



Partie 2

Choix stratégiques

*Nathalie Gardes
MC Gestion*

Le processus de management stratégique

Intention

Analyse
Externe

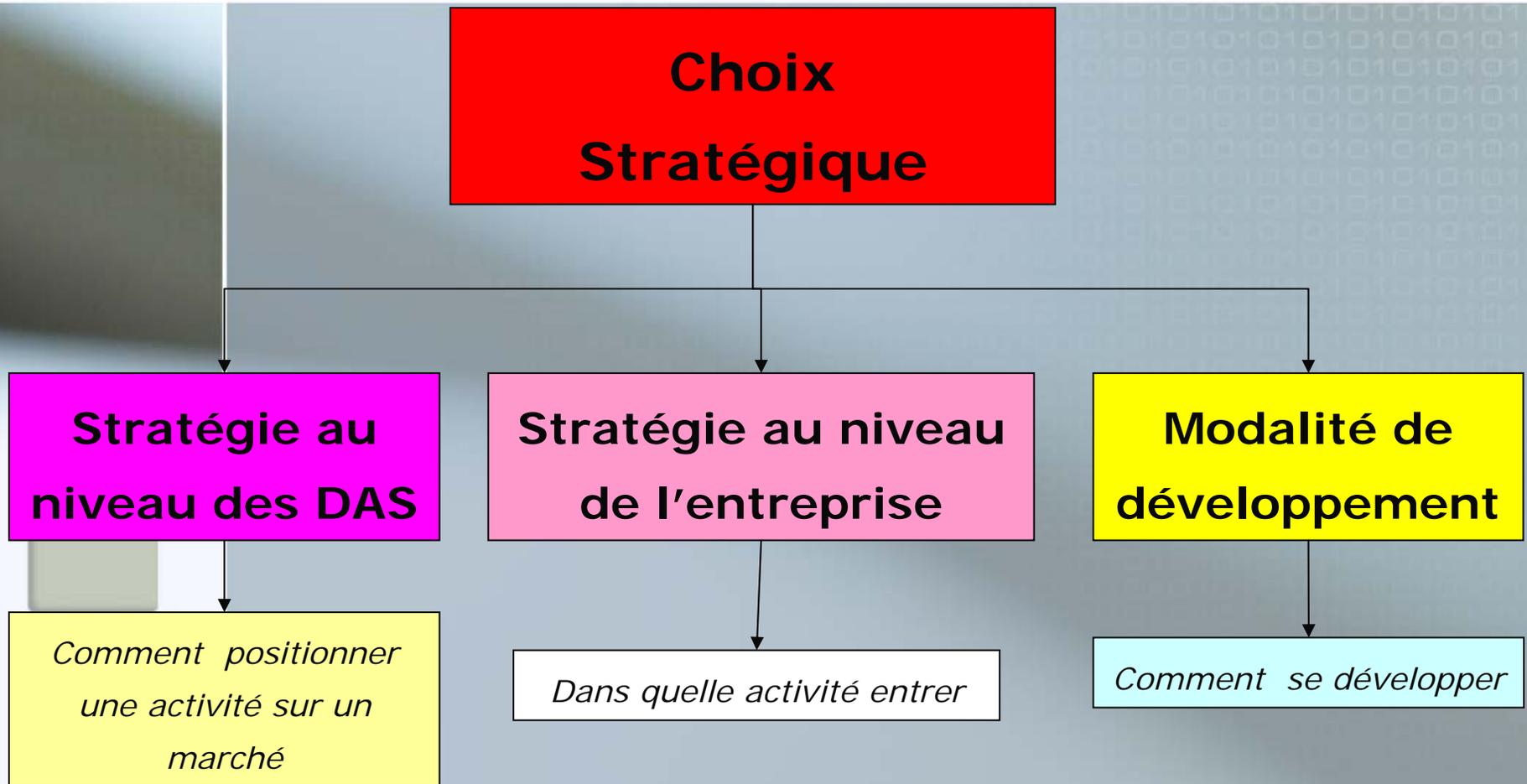
Analyse
Interne

Choix
Stratégique

Implémentation
de la Stratégie

Avantage
Concurrentiel

Partie 2 choix stratégique





Partie 2

Chapitre 3

Choix stratégiques

*Nathalie Gardes
MC Gestion*

Introduction

Objectif : obtention d'un avantage concurrentiel

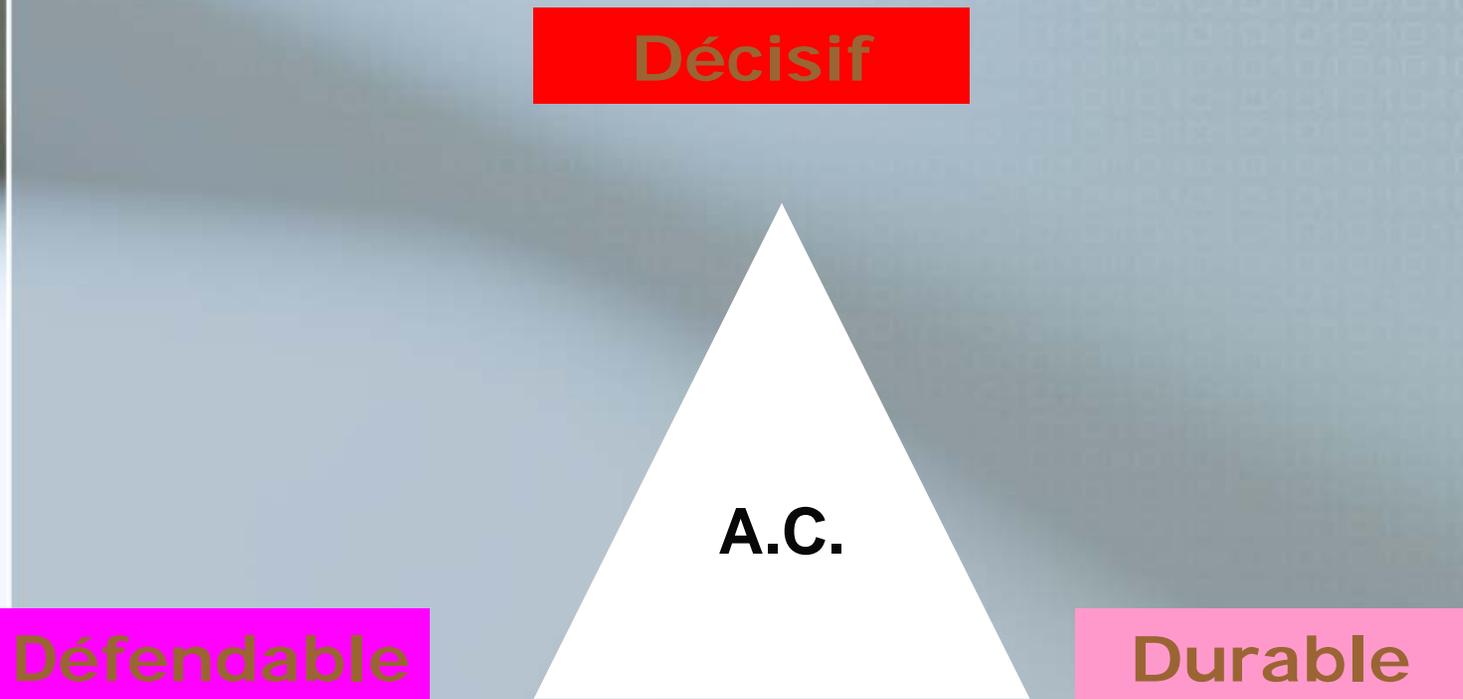
Définition :

Meilleure maîtrise que concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de performance dans un domaine d'activité.



Introduction

Caractéristiques de la pérennité :



1 Stratégie au niveau des DAS

- Porter: "Ability to create more economic value than competitors »
- 2 dimensions essentielles
 - Différenciation
 - Coût / Volume / Prix



1 Stratégie au niveau des DAS

Typologie des univers concurrentiels selon le BCG

**Sensibilité
à la
différenciation**

Forte

Fragmentation

Spécialisation

Faible

Impasse

Volume

Faible

Forte

Sensibilité au volume

1 Stratégie au niveau des DAS

Avantage stratégique

Caractère unique
du produit perçu
par clientèle

Situation de firme
se caractérise par
coûts faibles

Secteur
tout entier

Différenciation

Domination
globale par les
coûts

Cible stratégique

Segment
particulier

Concentration ou niche

différenciation

coût

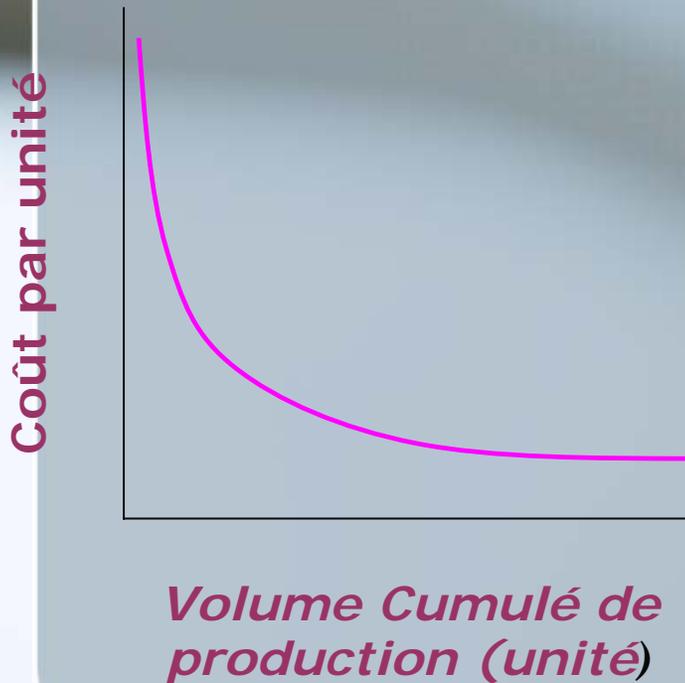
1.1 Domination par les coûts

- Économie d'échelle
- Économie d'apprentissage – courbe d'apprentissage
- Techniques de production & technologie
- Standardisation des produits
- Coûts réduits d'input (localisation; prix des MP)

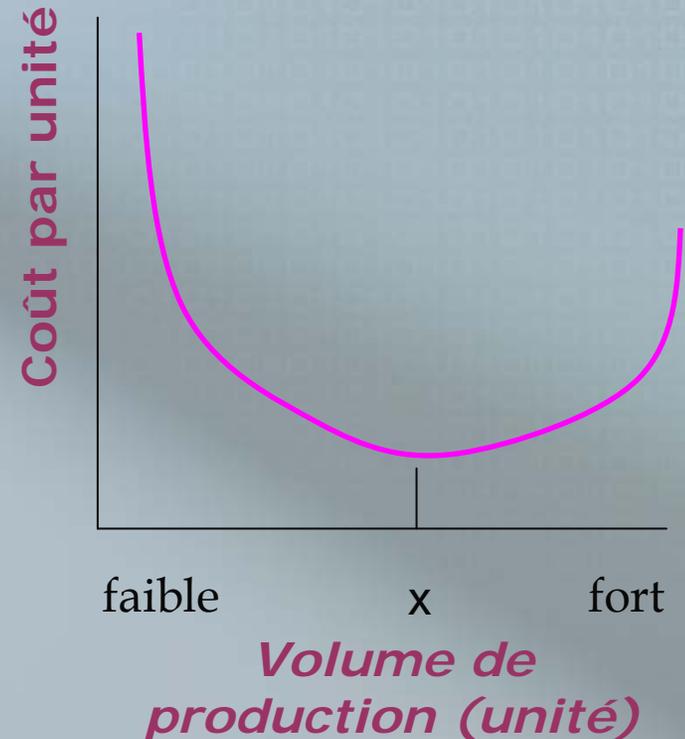
1.1 Domination par les coûts

Courbe d'économie échelle vs. apprentissage

Courbe apprentissage



Courbe d'E. Échelle



1.1 Domination par les coûts

▪ Sources d'une domination par les coûts réussie

Effet d'expérience :

- baisse constante du coût unitaire (20 – 30%) d'un produit à chaque fois que la production cumulée double.

Il repose sur :

- Économies d'échelle
- Effet de taille
- Apprentissage

1.1 Domination par les coûts

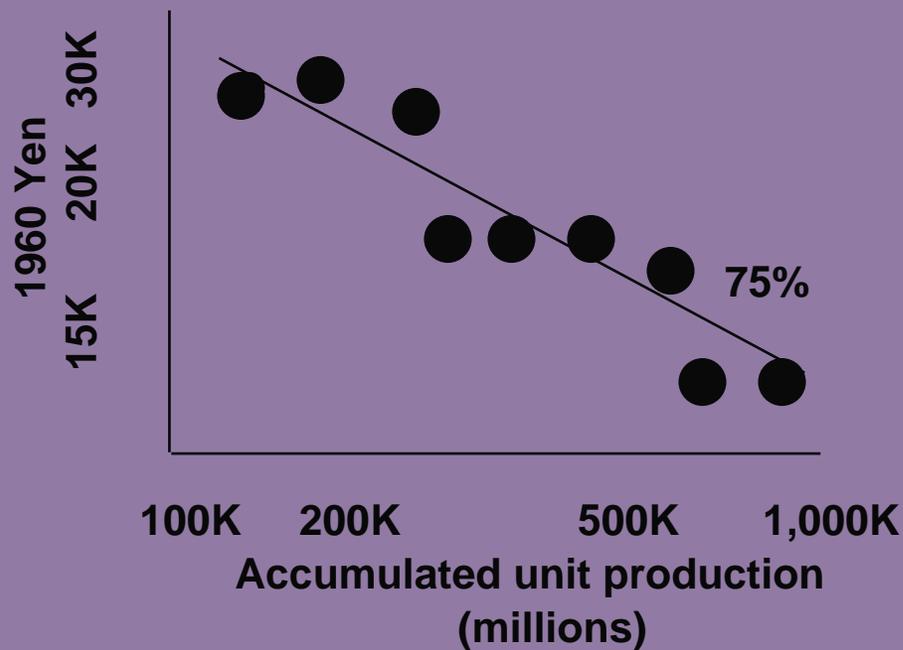
- Sources d'une domination par les coûts réussie

- Impératifs

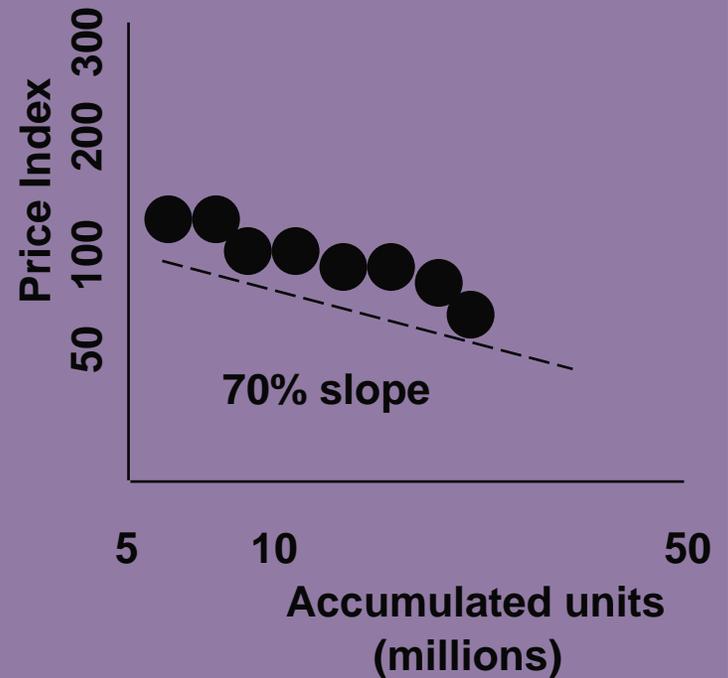
- vérifier lien entre hausse de production cumulée et baisse du coût unitaire
- vérifier lien entre PDM et rentabilité

1.1 Domination par les coûts

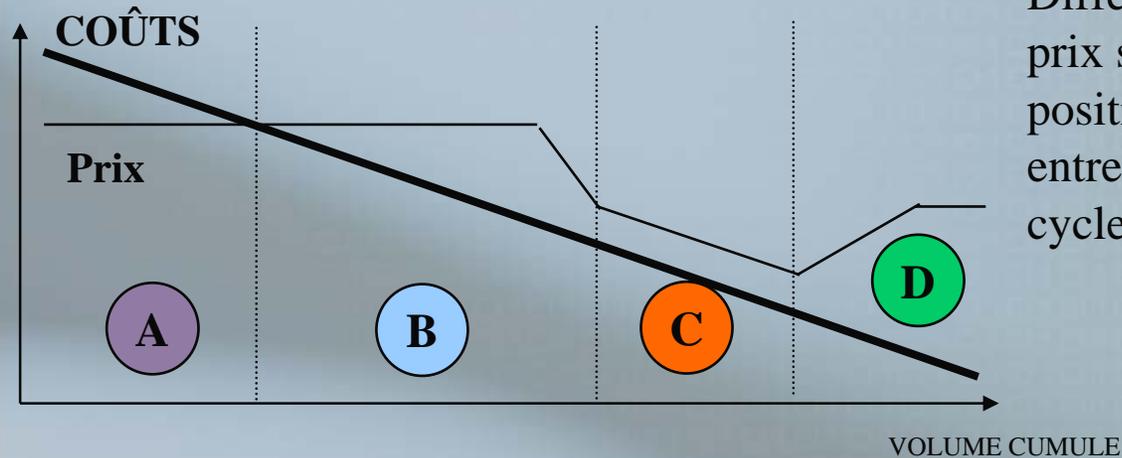
Japanese clocks & watches, 1962-72



UK refrigerators, 1957-71



1.1 Domination par les coûts



Différentes stratégies de prix sont fonction de position relative de chaque entreprise, mais aussi du cycle de vie de l'activité.

A

DUMPING/RATTRAPAGE : acheter de la PDM

B

D'OMBRELLE : maintenir les prix pour accroître la marge

C

DOMINATION : répercuter sur les prix la baisse des coûts

D

ABANDON : quitter progressivement en maximisant la rentabil

Source : Strategor

McGraw-Hill
MC Gestion

1.1 Domination par les coûts

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
<ul style="list-style-type: none">❖ Progrès technique annulant effet d'expérience ou investissements passés❖ Imitation et investissements plus modernes des concurrents❖ Baisse de capacité d'innovation due à "obsession" des coûts❖ Pouvoir de distribution	<ul style="list-style-type: none">○ Investissements soutenus en capital technique○ Ingénierie et efficacité technique en processus○ Aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits○ Efficience de la M.O.○ Systèmes de distribution adaptés	<ul style="list-style-type: none">❖ Contrôle de gestion et des coûts élaborés❖ Audits fréquents et détaillés❖ Organisation et responsabilités structurées et parfaitement définies❖ Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis

1.2 Stratégie de différenciation

- Créer une valeur
« perçue » ajoutée
supérieure aux
concurrents

1.2.1 conditions d'une différenciation réussie

- **Significative :**
différenciation créée soit très nettement perceptible par l'acheteur
- **Rentable :**
attention à distribution de demande autour de l'offre de référence
- **Durable :**
avance conséquente sur la concurrence

1.2.2 Nature et base d'une différenciation

■ Différenciation tangible

- Produits, localisation,

■ Différenciation intangible

- Image, réputation, marque.....



1.2.2 Nature et base d'une différenciation

- **Attributs du produit**
 - Exploiter le produit actuel

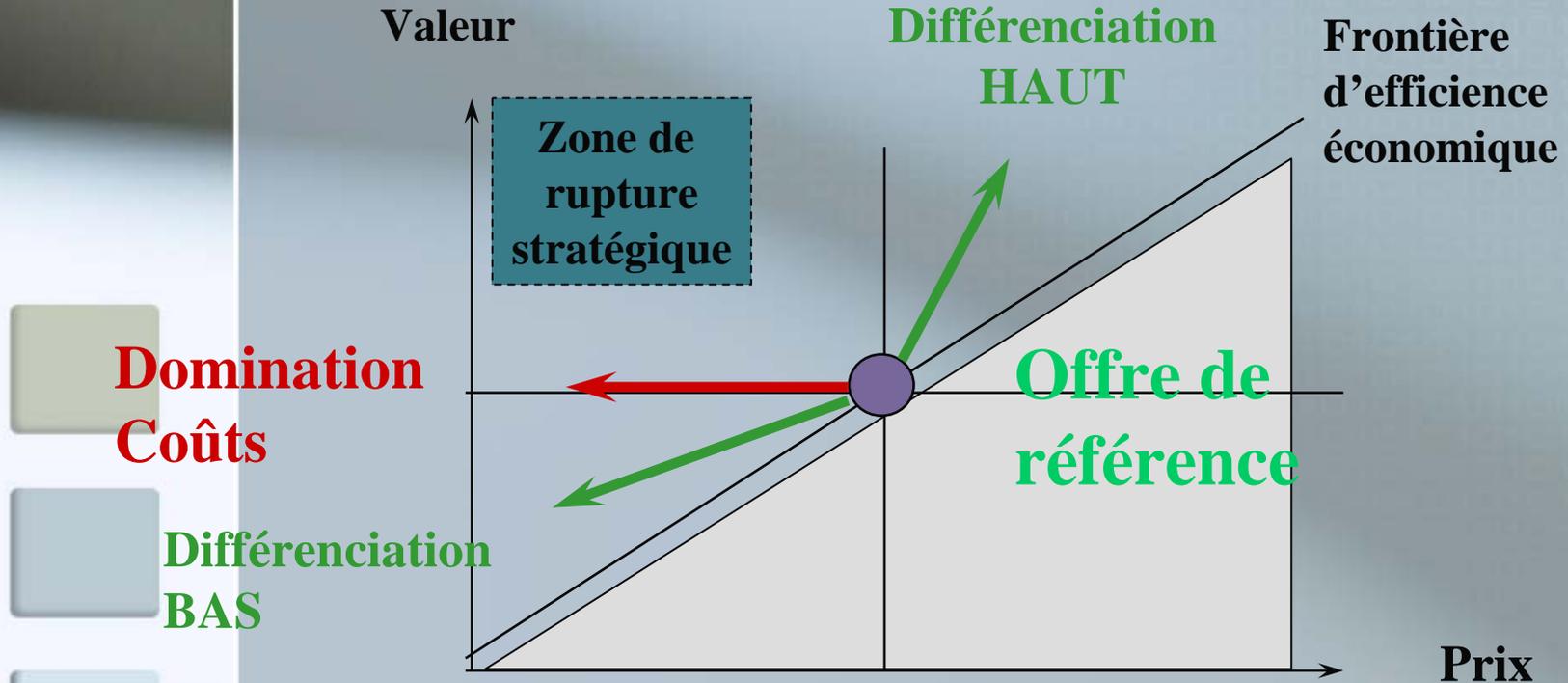
- **Relations Entreprises – Clients**
 - Exploiter les relations

- **Les liens de l'entreprise**
 - Exploiter les relations avec les autres entreprises



1.2.3 Stratégies de différenciation

".... je vais mettre à la disposition du client une offre dont le caractère sera reconnu et valorisé par celui-ci..."



1.2.3 Stratégies de différenciation

- Offre / CONCURRENTS : benchmarking
 - Redéfinir la chaîne de valeur pour faire autrement
 - Optimisation des fonctions de la chaîne de valeur
 - Coordination des liens entre fonctions intra et interentreprises



1.2.3 Stratégies de différenciation

- Offre / CLIENTS : perception de la "qualité"
 - Qualité est relative car subjective (ex : indicateurs personnels, vécu)
 - Qualité perçue par client et pas celle "mesurée" par l'entreprise
 - Attention à relation avec prix et positionnement marketing (gamme)

1.2.3 Stratégies de différenciation

Risques

- Différence de coûts/firme dominante
- Perte d'importance des facteurs de différenciation
- Banalisation et imitation

Compétences et ressources nécessaires

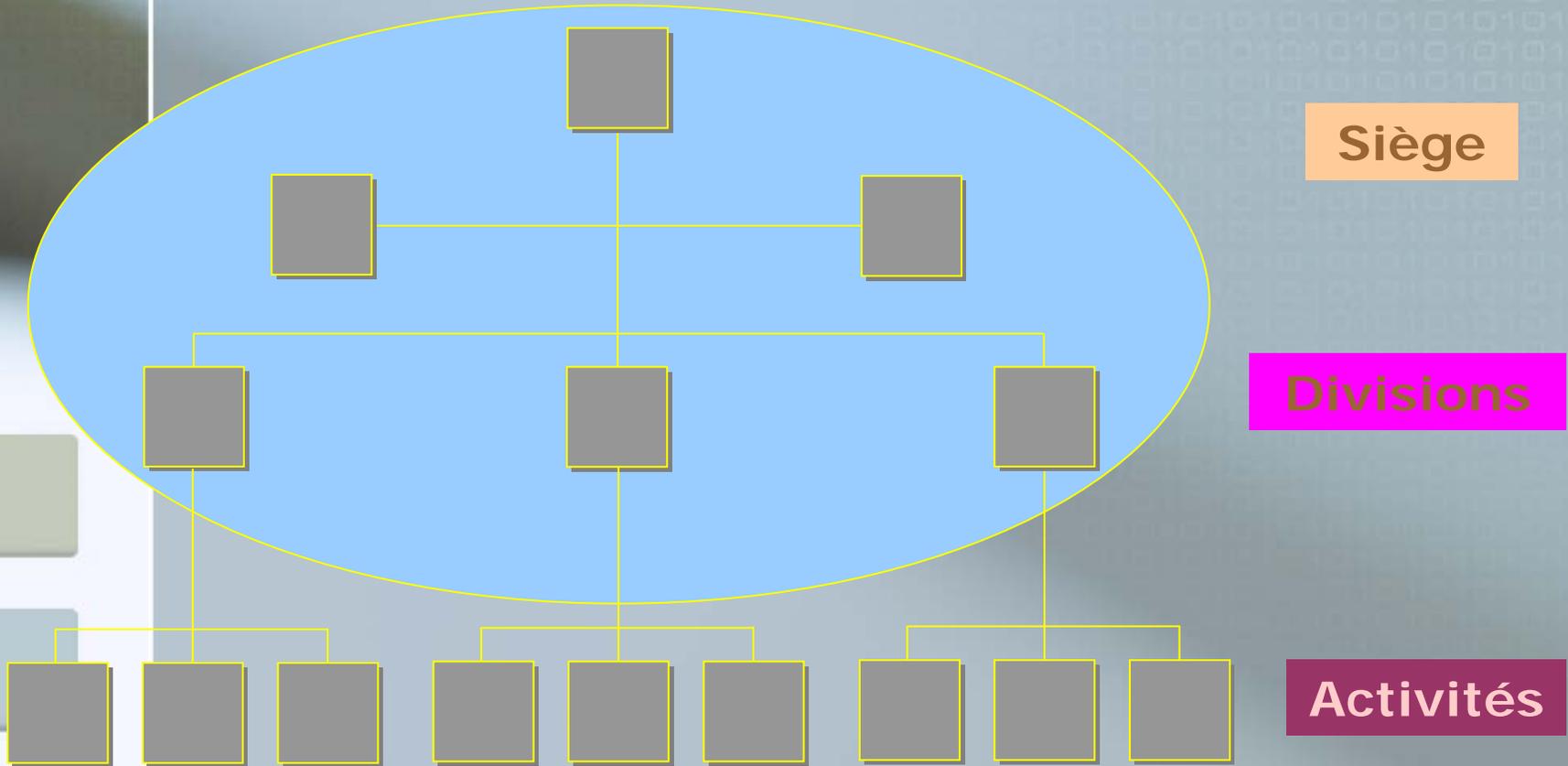
- Intuition et créativité
- Capacité de recherche
- Technologie du produit
- Capacités sociales
- Image
- Tradi dans le secteur ou combinaison originale de compétences tirées d'autres Secteurs
- Coopération élevée des circuits de distribution

Modes d'organisation adéquats

- Coordination élevée des fonctions R&D MKT et production
- Attraction exercée sur personnes possédant les qualités requises
- Objectifs et contrôles quantitatifs mais aussi Qualitatifs

2 la stratégie au niveau Corporate

L'entreprise multi-activités



2 .1 la firme multivisionnelle

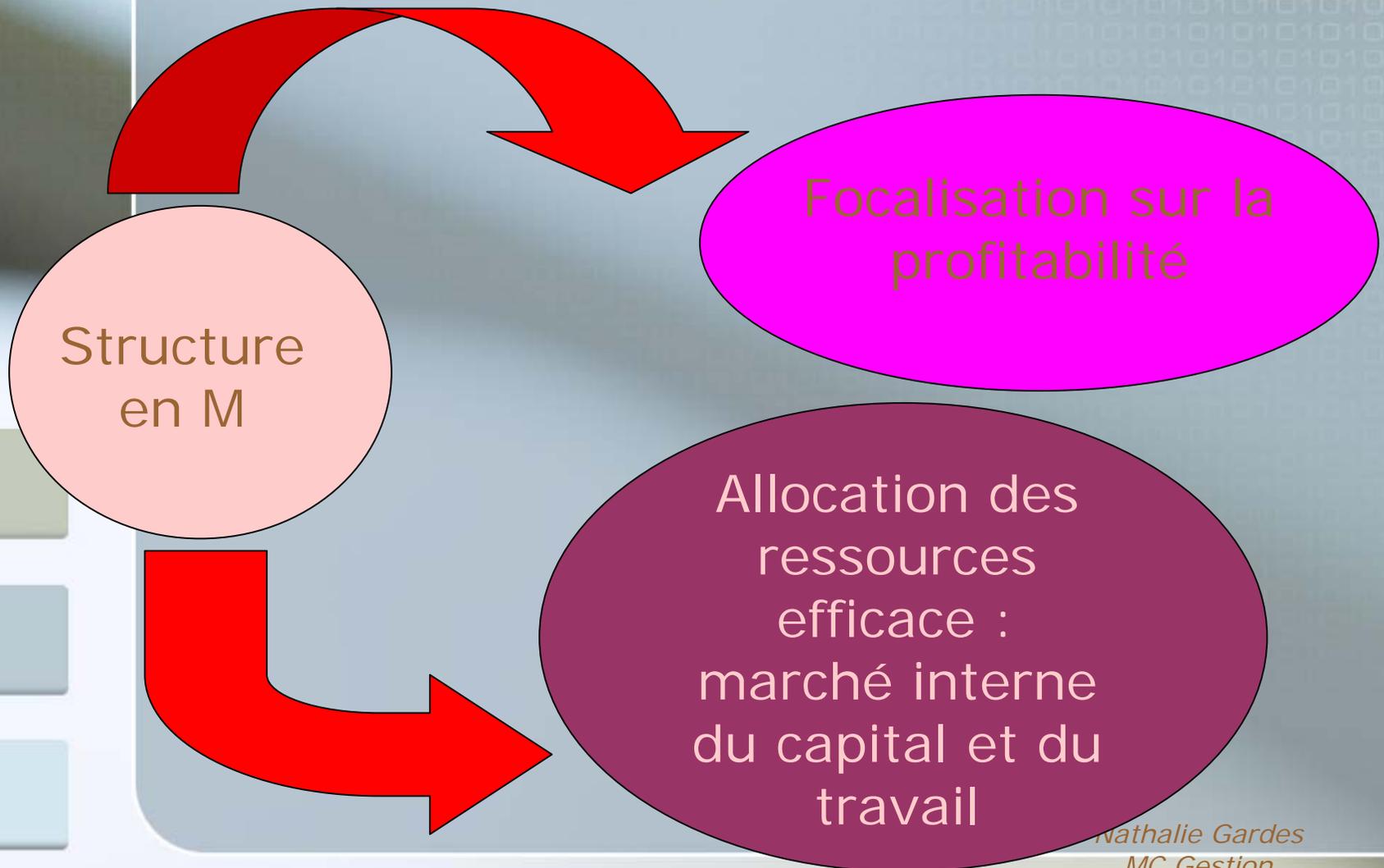
- Reconnaissance de la rationalité limitée.
 - Les managers sont limités dans leur capacité a prendre des décisions.



2 .1.1 Les avantages de la firme multivisionnelle

- scinder la prise de décision selon la fréquence
 - Les décisions opérationnelles de haute fréquence sont au niveau divisionnel
 - Les décisions stratégiques de faible fréquence sont au niveau du siège

2 .1.1 Les avantages de la firme multivisionnelle



2 .1.2 la firme multivisionnelle en pratique

■ Contraintes relatives a la décentralisation

■ Prise de décision:

- Il est difficile d'atteindre une division claire entre la prise de décision au niveau corporate et divisionnel

■ Conflits

- Dialogue continue entre les manager corporate et divisionnel sur les questions opérationnelles et stratégiques

2 .1.2 la firme multivisionnelle en pratique

- Standardisation de la gestion divisionnelle
- Problèmes de la gestion des relations interdivisions



2.2.3 La stratégie corporate : fonctions et questionnements

Les fonctions du manager d'entreprise

Gérer le portefeuille d'activité

- Décisions sur diversification, acquisition, désinvestissement
- Allocation entre unités.

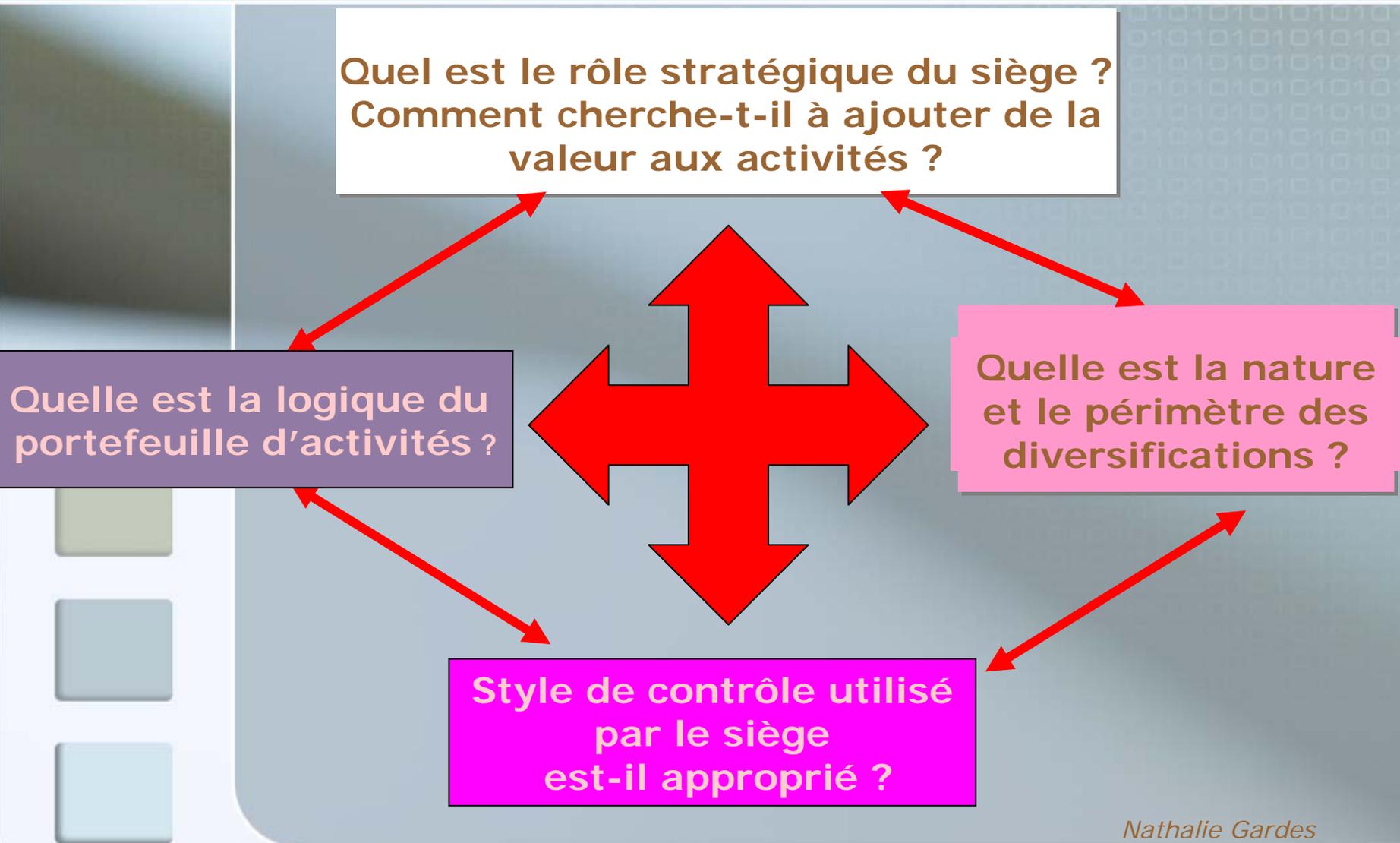
Gestion de l'entreprise

- Formulation de la stratégie d'entreprise
- surveiller et contrôler des unités organisationnelles

Gérer les liens entre activités

- Partager et transférer des ressources et compétences

2.2.3 La stratégie corporate : fonctions et questionnements



2 l'analyse de portefeuille d'activité

- Le portefeuille d'activité d'une organisation = l'ensemble de ses DAS.
- La segmentation stratégique permet de caractériser les portefeuilles d'activité d'une organisation.

2 l'analyse de portefeuille d'activité c

■ l'objectif

- faire une analyse globale des DAS détenus par l'entreprise.
 - Pour ce faire, la stratégie s'est dotée d'un type d'outils spécifiques : les matrices



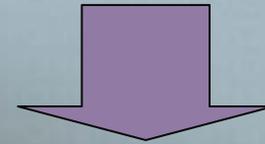
2 l'analyse de portefeuille d'activité

Optimiser gestion d'un portefeuille d'activités



En facilitant choix stratégiques des entreprises diversifiées

Apporter de la valeur aux segments afin d'élever niveau de performance



En disposant des compétences

- de compréhension des FCS
- de réponses aux besoins spécifiques des segments

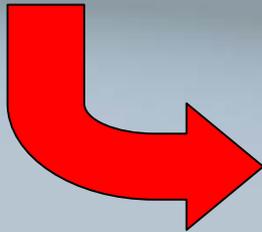
2.1 Les principes de l'analyse de portefeuille d'activité

- A Court terme
 - évaluer la cohérence du portefeuille d'activité.
 - Les activités doivent s'équilibrer en termes financiers.
 - Les DAS doivent se financer entre eux.



2.1 Les principes de l'analyse de portefeuille d'activité

- A Moyen ou long terme
 - s'assurer de la pérennité de l'entreprise.
 - Recherche d'équilibre stratégique



veiller à ce que de nouvelles activités prennent le relais des plus anciennes assurant la pérennité de l'entreprise.



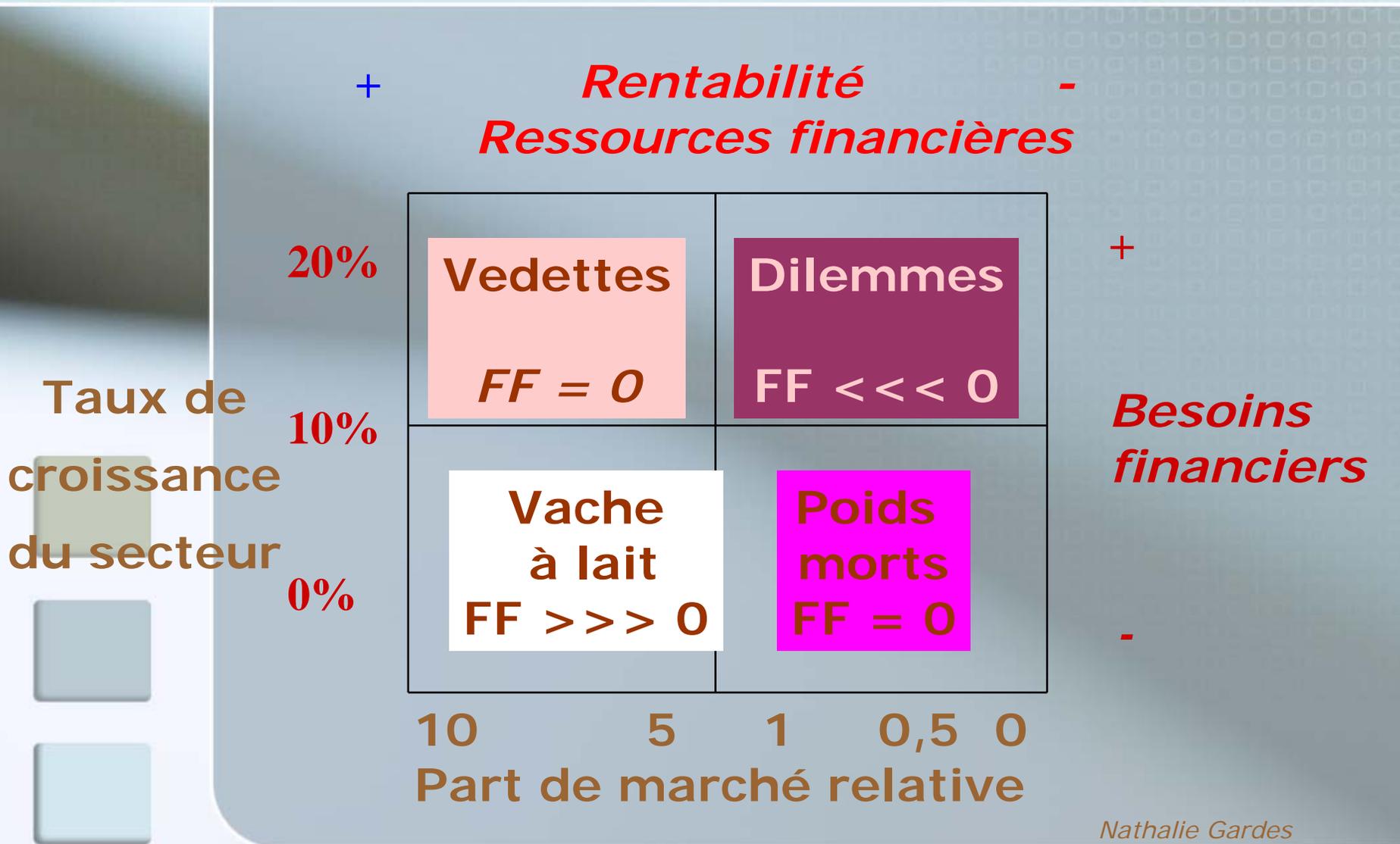
2.2 La matrice BCG

- Les principes de la matrice BCG
 - La matrice BCG mobilise deux variables quantifiables qui permettent de positionner les DAS d'une firme
 - La **part de marché relative** de l'entreprise sur le DAS concerné
 - Le **taux de croissance du marché** du DAS

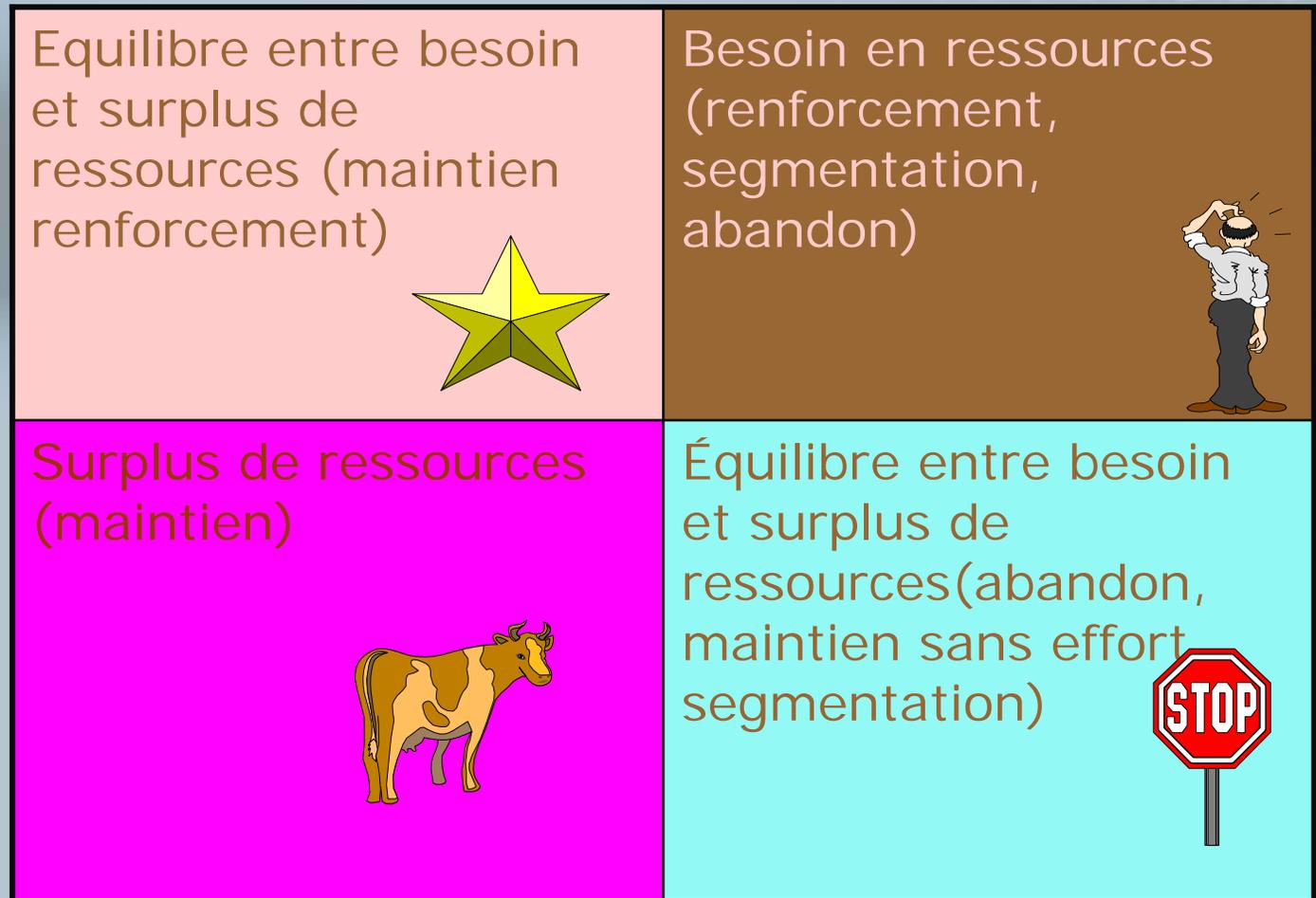
2.2 La matrice BCG

- Les principes de la matrice BCG
 - Logique financière d'allocation optimale des ressources entre différents segments pour acquérir meilleure position concurrentielle globale.
 - Repose sur théorie de ...l'effet d'expérience
 - Spécifiquement adaptée à une stratégie de ... Volume/coût

2.2 La matrice BCG



2.2 La matrice BCG



2.2 La matrice BCG

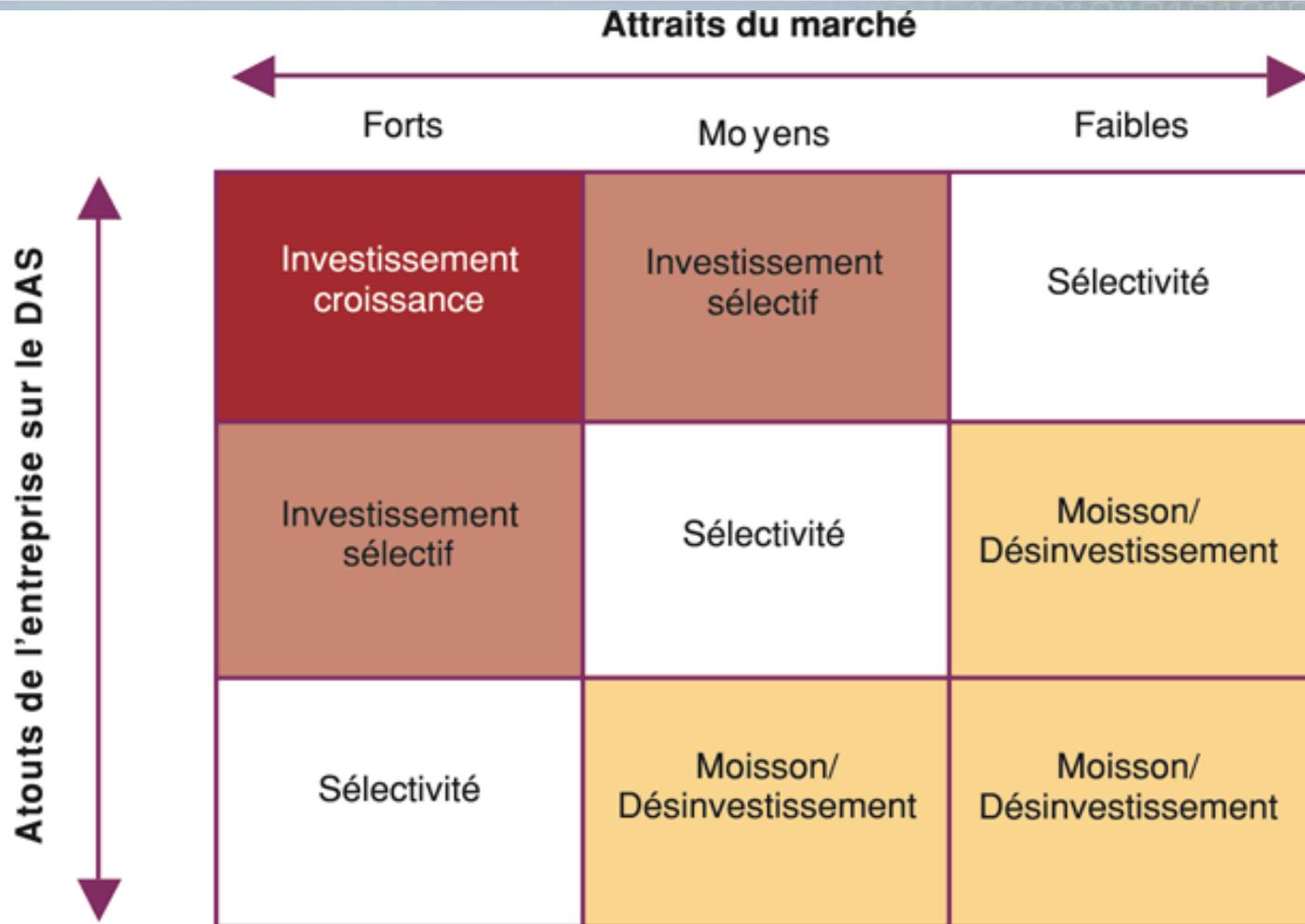
- **Avantages de la matrice BCG**
 - Permet de **vérifier si les fonds générés** par certaines activités **compense les besoins ressentis** ailleurs
 - De **contrôler si des activités nouvelles** vont pouvoir remplacer à terme les **produits en déclin** . .

2.2 La matrice BCG

- Limites de la matrice BCG
 - S'appuie sur des modalités simplificatrices de la réalité stratégiques.
 - Ne s'applique qu'aux secteurs dans lesquels les entreprises peuvent réaliser d'importantes économies d'échelle.



2.3 La matrice Mc kinsey



2.3 La matrice Mc kinsey

■ Principes

- Les variables utilisées :
 - attrait du secteur
 - atout du das)
- regroupent chacune plusieurs valeurs qui peuvent être spécifiques selon les industries étudiées.



2.3 La matrice Mc kinsey

■ Principes

entreprise avec un DAS doté d'une bonne position concurrentielle

Secteur attractif

Investir pour maintenir sa position

2.3 La matrice Mc kinsey

■ Principes

position
concurrentielle
modérée

Secteur très
attractif

Investir
régulièrement
mais
raisonnablement

2.3 La matrice Mc kinsey

■ Principes

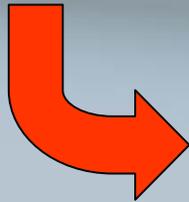
position concurrentielle du DAS très élevée

Secteur moyennement attractif

Investir régulièrement mais raisonnablement

2.3 La matrice Mc kinsey

- **Avantages et limites**
 - Caractère qualitatif
 - peu opérationnelle



les facteurs qui composent les axes sont multiples et varient suivant les cas.



2.3 La matrice Mc kinsey

POSITION CONCURRENTIELLE

Valeur de l'activité

	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Maintenir position de leader	Maintenir position et suivre développement	Traire
Moyenne	Améliorer position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
Faible	Doubler mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner

Source : ADL

Nathalie Gardes
MC Gestion

2.3 La matrice Mc kinsey

Idem que ADL mais insiste sur la valeur relative des segments pour l'entreprise

Privilégie la notion de SYNERGIE et s'avère donc pertinente pour les activités de diversification reliée.

2.3 La matrice ADL

POSITION CONCURRENTIELLE

MATURITE DE L'ACTIVITE

	Démarrage Croissance	Maturité Déclin
Dominante	Bonne rentabilité FF = 0	Bonne rentabilité FF >> 0
Forte	Risque moyen Fort besoin cash	Risque faible Faible besoin cash
Favorable	Fort besoin cash	Faible besoin cash
Faible	FF < 0 Risque fort	FF = 0 Risque moyen
Marginale	Faible rentabilité	Faible rentabilité

↑ +
 ↑ +
 R e n t a b i l i t é
 R i s q u e
 c o n c u r r e n c e
 ↓ -
 ↓ -

← besoins financiers
 ← risque sectoriel →

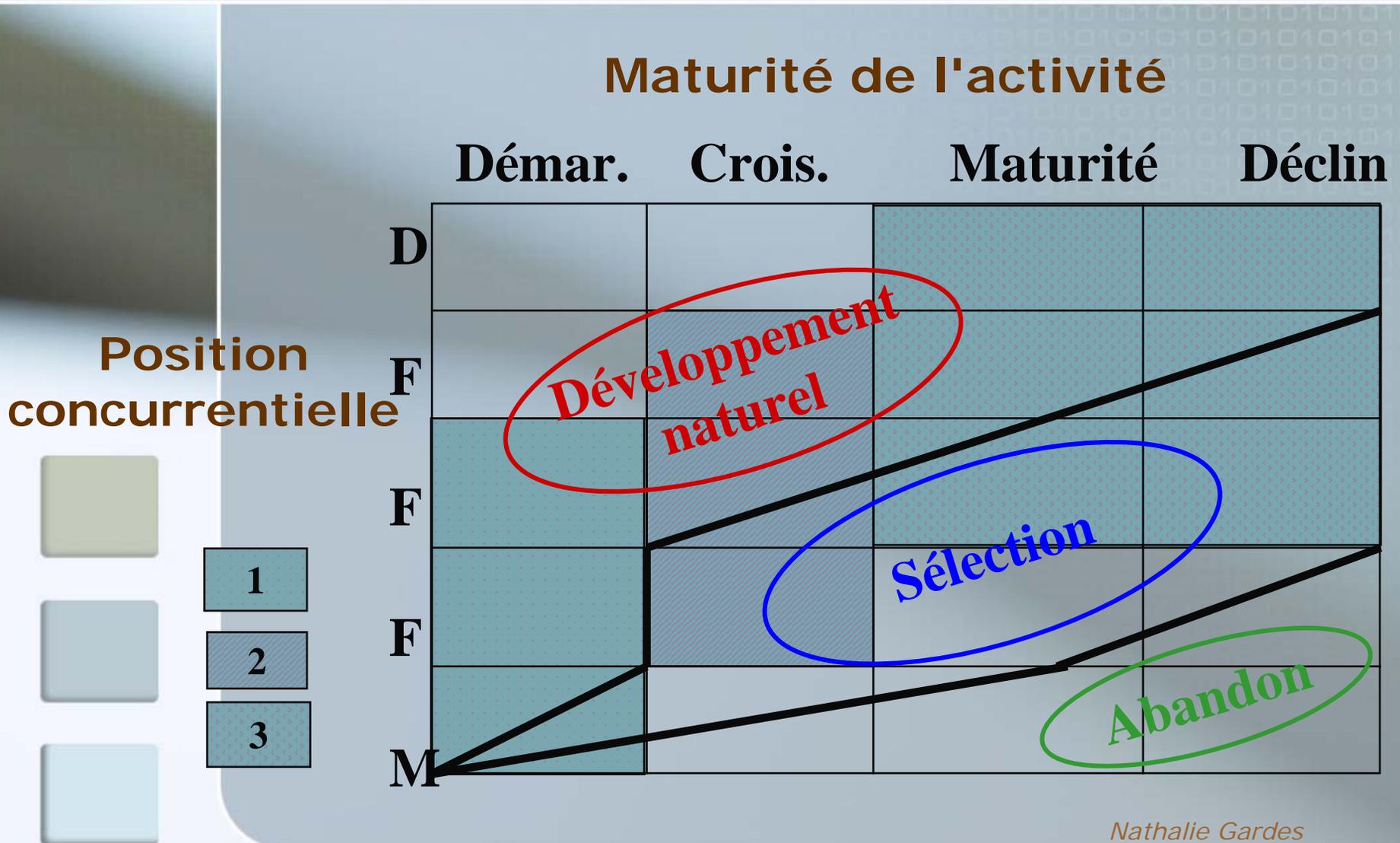
2.3 La matrice ADL

- Les principes de la matrice ADL
 - S'appuie sur la notion de cycle de vie du secteur.
 - le cycle de vie rend compte de l'attractivité du secteur en considérant
 - son **taux de croissance** et ses perspectives
 - Les **besoins d'investissement** des DAS concernés

2.3 La matrice ADL

- Les avantages et les limites de la matrice ADL
 - Les recommandations constituent de véritables orientations stratégiques pour le DAS
 - L'utilisation explicite de la notion de cycle de vie s'avère en réalité très proche
 - de la variable croissance du marché du BCG
 - et de la variable attractivité de l'industrie de Mc Kinsey

2.3 La matrice ADL



2.3 La matrice ADL

- Évalue la position concurrentielle d'une entreprise
- Suppose que compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts, mais sur force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- Plus proche de la "réalité"...pour des activités non reliées



	BCG	ADL	Mc kinsey
Points forts	instrumentalité	dynamique	Non réducteur, met en avant la différenciation
Points faibles	Réducteur car seul FCS est le coût	Subjectivité instrumentali-té limitée	Très subjectif
utilisation	Activités de volume	Entreprises diversifiées non relies	Entreprises diversifiées reliées