, COCA COLA

## VIII. Les stratégies génériques

Quelles modalités stratégiques utiliser?

### Les possibilités de choix

|                               | Nature de l'avantage stratégique                          |  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>↓<br/>Cible visé</b>       | Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle | La situation de la firme se caractérise par des coûts bas  |
| <b>Le secteur tout entier</b> | DIFFERENCIATION   | Domination globale au niveau des coûts (stratégie de prix) |
| <b>Un segment particulier</b> | CONCENTRATION   |  |

## Questionnements

- Peut-on jouer à la fois sur les coûts bas sur la différenciation ?**
  - ⇒ Concept de « différenciation retardée »
- Peut-on jouer à la fois dans tout le secteur et sur un segment particulier ?
  - ⇒ Modification de l'identification des produits sinon il n'y aura pas de différenciation
  - ⇒ Marque de distributeur (les grandes enseignes ont compris qu'il fallait créer leurs propres marques)

## La domination globale au niveau des coûts

- Les compétences et ressources généralement nécessaire (compétence et ressource= capacité !)** (cumul ou non de ces 4 compétences)
  - Investissement soutenus et accès aux capitaux

- Compétences techniques (DACIA, cout et compétence technique)
  - Surveillance intense de la main d'œuvre
  - Conception des produits souhaitable (destinée à rendre plus facile la production)
2. **Le mode d'organisation requis**
- Contrôle serré des coûts
  - Comptes rendues de contrôle fréquents et détaillés, (cela rejoint le pb de la surveillance)
  - Incitations assises sur l'obtention d'objectifs strictement quantitatifs
3. **Les risques**
- Le progrès technique (c'est pkoï DACIA existe, le parti pris du dépouillement total, technologie minimal)
  - L'apprentissage d'une réduction des coûts par les nouveaux venus (cas des fabricants chinois de jouets, face à MATEL par ex)
  - L'incapacité à saisir l'évolution nécessaire du produit ou de la commercialisation (limites de l'effet d'expérience) (quand on fait du volume on peut passer à côté d'une évolution et ne pas saisir cette opportunité)

Une entreprise vise de façon durable un coût unitaire de production inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité.

=> Domination en termes de volume

=>stratégie d'efficience

Ce type de stratégie nécessite une recherche permanente de réduction des coûts

Les 4 leviers d'une stratégie de prix :

-coûts d'approvisionnement : matières premières, fournisseurs, sous-traitant

- économies d'échelle

-expérience :

- innovation :

Risque de guerre des prix

Risque de perte de valeur aux yeux du client

Enfermement dans la chasse aux coûts au détriment de la création de valeur

La baisse du prix doit générer une augmentation de la demande : élasticité demande prix

## La différenciation

### I. **Les compétences et ressources généralement nécessaires** **Ferrarie**

- Longue tradition dans le secteur.

- Technologie du produit reconnue.
- Réputation de la firme en matière de qualité
- Capacités importantes de la recherche fondamentale= créativité
- Capacités commerciales importantes !!!

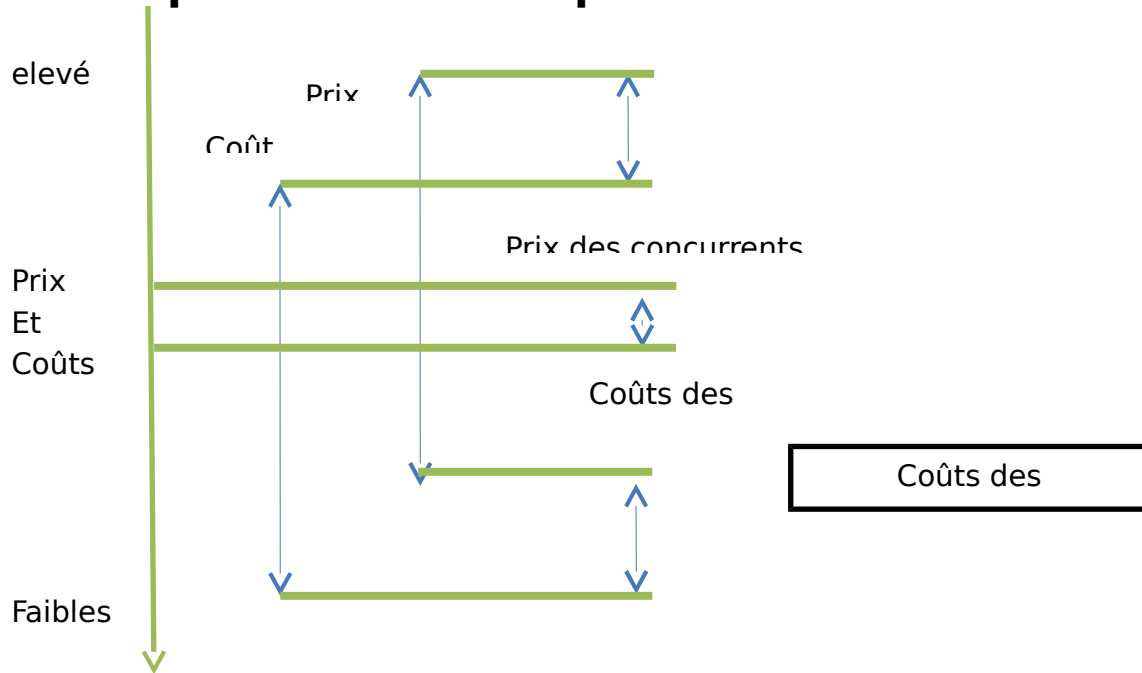
## II. **Le mode d'organisation requis**

- Coordination importante des fonctions de recherche et développement, production et commercialisation. (Ferrari ne peut pas se tromper !!)
- Avantages divers pour attirer une main-d'œuvre très qualifiée

## III. **Les risques**

- Les **différences de coûts** entre les concurrents dont les coûts sont faibles et la firme qui se différencie peut devenir trop forte pour que les consommateurs restent fidèles à la firme différenciée. ( très difficile en électroménager, et aussi dans l'automobile)
- Les acheteurs renoncent à certaines particularités, à certains services ou à l'image de la firme différenciée, en contrepartie d'importantes économies de coût (hard discount)
- Le **facteur de différenciation** perd de son importance. (secteur des jeans) (en termes d'offre)
- L'**imitation** restreint la perception d'une différenciation. (cas Vuitton, LVMH,...)

## • Sophistication VS épuration



Attention : la stratégie d'épuration ne saurait être confondue avec une stratégie de prix

Une stratégie de prix consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix.

L'épuration s'appuie sur la réduction simultanée-mais dissymétrique-du prix et de la valeur

La stratégie de sophistication consiste à proposer un produit ou service supérieure à celles des offres concurrentielles.

Cette stratégie va rendre difficile l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché

## L'horloge stratégique de pearson

C'est un cadran qui met en scène différentes stratégie

Prix faible, valeur faible : épuration

Prix faible, valeur élevé : hybride

Prix moyen, valeur faible : Stratégie de prix (stratégie banale) puis repositionnement

Prix moyen, valeur élevé : sophistication sans surprise



Prix élevé, valeur élevé : Sophistication avec surpris (Nespresso)

## La concentration

- **Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large**
- **Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois**
  - o Concentration par les coûts (spécialisation)
  - o Concentration par la différenciation (secteur géographique, spécialité, groupe de consommateurs)

Stratégie de niche :

-taille du marché réduite

-compétences et ressources distinctives (luxe)

Il faut maîtriser le marché, être réactive. L'inconvénient est l'étroitesse de la cible

## Le risque de la concentration

- La **différence de coût** entre les concurrents dont l'activité est large et la firme qui a concentré son activité peut s'amplifier et éliminer les avantages de coût qui sont associés au fait de desservir une cible restreinte.
- La **différence entre les produits** ou services souhaités par la cible stratégique et ceux qui sont désirés par l'ensemble du marché peut se rétrécir
- Des concurrents peuvent découvrir des **sous marchés** au sein même de la cible stratégique.

## L'enlisement dans la voie médiane

- L'entreprise s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base , mais elle n'en réalise aucune :
  - o **Concurrence systématique** des concurrents mieux positionnés sur des stratégies de base
  - o Traduit **l'irrésolution d'une firme** face à ses choix stratégiques. (ex : de PSA)

- o Des **résultats systématiquement plus faibles**
- o Le risque de **se faire éliminer du marché**

## Exemples sectoriels

- **Sony** (différenciation, technologie avancé) , **Dell** (Assembleur, domination par les coûts) **et Tulip computer,**
- **ASSUREUR : La Mondiale** (siège Mons-en-Baroeul, assurance à la personne, donc concentration différenciation), **AXA** (tout le monde, domination par les coûts) , **et La mutuelle nationale des hospitaliers** (concentration, qu'un seul secteur)

## Pérenniser l'avantage concurrentiel

- **Stratégie de prix**
  - o Marges réduites
  - o Guerre des prix (gds distributions)
  - o Réduction des coûts (prix moyen, cout moyen)
  - o Se focaliser sur un segment (booster un segment, il faut essayé de trouver son segment)

B and B réinvente l'hôtellerie.

## **IX. Les modalités de mise en œuvre de la stratégie**

*Le « comment » de la stratégie*

### **Les modalités de développement**

- Trois modalités complémentaires : (moyen pour mettre en place la stratégie)
  - o **Croissance interne** : développement sur les ressources propres
  - o **Croissance externe** : fusions et acquisition.
  - o **Collaboration** : alliances et partenariats.

### **Croissance interne**

- Le cas des secteurs où **l'innovation technologique est fondamentale** (création de ressources). Il faut toujours créer plus de ressources. On est condamné à créer toujours plus de ressources par soi-même.
- **L'extension géographique** sur les activités existantes (compétences clés) (développement concentrique)
- Une dépendance vis-à-vis de **l'évolution des marchés servis** (le marché doit être porteur = marché en croissance)
- Une plus **grande autonomie et indépendance** d'action

### **La croissance externe**

- Le nombre des fusions et acquisitions dans le monde ne fait qu'augmenter depuis les 10 dernières années. (phénomène de mode pour se développer) (c'est une sorte de jungle où les uns absorbent les autres).

#### **Facteurs de réussite :**

- Le **choix de la « cible »** entreprise à avaler
- **L'évaluation de la qualité de la cible** (pertinence de l'audit large stratégique, humain, financier...- évaluation la plus précise possible)
- Le **prix à payer et à négocier** (efficacité de la négociation- attention à ne pas se faire rouler)
- Le **protocole d'accord de fusion à signer** (garantie de passif ? que doit-on payer au titre des dettes) (part de ce qu'on va garder ou non dans l'entreprise avaler aussi)
- Le **maintien du secret**. ( au cas où l'on arrive pas à conclure la fusion)
- Les solutions **aux problèmes de l'intégration de la cible** (mise en œuvre):
  - o **Transfert de savoir-faire**
  - o **Réorganisation** (problème de doublon)

- o **Choc des cultures** (nombreux exemple du fait de culture d'entreprise mais aussi culture continentale qui n'ont pas fonctionné)
- L'achat « par appartements » ? (faire la fusion par petit morceau en rachetant par DAS ou par location).

### EX de fusion :

#### Fusion Air France- KLM est exemplaire :

- Aujourd'hui Air France est dans la tourmente car elle perd du terrain face à British Airways et les low cost genre easyjet et Ryanair.
- **Mais la fusion a bien fonctionné :**
  - o **Respect du partenaire** (même si pas du tout sur le même fonctionnement)
  - o **La priorité fut de faire de la croissance.** (plus de client pour plus de chiffre d'affaire !!)
  - o **ZERO licenciement !!**
  - o **Du temps pour agir.** (cela demande du temps car il ne faut pas y aller trop vite pour ne pas froisser le choc des cultures)

#### Les clés de la réussite de la fusion d'AF-KLM :

- Slogan : « un groupe, deux compagnies » => La « fusion light »
- En 3 ans, CA= +30%, profits X 3
- La leçon de la fusion ratée entre British Airways et KLM en 2000. **La loi du plus fort n'est pas toujours la meilleure KLM** garde son nom, son drapeau et sa nationalité.
- Le choix de se laisser du temps :
  - o *Un comité de management stratégique de 8 membre (4+4) un homme, une voix*
  - o *Chaque division a un seul chef venu d'AF ou de KLM*
  - o *70 groupes de travail binationaux pour rechercher les synergies*
  - o *Un organigramme revu seulement au bout de 3 ans.*

### Contre-exemple :

#### VERDIORBIS-RANDSTAD : Mode d'emploi d'une fusion éclair

- Deux groupes de même nationalité (néerlandaise)
- Pas de « **pesanteurs industrielles** », **mais un métier de services.**
- Une **OPA** de Randstad (800 personnes et 600 Millions de CA) sur VédiorBis (4200 personnes et 3 Milliards de CA, mais deux fois moins profitable ...)
- Une **complémentarité** : Védiorbis dans l'industrie généraliste et les villes moyennes, Randstad dans les PMI pointues des grandes agglomérations.
- La vitesse pour **limiter la résistance**

## Alliances et partenariats

- **L'alliance**= Collaboration entre **deux organisations concurrentes** :

- o Alliances complémentaires : optimiser les chaînes de valeur (chacun ramène son savoir-faire)
- o Alliances additives : cumuler des offres pour atteindre un seuil de rentabilité ou d'efficacité. (synergie, on essaye d'atteindre le point mort le plus vite possible) (ex ; laboratoire pharmaceutique) (on fait la même chose ensemble) (joint-venture)
- **Les partenariats= collaboration entre entreprises non-concurrentes :**
  - o **Impartition (sous-traitances)**= relations clients-fournisseurs
  - o **Symbiose** : Pas de relations client-fournisseur => *exploiter conjointement une clientèle ou une ressource* (centres commerciaux, zone chalandise, Zone industrielle...)

## Alliances et partenariats

- les conditions de base : **un partenariat « gagnant-gagnant »**
- pour y arriver :
  - o Clarifier les ambitions
  - o Identifier les comptabilités et incompatibilités
  - o Prévenir les conflits (« passager clandestin ») (conflits de statuts de sociétés, financiers, ou tout simplement dans l'alliance avec du vol)
- Le rôle de la **confiance** (comme les templiers, commerçant Génois, c'est la confiance qui revient)
- Pourquoi DANONE abandonne-t-il le marché chinois de l'eau en bouteille ?
  - o Désengagement, car manque de confiance

## Les formes d'alliances

|   | Forme de relation   |  |  |
|---|---|--|--|
| Facteurs qui influencent le choix   | <b>Commerciale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Réseaux</li> <li>o Alliances opportunistes</li> </ul> | <b>Contractuelle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Licences</li> <li>o Franchises</li> <li>o Sous-traitances</li> </ul> | <b>Patrimoniale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Consortiums</li> <li>o Coentreprises</li> </ul> |
| Marché : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Vitesse d'évolution</li> </ul>  | Changement rapides  | →  | Changement lents   |
| Ressource : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Gestion des actifs</li> <li>o Actifs engagés</li> <li>o Risques de perdre les</li> </ul> | Gérés séparément par chaque allié<br>Construits à partir des actifs des alliés<br>Risque élevé                      | →  | Gérer conjointement<br>Spécifiques à l'alliance  |

|                                |                     |   |                  |
|--------------------------------|---------------------|---|------------------|
| actifs au profit de l'allié    |                     |   | Risque faible    |
| Objectifs :                    | Maintient le risque | → | Dilue le risque  |
| o Répartir le risque financier | Climat défavorable  | → | Climat favorable |
| o Climat politique             |                     |   |                  |

## L'entreprise virtuelle

- Entreprise virtuelle, entreprise réseau, quasi-entreprise ...
- Une **entreprise pilote** à la fois :
  - o Des **partenaires** (réseaux surtout dans les plaines du Pô)
  - o Des **réseaux de contrats**
- Economie des coûts de transaction :
  - o **Historiquement en Réseau et maintenant de plus en plus en hiérarchie.**

## Les organisations en réseau dans la confection

| Production<br>↓ | distribution  |  |
|-----------------|---|--|
|                 | franchises  | succursales  |
| Intégration     | <b>Modèle industriel :</b><br>Mango   | <b>Modèle patrimonial :</b><br>Zara                            |
| externalisation | <b>Benetton 1995</b><br><b>Modèle transactionnel :</b><br>Stefanel, Camaïeu | <b>Benetton 2002</b><br><b>Modèle commerçant :</b><br>Gap, H&M |

## X. La dimension culturelle de la stratégie.

*De la difficulté du changement stratégique dans une logique culturelle*

La culture peut être un frein au changement.

### **Qu'est-ce que la culture ?**

*Ou ... comment saler ses patates sans sel ?*

- Les macaques de l'île de Koshima (Sud du Japon) se sont rendus célèbres en 1952 quand une jeune femelle a été vue en train d'apprendre à nettoyer dans un cours d'eau puis dans l'eau de mer les patates douces obligeamment laissés par les humains à l'intention des singes
- Dans les années qui ont suivi, elle a été imitée par sa mère d'abord, puis par les autres jeunes et leurs mères (pas par les vieux mâles qui ont continué à ingurgiter des patates pleines de sable et non salées) Ce comportement a survécu à la mort des précurseurs.
- **Mais la preuve d'une culture n'est pas clairement établie pour autant, puisque l'on pourrait avoir affaire à des découvertes individuelles.**
  
- Mettez 5 chimpanzés dans une pièce. Accrochez un régime de bananes au plafond et mettez une échelle permettant d'y accéder. Assurez-vous qu'il n'y a pas d'autres moyens d'attraper les bananes que d'utiliser l'échelle.
- Mettez en place un système qui fait tomber de l'eau très glacée dans toute la chambre (par le plafond bien sûr) dès qu'on commence à escalader l'échelle. Les chimpanzés apprennent vite qu'il ne faut pas escalader l'échelle. Arrêtez le système d'eau glacée, de sorte que l'escalade n'a plus son effet gelé.
- Ensuite, remplacez l'un des chimpanzés par un nouveau. Ce dernier va chercher à escalader l'échelle et sans comprendre pourquoi se fera tabasser par les autres. Remplacez encore un des vieux chimpanzés par un nouveau. Ce dernier se fera encore tabasser et c'est le chimpanzé qui a été introduit juste avant qui tapera le plus fort ! continuez le processus jusqu'à ce qu'il n'y ait plus que des nouveaux singes dans la pièce.
- **Alors plus aucun ne cherchera à escalader l'échelle et si jamais il y en a un qui pour une raison quelconque ose y penser. Il se fera massacrer illico presto par les autres. Le pire, c'est qu'aucun des chimpanzés n'a la moindre idée sur le pourquoi de la chose. C'est ainsi que la culture prend naissance. !!!**

### **La culture organisationnelle**

- « l'ensemble des **croyances** et **des convictions** partagées par les membres d'une organisation qui déterminent **inconsciemment** et implicitement la **représentation** que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement » (Edgar Schein- Organizational Culture & Leadership 1977)



## Le tissu culturel

- **Routines** : façons de se comporter et d'agir. Usages qui se répètent.
- **Rites** : événements qui ponctuent la vie d'une organisation et définissent l'appartenance au groupe
- **Mythes** : Croyances issus du passé qui légitiment les comportements
- **Symboles** : Une représentation codée de l'organisation (logo, jargon ...)
- **Structures de pouvoir** : qui détient le pouvoir (théorie ou réel) ?
- **Structures organisationnelle** : répartition des rôles et des responsabilités qui fait écho à la structure du pouvoir.
- **Systèmes de contrôle** : Ce qu'il est important de surveiller et d'évaluer (récompenses)
- **Paradigme** : Les schémas de pensée implicites qui donnent du sens et orientent les comportements. (c'est la métathéorie, c'est le principe de bases qui fait qu'on a telle ou telle pensée)

## Le paradigme

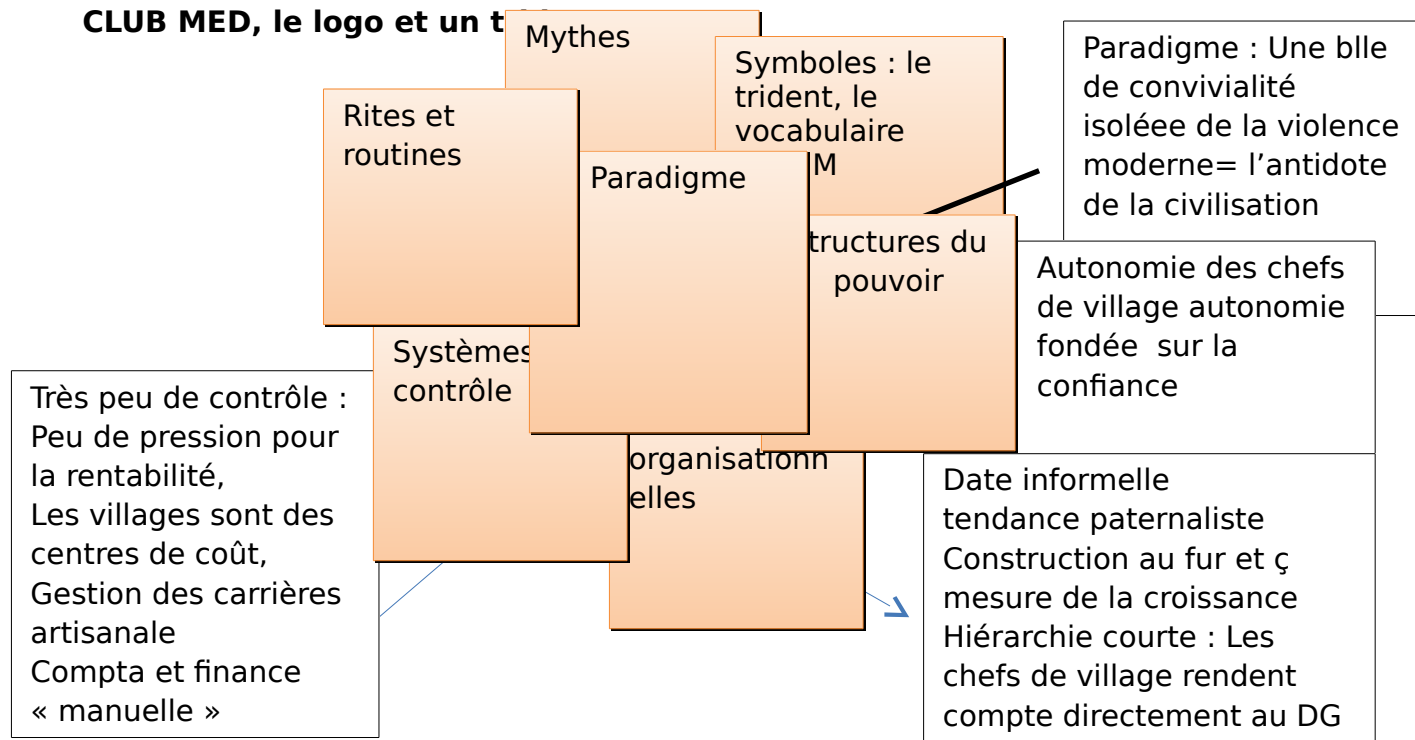
Le paradigme au sens collectif est un **système de représentations** largement accepté dans un domaine particulier.

Le paradigme tendent à différer selon les groupes sociaux et à changer dans le temps en fonction de l'évolution des connaissances (cas notamment des paradigmes scientifiques, médicales, physique quantique).

Ex :

- **Le soleil qui tourne autour de la terre (contredit par Galilée),**
- **les 35 heures et la création d'emploi l'université et les écoles de commerce,**
- **le marché financier et l'économie réelle...**

**CLUB MED, le logo et un t**



## La réussite passée du club MED

- **Une innovation majeure** : le club de vacances (les congés payés)
- Un positionnement **lié à des choix économiques** (le tout compris) **et des choix culturels** (loin du monde, bobos ...)
- Un **sentiment d'appartenance** très fort
- Un **modèle culturel difficilement imitable** par les concurrents => imitation par le bas (la « formule club »)

## Les difficultés du Club Med dans les années 90

- La culture devient un **frein au développement** (logique dominante, paradigme trop fort)
- Les **fondateurs à la direction** ainsi que les anciens chefs de village dans la direction :
  - I. Ne se remettent pas en question
  - II. N'ont pas de capacité managériale (d'animation seulement)
- Un **changement d'environnement** :
  - I. Les concurrents sont plus agressifs
  - II. L'imitation génère une perte de différenciation
  - III. Les évolutions de la société ne correspondent plus au style communautaire (individualisme) et aux mœurs libérées (plus besoin du Club pour cela !)
- Un **personnel vieillissant** (que reste-il de l'énergie juvénile ?)

## Le plan Giscard d'Estaing

- Après l'échec de **Philippe Bourguignon** (ACCOR, Disney ...) (il n'a pas compris qu'il fallait refonder la culture du club)
- Une refondation de la culture du Club ( Cf. Apple)
  - o Le retour de Serge Trigano évincé précédemment par P. Bourguignon ( cf. S. Jobs)
  - o La valorisation de valeurs fortes (cf design et innovation chez Apple)
    - Haut de gamme (révolution)
    - Convivialité (Marque de fabrique à garder)
    - Confort
    - Liberté
  - o L'implication du personnel (malgré le « dégraissage »)
- Une **stratégie en phase avec les évolutions de la concurrence et de la demande**
- **Le Club profite des réformes de management** et de gestion instaurées par Philippe Bourguignon (**évolution incrémentale et « sédimentaire »**) (grosse pression des actionnaires !!)



# Le paradoxe d'Icare

*Ou comment les entreprises se tuent à réussir (Dany Miller)*

- **Le rêve d'Icare**, ou comment on finit par perdre pour avoir réussi ! (A vouloir tjs allé plus haut, on se casse la gueule)
- **Les entreprises meurent souvent pour les mêmes raisons qui les ont fait réussir ... (Dany Miller)**
  - I. **Les entreprises artisanales se transforment en bricoleuse tatillonnes.**
  - II. **Les bâtisseuses adoptent des stratégies de croissance impérialiste.**
  - III. **Les pionnières se transforment en rêveuses ( ex : club med il y a 50 ans). Il est difficile de continuer cela indéfiniment.**
  - IV. **Les vendeuses se transforment en vagabondes, véritables, bureaucraties commerciales**

## La dérive stratégique

**Phase 1 : changement incrémental (que l'on voit à peine)**

**Phase 2 : dérive stratégique (décrochage) on ne l'aperçoit pas encore**

**Phase 3 : Fluctuations (décrochage brutal)**

**Phase 4 : Transformation ou disparition**

- **Le manque de recul** : comment modifier une stratégie gagnante avant qu'elle ne devienne perdante ?
- **La force des réponses familières (CIRQ)**
- **Les points de blocage** (schémas de pensée, implicites, routines organisationnelles ...)
- Les relations avec les **Parties prenantes** qui empêchent les choix de rupture stratégique.
- **L'inertie** des causes et des performances. La détection de la dérive stratégique est difficile et souvent trop tardive (inertie de remise en ordre de marche, délai pour innover ...)

## NOKIA

**La fin d'une success story mondiale ?**

### Les signes des dérives

- Une entreprise **innovante** devenue **bureaucratique** : l'entreprise est passée de 59000 à 123 000 personnes entre 2005 et 2009

- **L'innovation impossible** à cause des lourdeurs administratives = 3 millions d'euros en R&D (3 fois Apple) et 17 000 chercheurs pour ne plus innover
- **Les innovations jamais lancées** : la 3D sur le téléphone prêt depuis 2007, le Star Wars Phone précurseur de l'iPhone prêt en 2004, la tablette attendue au forum annuel en septembre 2010 qui se mue en une flopé de téléphones tournant sous symbiah.
- **Une diversité de modèles** qui annule tous les gains en production
- **Une tendance à la soviétisation** : une organisation souple interdite par le groupe qui craignait l'éclatement de la société, une myriade de « petits chefs »
- **Une « culture sauna »** « comment engueuler des gens que vous côtoyez depuis des années et avec qui vous transpirez le soir en cabine »
- Les leaders visionnaires ont été remplacés par des **gestionnaires respectueux de l'organisation ; plus de concours d'idées en interne.**

## L'influence de l'histoire sur la culture

- **L'expérience organisationnelle** des manages (« on a toujours fait comme cela ! ») => incité à prendre du recul
- La **mise en perspective** (rationalité) => diagnostic stratégique
- **L'attribution fautive du succès** (rationalité limitée) => audit du passé (experts extérieurs)
- **La reconstruction du passé** (sense-marking) => créativité rétrospective
- **La détection et l'évitement des dérives stratégiques** => les stratégies émergentes et la stratégie du potier (H. Mintzberg)

Indication pour l'examen :

- 5 questions à 4 points
  - o Questions sur les capacités stratégiques
  - o Questions sur le thème IX
  - o Questions sur l'effet d'expérience
  - o Questions sur tout ce qui est diversification.