

# La stratégie d'entreprise

Samuel Mayol

# Partie 1

## Stratégie d'entreprise

### 1. La diversité des entreprises

- à la recherche d'une définition de l'entreprise
- typologie des entreprises

### 2. L'organisation de base d'une entreprise

- les trois systèmes de base
- exemple de coordination : la démarche mercatique

### 3. Notions de stratégie d'entreprise

- qu'est-ce que la stratégie pour une entreprise ?
- l'analyse stratégique
- l'analyse concurrentielle

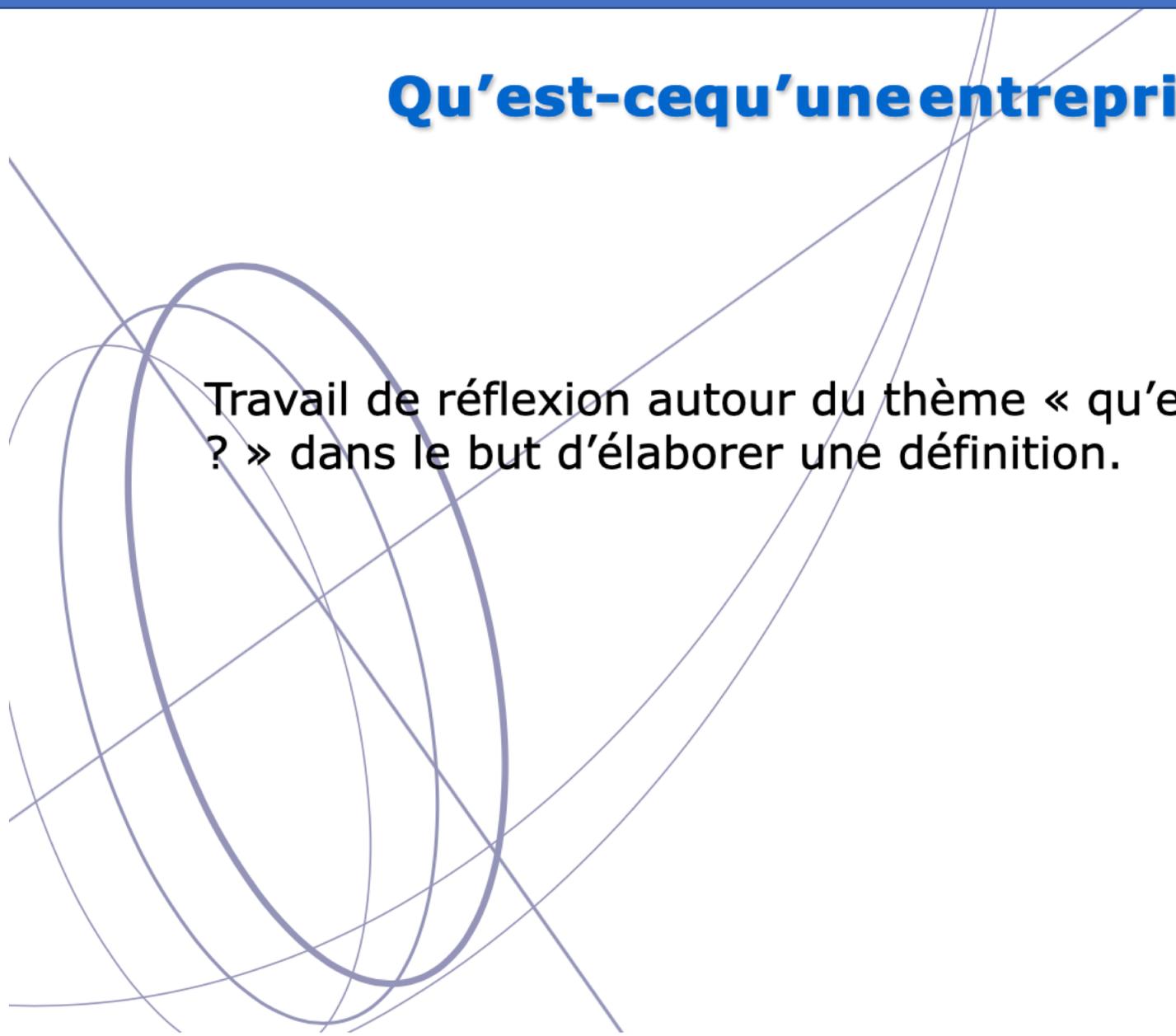
# 1. La diversité des entreprises

- à la recherche d'une définition de l'entreprise
- typologie des entreprises

# La diversité des entreprises

## Qu'est-ce qu'une entreprise?

Travail de réflexion autour du thème « qu'est-ce qu'une entreprise ? » dans le but d'élaborer une définition.



# La diversité des entreprises

## L'entreprise selon la définition juridique.

L'entreprise (la société) est un contrat ...

- **entre personnes physiques ou morales** (au moins dans la SAS et l'EURL ; 7 au moins dans la SA ; 2 au moins dans les autres types de sociétés)
- réunissant des **apports** (en espèces et/ou en nature)
- en vue de **réaliser et partager des bénéfices**

... donnant naissance à une personne morale.

Après son immatriculation au RCS, la société devient :

- un sujet de **droits et d'obligations**
- ayant un **patrimoine**
- possédant la **capacité de contracter.**



# La diversité des entreprises

## L'entreprise, un centre de répartition de revenus

Une très grande partie de la VA est distribuée aux autres agents économiques :

### La répartition de la valeur ajoutée

#### Les administrations

- impôts
- cotisation sociales

#### Le personnel

- salaires
- participation

#### Les apporteurs de capitaux

- intérêts
- dividendes

Au final, de ce qu'il reste de VA l'entreprise constitue des réserves :

- **amortissements et provisions** pour dépréciation des équipements productifs usés (remplacement)
- **auto-financement** avec les bénéfices non-distribués (amélioration ou augmentation des équipement productifs ; recherche & développement ; ...)

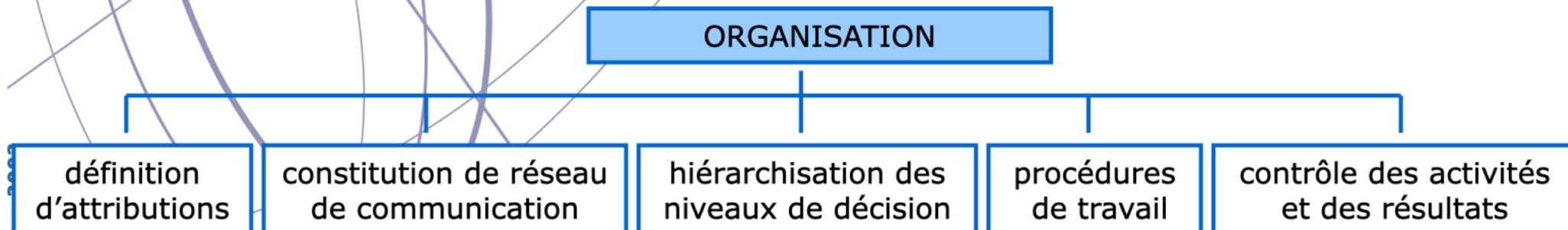
# La diversité des entreprises

## L'entreprise selon les théories classiques, une organisation productive

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'École classique a développé plusieurs courants de théories de l'organisation :

- l'organisation scientifique du travail de **F.W. TAYLOR**
- la segmentation de la chaîne de travail en postes de travail spécialisés de **H. FORD**
- le principe d'organisation hiérarchique de **H. FAYOL**

Aujourd'hui, une des conditions majeures de l'efficacité d'une entreprise reste la **structuration de ses activités** (organigrammes, fiches d'attribution, manuels de procédures ...).



# La diversité des entreprises

## L'entreprise, une cellule sociale (1/3)

L'entreprise, à partir du moment où elle emploie du personnel, se voit investit d'une fonction sociale.

La réalité sociale de l'entreprise se manifeste à **3 niveaux** :

<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Type de relations</b>	<b>Mode d'intégration</b>
Une communauté sociale	L'ensemble des membres de l'entreprise.	Une structure d'organisation hiérarchique	Participation collective à l'information, à la concertation, aux résultats financiers.
Des groupes de travail.	Les services, les ateliers, les équipes.	Un réseau de coopération.	Un intéressement à la productivité du groupe.
Des personnes.	Les individus. Les travailleurs.	Des relations interpersonnelles.	Une rémunération personnalisée. Des perspectives de carrière.

# La diversité des entreprises

## L'entreprise, une cellule sociale (2/3)

### Les sources de motivation et satisfaction

Les psychosociologues et sociologues de l'École des Relations Humaines ont analysé besoins des hommes et des femmes au travail :

- **E. MAYO** a montré l'existence de facteurs sociaux conditionnant la productivité et la motivation des individus
- **A.MASLOW** a établi une hiérarchie des besoins des travailleurs (« pyramide de MASLOW » 1954)
- **F. Herzberg** a précisé que seule la satisfaction des besoins sociaux et personnels est source de motivation durable (1959).

### La politique sociale de l'entreprise

Elle permet de :

- renforcer l'adhésion du personnel;
- accroître la cohérence et la cohésion du groupement humain,
- prévenir et éviter les conflits sociaux,
- élever la productivité, la flexibilité et la réactivité du groupe.

# La diversité des entreprises

## L'entreprise, une cellule sociale (3/3)

La pyramide de Maslow



# Typologie des entreprises

## Qu'est-ce qui compose une entreprise?

Travail de réflexion autour du thème « comment peut-on classer les entreprises ? » dans le but d'élaborer une typologie.

Par quels critères peut-on classer les entreprises ?

Pour chaque critère établissez une typologie

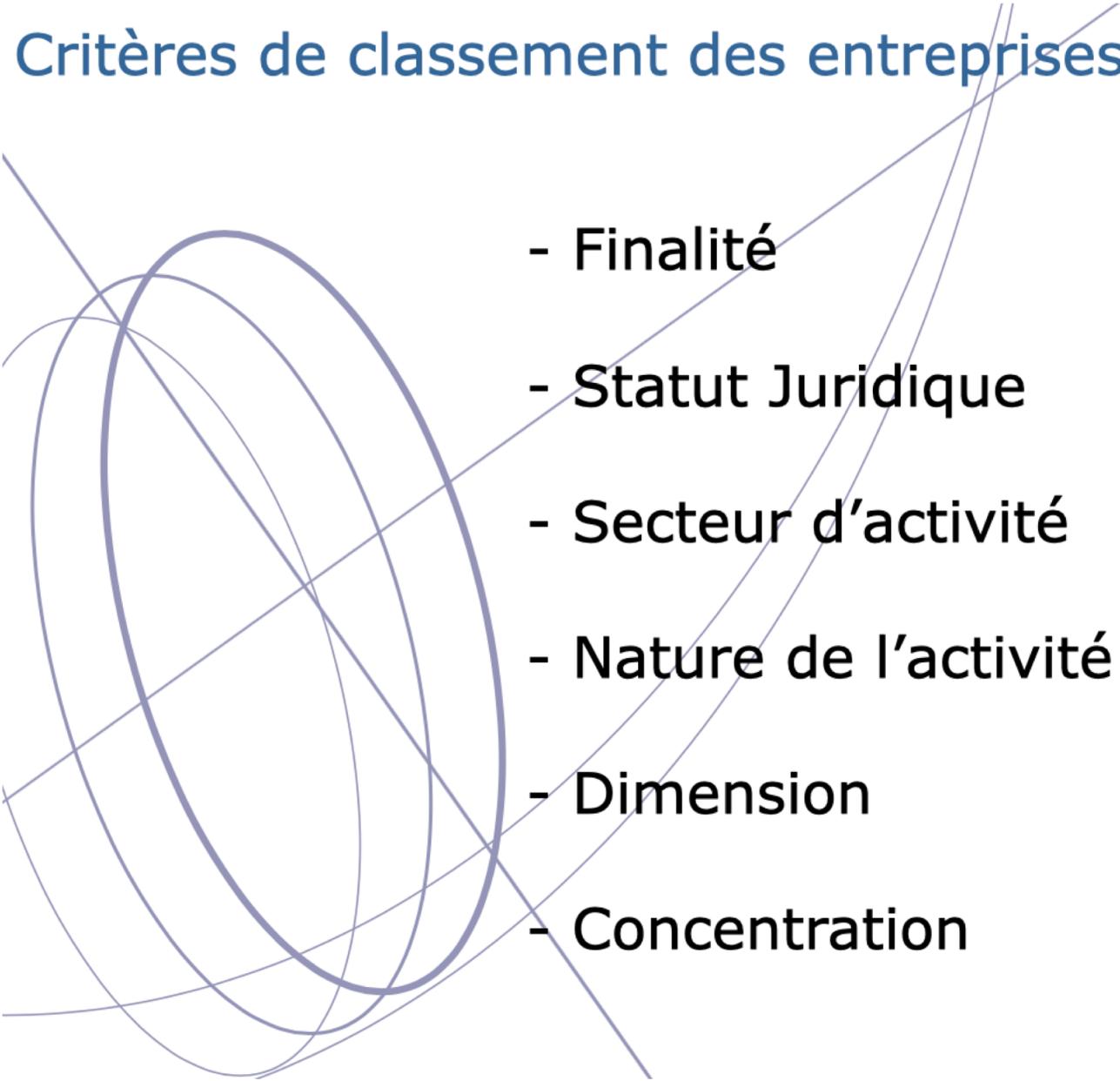
# Typologie des entreprises

Pour qu'il y ait une entreprise répondant aux définitions étudiées, doivent être rassemblés :

- une **finalité** (sous tendue par une éthique)
- une **idée** (nouveau produit ou nouveau marché pour un ancien produit ce qui sous entend une opportunité de débouchés)
- un **entrepreneur** ou une **équipe de direction** (ayant la compétence requise pour élaborer et faire appliquer des politiques, des objectifs, des programmes, des budgets... et manager d'autres équipes)
- des **capitaux** et du **crédit** (investissements + BFR)
- une **technologie accessible** (brevets, licences, domaine public)
- de **l'énergie**
- des **matières**
- une **organisation** (systèmes, méthodes, procédures, structures, modes opératoires...)
- du **personnel** (sélectionné, recruté, formé, entraîné, motivé)
- des **contrats** (de travail, d'achat, de vente, de partenariat, conventions collectives)
- des **informations**
- des **décisions**

# Typologie des entreprises

## Critères de classement des entreprises

- 
- Finalité
  - Statut Juridique
  - Secteur d'activité
  - Nature de l'activité
  - Dimension
  - Concentration

# Typologie des entreprises

... suivant le critère de la finalité

## Le profit :

Critère déterminant, car les personnes morales sans but lucratif ont d'autres appellations que celle d'entreprise (associations, fondations, administrations...)

## La puissance :

Selon la part de marché, la dimension de l'entreprise, le développement interne ou externe...

## Le prestige :

Selon la technologie, la qualité des produits, l'innovation, l'image de l'entreprise...

## Le pouvoir :

Selon le pouvoir financier ou juridique

## La finalité sociale :

Emploi, carrière du personnel, gestion familiale voire paternaliste ...

## L'intérêt général :

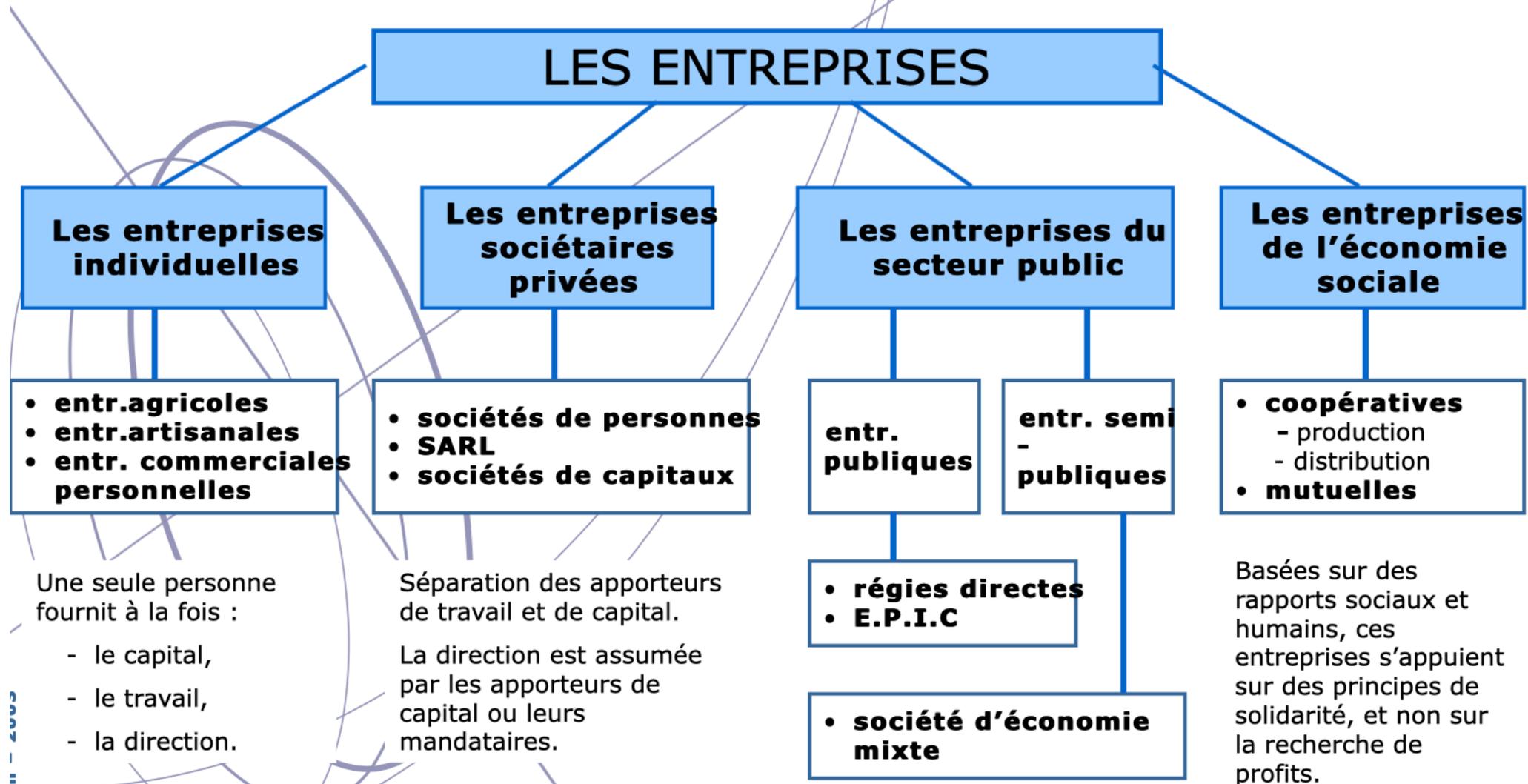
Entreprises proches du service public

## Le patrimoine :

Entreprises familiales

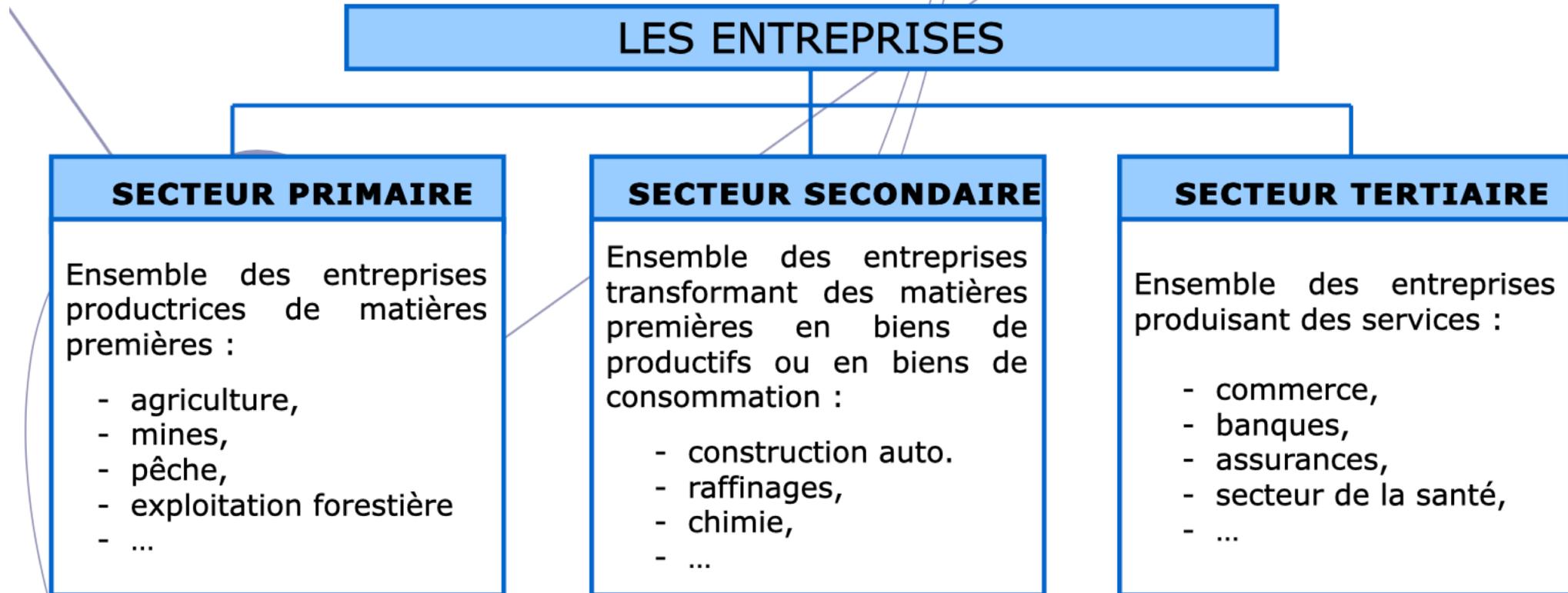
# Typologie des entreprises

... suivant le critère de leur statut juridique



# Typologie des entreprises

... suivant le critère de leur secteur d'activité



**L'INSEE** définit cent sections elles-mêmes divisées en sous-sections.

Exemple :

001 : Pêche

...

002 : Forêts

...

026 : Automobiles et cycles

...

084 : Assurances

...

# Typologie des entreprises

... suivant le critère de la nature de leur activité

**Six principales catégories d'activités peuvent être identifiées :**

- **Les exploitations agricoles**
- **Les entreprises industrielles**
- **Les entreprises commerciales**
- **Les prestataires de services**
- **Les établissements de crédit**
- **Les compagnies d'assurance**

**Les techniques utilisées, les méthodes de gestion, les structures d'organisation, les modes de fonctionnement et l'évolution des marchés différents selon l'activité de l'entreprise.**

# Typologie des entreprises

... suivant le critère de dimension

La typologie classique distingue :

- les **très petites entreprises (TPE)** moins de 5 personnes
- les **petites entreprises (PE)** de 5 à 10 personnes
- les **moyennes entreprises (ME)** de 10 à 500 personnes
- les **grandes entreprises (GE)** plus de 500 personnes

La dimension de l'entreprise peut elle-même être envisagée suivant plusieurs critères :

- économique (CA, VA)
- financier (total bilan, capitaux propres)
- technique (immobilisations, stocks)
- social (masse salariale, effectif, qualifications du personnel)
- commercial (parts de marché, portefeuille client)

# Typologie des entreprises

## ... suivant le critère de concentration (1/2)

La **concentration** est le fait qu'un certain nombre d'entreprises, dans le but de satisfaire des intérêts communs, conviennent d'instaurer une coordination, plus ou moins étroite, de leur stratégie, de leur organisation et de leur fonctionnement.

La concentration peut prendre les formes suivantes :

- **le groupe**: ce sont les entreprises qui ont les mêmes actionnaires
- **la holding**: société de capitaux dont la seule vocation est de détenir un portefeuille d'actions et d'exercer le pouvoir normalement dévolu à tout actionnaire
- **le cartel**: coalition temporaire d'entreprises ayant pour but la réalisation d'actions communes de type monopolistique (fixation de quotas par exemple)
- **le comptoir**: type particulier de cartel qui assure la vente pour le compte de ses adhérents

# Typologie des entreprises

... suivant le critère de concentration (2/2)

- **le Groupement d'Intérêt Économique (GIE)** : mise en commun de moyens (notamment de production ou de communication)
- **l'association en participation** : réunion temporaire d'entreprises dans le but de réaliser en commun une opération importante (ex travaux publics)
- **le trust** : ensemble d'entreprises qui détient une part prépondérante d'un marché au point d'y faire la loi
- **le conglomérat** : concentration d'entreprises aux activités très différentes et très indépendantes les unes des autres

## 2. Organisation de base de l'entreprise



- Les trois sous-systèmes de base
- Exemple de coordination : la démarche mercatique

# Typologie des entreprises

## Qu'est-ce qui compose une entreprise?

Travail de réflexion autour du thème « qu'est-ce qui compose une entreprise ? » dans le but d'élaborer une liste.

Comment sont organisés ces différents éléments ?

# Notions de stratégie d'entreprises

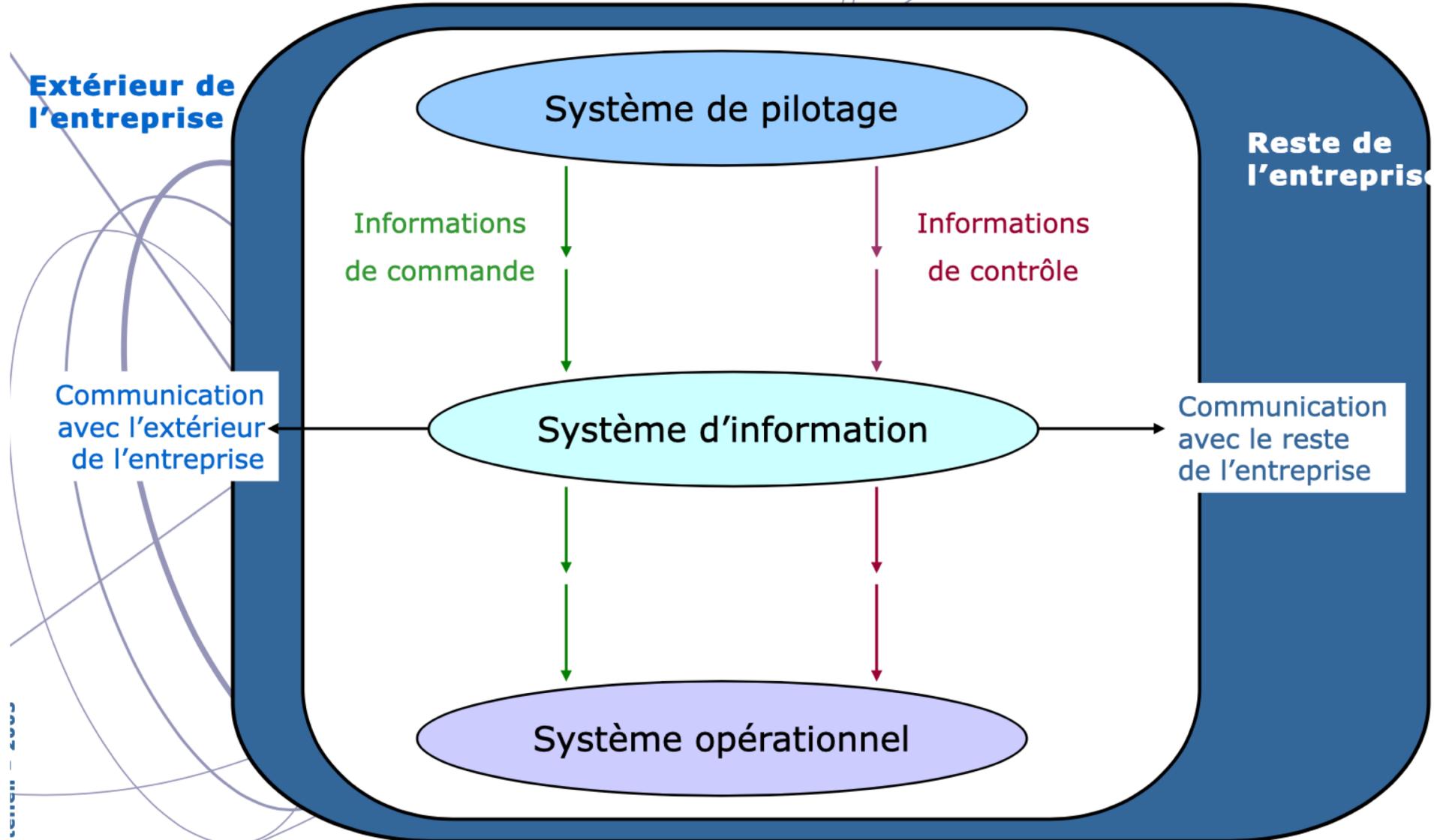
## Les trois systèmes de base de toute organisation

**L'entreprise est décomposable en trois sous systèmes de base qui sont en interaction constante**

- **le système de pilotage** (ou de gestion, de management ou de décision)  
Il est chargé de la fixation des **objectifs** du **contrôle** et de la **régulation** du système opérationnel.
- **le système opérationnel**  
Il est la base de toute l'organisation de l'entreprise. C'est lui qui **met en œuvre concrètement** les objectifs et les actions de régulation du système de pilotage.
- **le système d'information**  
C'est l'**interface** entre les deux autres systèmes. Il leur fournit les informations indispensables pour produire d'une part et piloter d'autre part. Il permet la **communication** des deux systèmes entre eux et avec l'environnement.

# Notions de stratégie d'entreprises

Les trois systèmes de base de toute organisation (schéma)



# Notions de stratégie d'entreprises

## Le pilotage de l'entreprise : décision, pouvoir et contrôle (1/3)

### Définition

Piloter une entreprise ou l'un de ses sous-ensembles, c'est à la fois :

- fixer des objectifs ;
- choisir et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre (financement, équipement, personnel ...)
- contrôler le fonctionnement et les résultats du système à l'aide d'un tableau de bord ;
- opérer des régulations, c'est-à-dire des corrections afin d'atteindre les objectifs.

### Les 3 niveaux de pilotage

- **le pilotage stratégique** (ou gestion stratégique), tourné vers le long terme afin de doter l'entreprise d'un potentiel durable de performance ;
- **le pilotage tactique** (ou gestion tactique), qui doit optimiser l'emploi des ressources pour mettre en application la stratégie, dans le cadre de l'année ;
- **le pilotage exploitation** (ou gestion courante), tourné vers l'emploi quotidien efficace des personnes, équipements et outillages.

# Notions de stratégie d'entreprises

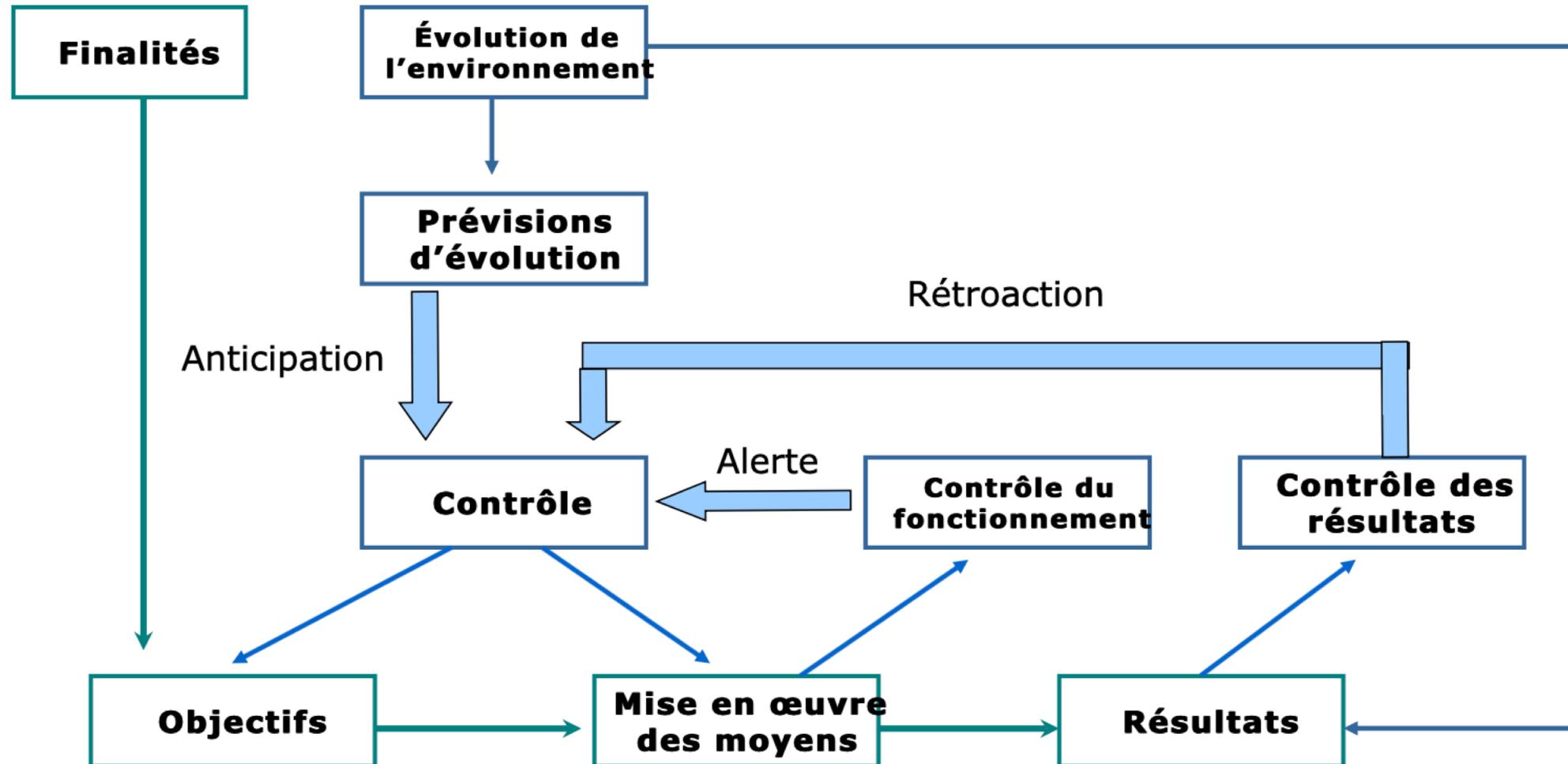
## Le pilotage de l'entreprise : décision, pouvoir et contrôle (2/3)

Caractéristiques	Niveau stratégique	Niveau tactique	Niveau opérationnel
<b>Contenu de la décision</b>	Définition des axes de développement.	Mise en place des moyens. Optimisation.	Exploitation des moyens.
<b>Champ d'application</b>	Ensemble de l'entreprise.	Une ou plusieurs fonctions (domaines de gestion)	Une unité opératoire (service, atelier, poste de travail ...)
<b>Horizon temporel</b>	Long terme.	Moyen et court terme.	Très court terme.
<b>Niveau hiérarchique</b>	Direction générale.	Direction d'une division ou d'un département.	Responsable de l'unité de l'exécution.
<b>Degré d'incertitude</b>	Très grand.	Modéré.	Faible.
<b>Possibilité de correction</b>	Impossible.	Difficile.	Facile.
<b>Exemples</b>	Choix des produits Choix des marchés. Organisation générale de l'entreprise	Programme de production. Plan de recrutement. Choix du matériel productif.	Gestion des stocks. Planning des congés. Tournée des représentants.

# Notions de stratégie d'entreprises

Le pilotage de l'entreprise : décision, pouvoir et contrôle (3/3)

## Le schéma global du pilotage



## Le système opérationnel

### Définition

Ce système correspond aux **activités de production** de chaque unités, départements ou branche d'activité de l'entreprise.

C'est lui qui effectue la **mise en œuvre des décisions de pilotage** qui organise les opérations permettant d'atteindre les objectifs fixés aux niveaux stratégique et tactique.

### Gestion des facteurs de production

- **Personne de fabrication** (organisation des postes de travail, gestion de la productivité, ...)
- **équipements productifs** (investissements techniques, gestion de la productivité, ...)
- **approvisionnement** (gestion des fournisseurs, gestion des stocks, ...)
- etc .

# Notions de stratégie d'entreprises

## Le système d'information, le centre nerveux de l'entreprise (1/2)

### Définition

Ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciels,...) permettant **d'acquérir, traiter, mémoriser et communiquer l'information** nécessaire aux membres de l'entreprise.

### Un outil de communication

- **interne** (permet la coordination des activités des différents individus, services et domaines de gestion de l'entreprise)
- **externe** (permet la communication entre l'entreprise et ses partenaires cf. clients, fournisseurs, banques, ...)

### Un outil de contrôle

- **du fonctionnement** (production de tableaux de bord et d'outils de suivi de l'activité des différents services afin de permettre une régulation par alerte)
- **des résultats** (production d'information comptables sur le calcul des coûts et l'établissement de budgets pour permettre une régulation par rétroaction.)

## Le système d'information, le centre nerveux de l'entreprise (2/2)

### Un outil d'intelligence économique

L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.

- **aspect prospectif** (veille technologique et concurrentielle)

Il faut scruter de façon permanente et systématique l'environnement afin d'en anticiper les évolutions.

- **aspect défensif** (sécurité informationnelle)

Développement d'une culture de vigilance autour de l'information dans l'entreprise, mise en place de moyens techniques de sécurité (codes d'accès ...)

## 3. Notions de stratégie d'entreprise

- qu'est-ce que la stratégie pour une entreprise ?
- l'analyse stratégique
- l'analyse concurrentielle

## Qu'est-ce que la stratégie pour une entreprise?

Travail de réflexion autour du thème « qu'est-ce que la stratégie pour une entreprise ? » dans le but de déterminer les différents niveaux stratégiques au sein d'une entreprise.

Étape 1 : travail individuel

Étape 2 : travail en groupe

# Notions de stratégie d'entreprises

## Les étapes de la vie de l'entreprise

### La création

Identifier un projet.  
Assurer son montage juridique et financier.

### La croissance

Survivre (50% des entreprises disparaissent dans les 3 à 5 ans après leur création).  
S'implanter sur les marchés.

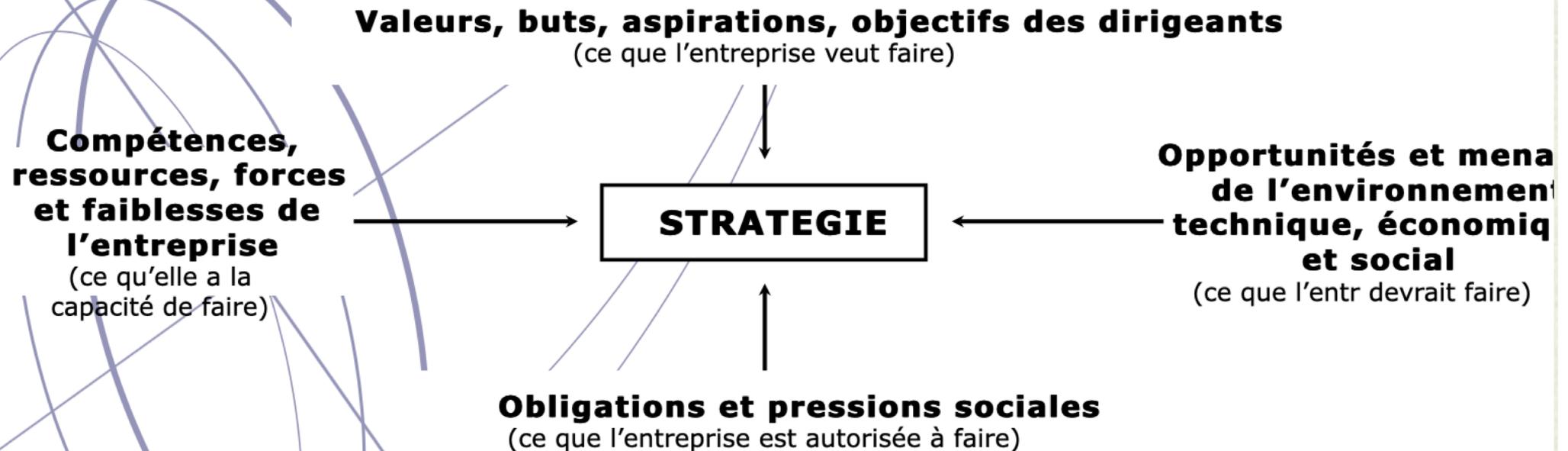
### La maturité

Accroître ses ressources financières, matérielles et humaines.  
Conquérir des marchés.  
Savoir s'adapter et innover pour éviter le déclin.

# Notions de stratégie d'entreprises

## Définition de la stratégie (1/2)

La stratégie d'une entreprise consiste en la **combinaison des objectifs** qu'elle s'est donnés **et des moyens** qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement.



Elle peut se formuler à deux niveaux complémentaires :

- celui de l'ensemble de l'entreprise (**corporate strategy**)
- celui de chacune des activités (dans le cas d'une entreprise pluriproductrice) ; on parle alors de stratégie d'activité (**business strategy**)

## Définition de la stratégie (2/2)

### Caractéristiques de la stratégie:

- elle positionne l'entreprise par rapport à son **environnement** à partir d'une analyse de celui-ci et en fonction de ses potentialités.
- elle engage l'entreprise à **long terme**
- elle engage l'entreprise **toute entière**

### Intérêt de la stratégie:

Elle oblige l'entreprise à étudier et à **prévoir** les principales évolutions de son environnement.

Elle lui permet de **s'adapter** à ces évolutions et d'agir sur cet environnement.

La gestion stratégique permet à l'entreprise d'établir, de façon raisonnée, les **axes de développement** elle facilite sa gestion courante, en donnant un **cadre de référence** et des finalités cohérentes, à toutes les décisions d'exploitation.

# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse stratégique (1/3)

### Définition

L'analyse stratégique consiste à étudier les conditions de l'environnement et à repérer les capacités de l'entreprise par rapport à ces conditions et par rapport à ses finalités.

**Analyse de l'environnement**  
(opportunités et menaces)

**Analyse de l'entreprise**  
(forces et faiblesses)

**Finalités de l'entreprise**

**Choix d'une stratégie**  
(objectifs et moyens)

**Plan d'action** mercatique, technique, financier, social, etc.

## L'analyse stratégique (2/3)

### Les outils

#### - La segmentation stratégique

Elle consiste à découper les activités de l'entreprise en ensembles de produits partageant certaines ressources productives ou commerciales, affrontant les mêmes concurrents et pouvant faire l'objet d'une stratégie unique.

#### - L'effet d'expérience

C'est le fait que le coût unitaire d'un produit diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience de l'entreprise.

Cet effet s'explique par la réalisation **d'économies d'échelle** et par un **effet d'apprentissage** (développement du savoir-faire et meilleure organisation).

#### - Le métier

C'est l'ensemble des compétences nécessaires pour exercer efficacement une activité donnée. Son identification passe par l'inventaire des compétences de bases (**cœur de compétences**).

## L'analyse stratégique (3/3)

### Les outils

#### - La mission de l'entreprise

Elle est la raison d'être de l'entreprise, définie par ses dirigeants.

Elle permet de préciser le métier et la stratégie retenus ainsi que l'état que l'entreprise souhaite atteindre dans l'avenir.

#### - Le portefeuille d'activités

C'est l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise. Un domaine d'activité correspond en général à un **couple « produit-marché »** et se caractérise par un **cycle de vie**.

#### - Le système d'objectifs

Ce système décompose les **objectifs généraux** de l'entreprise en **sous-objectifs** pour les différents services de l'entreprise.

La direction générale détermine des **moyens d'action** en fonction de l'objectif qu'elle s'est fixé. Ces moyens d'action vont eux-même constituer des objectifs pour la direction des ventes, la direction financière, etc.

Ce système de chaîne de couples « fins-moyens » permet à l'entreprise de décider à tous les niveaux de façon cohérente et conformément à sa stratégie.

# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse stratégique (3/3)

### L'analyse PESTEL

Ce modèle d'analyse stratégique permet d'identifier les **influences déterminantes** ou **tendances structurelles du macro-environnement** qui vont influencer sur l'entreprise.

#### Facteurs Politiques Technologiques

- stabilité gouvernementale
- politique fiscale  
privés et publics
- régulation du commerce extérieur ...

#### Facteurs Économiques

- évolution du PNB  
l'environnement
- taux d'intérêt  
déchets
- politique monétaire
- inflation
- chômage ...

monopoles

#### Facteurs Socioculturel

#### Facteurs

- dépenses publiques de R&D
  - investissements
- transferts technologiques ...

#### Facteurs Écologiques

- loi de la protection de
- retraitement des
- consommation d'énergie ...

#### Facteurs Légaux

- lois sur les
- droit du travail

## L'analyse stratégique (3/3)

### L'analyse SWOT

Le modèle SWOT résume la capacité de l'entreprise à maîtriser les **facteurs-clés de son environnement.**

Cette étude à la fois interne et externe permet de synthétiser l'adéquation entre :

- les **forces** (*strenghths*) et les **faiblesses** (*weaknesses*) de l'entreprise
- les **opportunités** (*opportunities*) et les **menaces** (*threats*) de son environnement.

# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse stratégique (3/3)

### L'analyse SWOT (schéma)

Ce que l'on sait faire

**Analyse interne de l'entreprise**

**Forces / Faiblesses**

**Analyse externe de l'environnement**

**Opportunités / Menaces**

Capacité stratégique

Facteurs-clés de succès

**Action à mener**

Ce qu'il faut faire

## L'analyse concurrentielle

### Définition

L'analyse concurrentielle permet de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cette analyse peut porter sur un secteur d'activité (business strategy) ou sur l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise.

### Les indicateurs de concurrence

Règle du jeu habituelle d'une économie de marché, la concurrence varie en fonction en fonction

- du **cycle de vie** plus ou moins avancé, du secteur d'activité ;
- de la **concentration** de ce secteur, plus ou moins forte.

## L'analyse concurrentielle en Business strategy (1/4)

### **Analyse de la concurrence et de la compétitivité (1/2)**

#### Le cycle de vie du secteur

Le volume des ventes d'un secteur évolue en suivant plusieurs étapes :

- **En phase d'introduction** il n'y a quelques concurrents. Les prix sont élevés mais les profits modestes car le volume des ventes reste limité.
- **En phase de croissance** les concurrents deviennent plus nombreux, les risques sont couverts par la croissance rapide des ventes. Les prix et les profits sont élevés.
- **En phase de maturité** la concurrence très forte se fait par la baisse des prix et une meilleure rentabilité. Les parts de marché sont à peu près stabilisées.
- **En phase de déclin** les concurrents deviennent de moins en moins nombreux et la concentration est souvent forte. Les prix sont en baisse et la rentabilité est faible. Les parts de marché évoluent par des regroupements d'entreprises.

## L'analyse concurrentielle en Business strategy (2/4)

### Analyse de la concurrence et de la compétitivité (2/2)

#### La structure concurrentielle

Elle dépend fortement du degré de concentration des entreprises du secteur :

- situation de **concurrence** (grand nombre d'entreprises de puissance équivalente) ;
- situation d'**oligopole** (quelques entreprises se partagent le marché) qui se traduit soit par des ententes soit par une guerre des prix ;
- situation de **monopole** (une seule entreprise propose le produit à la clientèle)

#### La compétitivité de l'entreprise

C'est l'aptitude plus ou moins grande de l'entreprise à affronter ses concurrents.

Elle se mesure à partir :

- des résultats de l'entreprise (**parts de marché**)
- des moyens engagés dans la compétition avec les autres entreprises (variables du **plan d'action marketing**: qualité, prix, distribution, publicité, etc.)

## L'analyse concurrentielle en Business strategy (3/4)

### L'analyse du secteur d'activité de M. E. Porter (1/2)

Professeur à Harvard Business School, Michael E. Porter considère que la stratégie de l'entreprise doit lui permettre de s'assurer un **avantage concurrentiel durable** dans chacun des secteurs dans lesquels elle travaille.

En 1980, il expose ses « techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie » dans son ouvrage *Choix stratégiques et concurrence*.

M.E. Porter propose donc deux types d'études qui permettent un repérage des forces principales qui déterminent les forces d'un secteur :

**L'étude interne** d'un secteur précise :

- la maturité du secteur (son avenir) ;
- sa topographie concurrentielle (concurrents et produits) ;
- les barrières à la mobilité au sein du secteur.

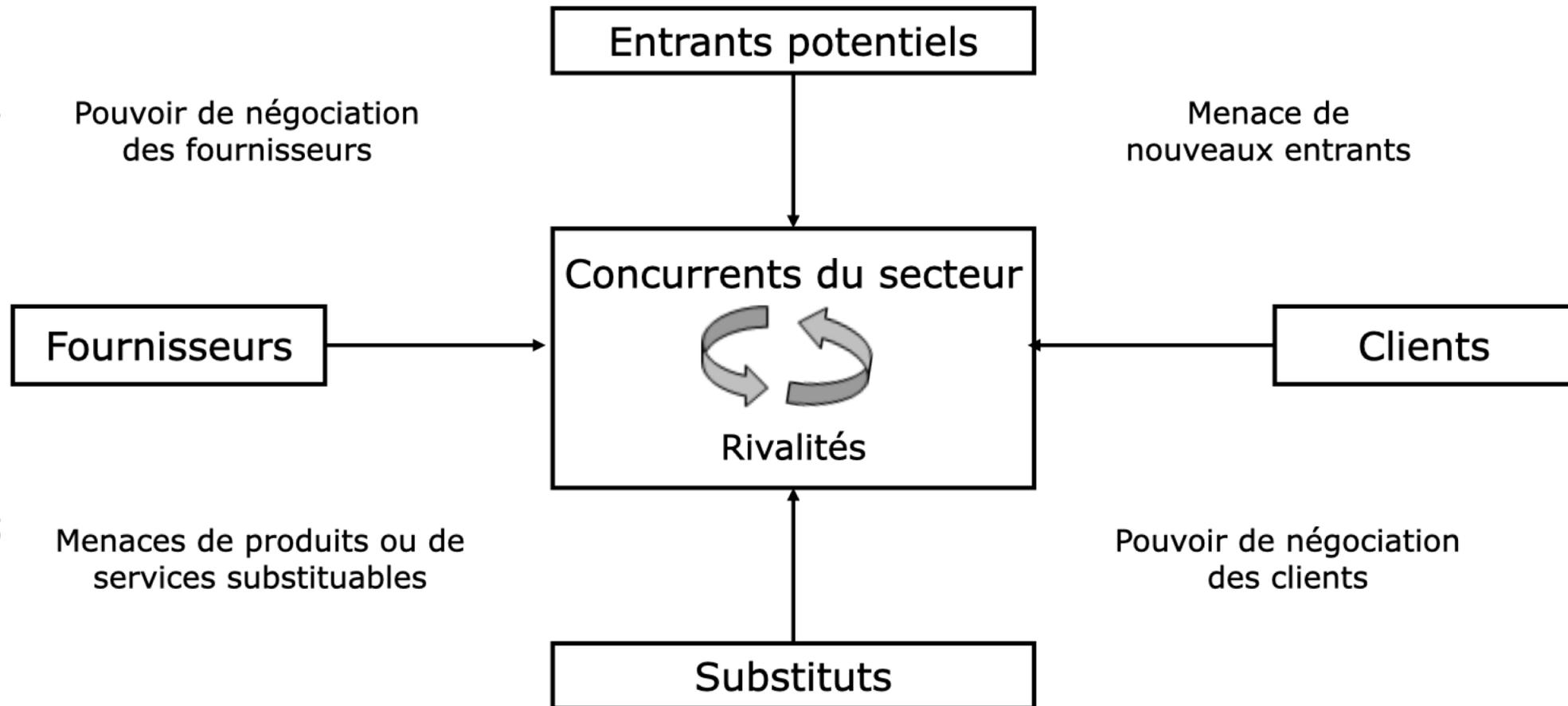
**L'étude externe** d'un secteur évalue :

- les risques de nouveaux concurrents
- les risques de produits substituables
- le pouvoir de négociation des clients
- « » » » » » » » » » des fournisseurs

# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse concurrentielle en Business strategy (4/4)

### L'analyse du secteur d'activité de M. E. Porter (2/2)



# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse concurrentielle en Corporate strategy (1/3)

### La matrice BCG d'évaluation stratégique des produits d'un portefeuille d'activités

Ce modèle proposé par le cabinet de conseil Boston Consulting Group dans les années 70 évalue la compétitivité d'une activité à partir de deux critères :

- la **part de marché relative** détenue par l'entreprise,
- le **taux de croissance de la demande** du domaine d'activité considéré ;

Représenté sous forme d'une matrice divisée en 4 cases, ce modèle permet de mesurer graphiquement la situation financière typique du produit.

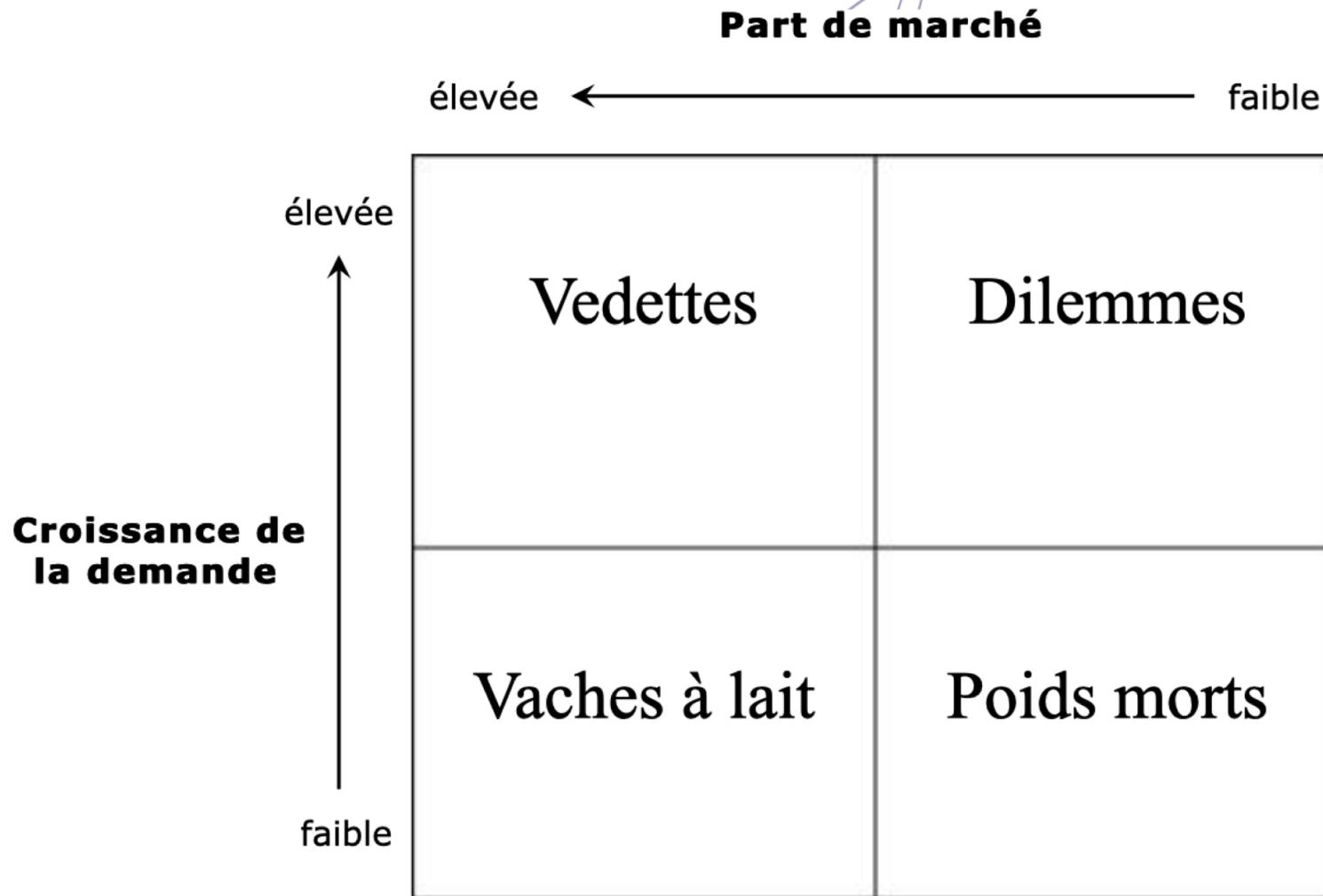
On distingue :

- les produits **vedettes** (produits stars)
- « » » » » » **dilemmes**
- « » » » » » **vaches à lait**
- « » » » » » **poids morts**

# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse concurrentielle en Corporate strategy (2/3)

### La matriceBCG (schéma)



# Notions de stratégie d'entreprises

## L'analyse concurrentielle en Corporate strategy (3/3)

### La matriceBCG ...

**Les vedettes:** produits à forte croissance pour lesquels l'entreprise détient un avantage concurrentiel (forte part de marché).

Ils sont bénéficiaires mais ne produisent pas toujours toutes les liquidités nécessaires pour financer les investissements liés à leur développement. Lorsqu'ils deviennent sources de liquidités ils peuvent devenir des vaches à lait.

**Les vaches à lait :** produits pour lesquels l'entreprise détient un avantage concurrentiel important alors que les besoins d'investissement sont réduits.

Leurs perspectives d'avenir sont limitées (faible taux de croissance) mais ces produits génèrent des flux importants de liquidités et permettent le financement de nouvelles activités.

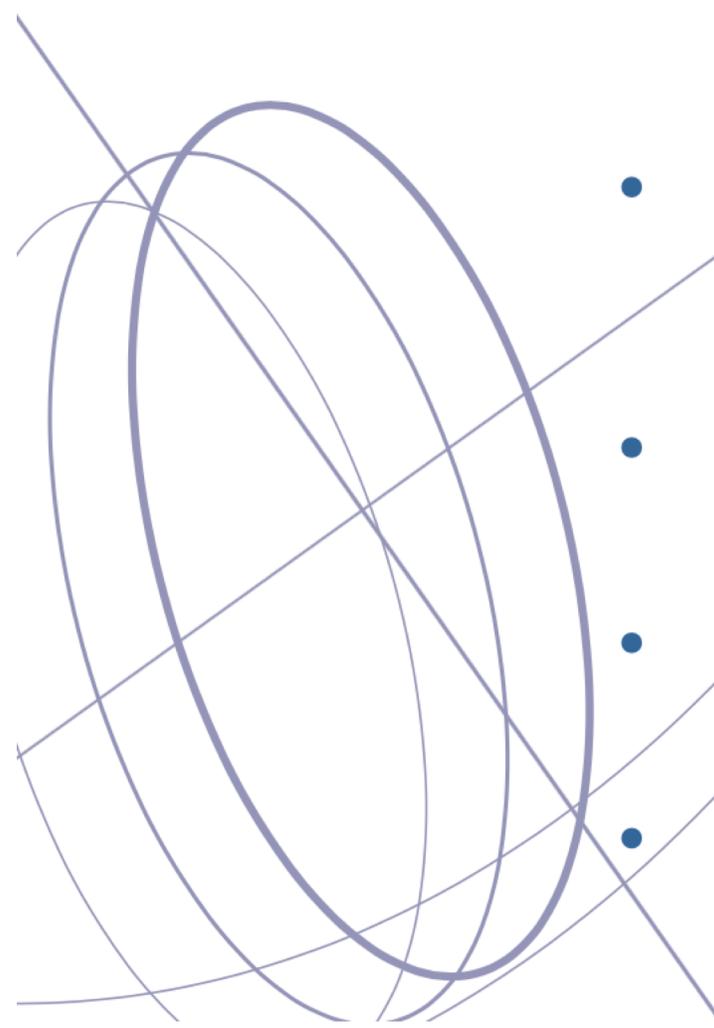
**Les dilemmes:** produits qui requièrent des investissements importants (forte croissance de la demande) que l'entreprise ne peut pas forcément se permettre.

La faible position de l'entreprise sur ce marché ne lui permet de générer des liquidités suffisamment importantes pour investir. Il faut donc choisir entre tenter d'acquérir une forte part de marché ou abandonner ce produit.

**Les poids morts :** produits qui ne dégagent qu'un faible bénéfice, immédiatement réinvesti pour le maintenir sur le marché.

Ils ne rapportent donc rien à l'entreprise.

## 3. Les grands modèles de stratégie

- 
- Un choix fondamental : spécialisation ou diversification ?
  - Les 3 grandes stratégies de M.E. PORTER
  - Les stratégies de croissance externe
  - La stratégie d'internationalisation

# Les grands modèles de stratégie

## Spécialisation ou diversification ?

**Toute entreprise doit choisir entre un renforcement de sa spécialisation dans le métier qu'elle a retenu et la diversification qui impose l'acquisition de nouvelles compétences.**

### La spécialisation

Consiste pour l'entreprise à de développer à travers un seul métier, parfois un seul produit ou un seul marché.

- une stratégie de **croissance horizontale** : l'activité de l'entreprise est limitée à un métier unique (techniques et marchés homogènes)
- une stratégie de **domination par les coûts** : l'entreprise spécialisée dispose d'avantages compétitifs en termes de coûts et de marchés (économies d'échelle, effet d'expérience, taille critique ...)

### La diversification

Consiste pour l'entreprise à de développer à travers plusieurs produits, parfois plusieurs marchés, voire plusieurs métiers. On distingue :

- **l'intégration** : l'entreprise exerce des activités complémentaires en amont ou en aval dans son activité principale dans la même filière technologique (intégration verticale) ; ou des activités concurrentes ou complémentaires en-dehors de cette filière (intégration horizontale) .
- **la diversification liée** : l'entreprise développe de nouvelles activités qui ont des points communs avec les activités existantes. Le pivot de diversification peut être commerciale ou technologique.
- **la diversification conglomérale** : l'entreprise développe de nouvelles activités qui n'ont aucun point commun avec les activités existantes (maîtrise de nouveaux métiers).

# Les grands modèles de stratégie

## La spécialisation (1/2)

- **Avantages**

L'entreprise concentre ses efforts dans un même domaine donc :

- meilleure connaissance de l'environnement concurrentiel
- simplification de la gestion
- développement d'une image de marque unique forte
- niveau d'expérience plus élevé donc avantage concurrentiel

- **Inconvénients**

L'entreprise prend des risques en liant son sort à celui d'un seul métier :

- risque de déséquilibre de l'entreprise si le métier ou l'environnement technologique se modifie
- rigidités au niveau de l'organisation (faible capacité d'adaptation)

## La spécialisation (2/2)

- **Le recentrage entraîne des politiques d'alliance et de partenariat**

Les entreprises les plus rentables sont souvent celles qui ont choisi de se recentrer sur leurs métiers de base ou d'excellence. Les activités annexes, nécessaires mais qui sortent du métier retenu, sont externalisées.

- **La domination par les coûts**

Les gains de productivité issus de la spécialisation permet des coûts moins levés que ceux des concurrents

- élimination du marché des autres entreprises dont les coûts sont trop élevés
- accroissement de la part de marché et des ventes
- amélioration de la rentabilité et de l'auto-financement

L'entreprise spécialisée devient leader sur le marché, les concurrents doivent suivre sa politique de prix et s'y adapter. (cf. stratégie très fréquente dans la grande distribution)

## La diversification (1/2)

- **Avantages**

En se diversifiant, l'entreprise répartit les risques sur plusieurs activités :

- beaucoup moins de risques de déséquilibre de l'entreprise si son métier principal ou l'environnement technologique se modifie
- possibilité de se constituer un porte-feuille d'activités équilibré et de faire des gains de synergie en s'appuyant sur les complémentarités entre les différentes activités

- **Inconvénients**

On ne gère pas de la même manière un seul cœur de métier et un porte-feuille complexe d'activités :

- dispersion des efforts d'investissement de l'entreprise
- le management est plus complexe et l'unité de l'ensemble est plus difficile à trouver

## La diversification (2/2)

### • Les différentes stratégies de diversification

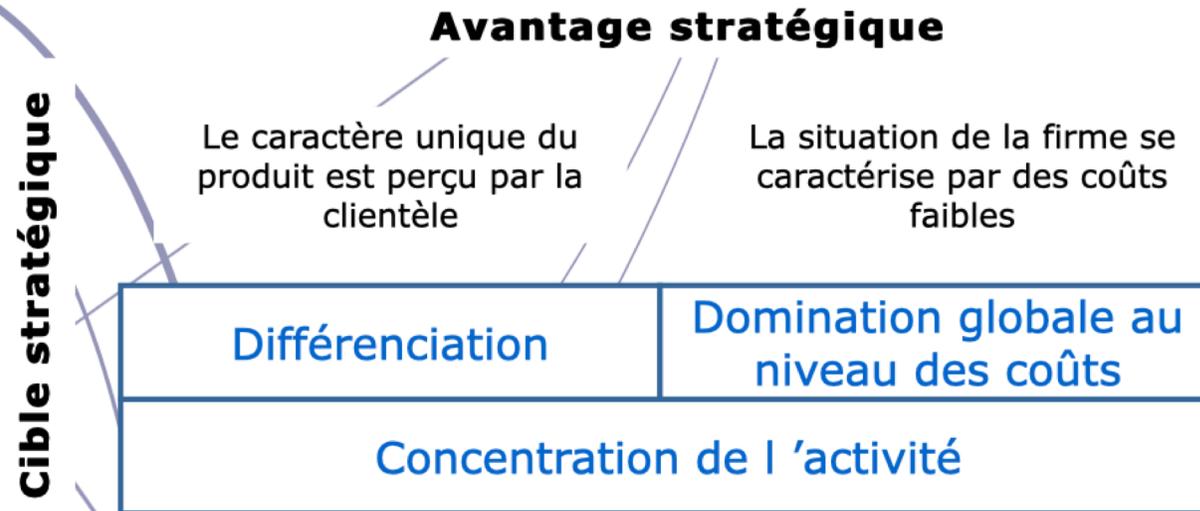
La diversification revêt plusieurs formes selon la position concurrentielle de l'entreprise dans son métier et l'attrait de ce métier, les finalités stratégique et le degré d'urgence des choix.

- diversification de **placement** : recherche de rentabilité dans de nouveaux métiers doivent présenter une forte rentabilité.
- diversification de **redéploiement** : recherche d'activités à perspectives de forte croissance (reconversion de l'entreprise) dans un secteur offrant des possibilités de synergie avec le métier actuel.
- diversification de **confortement** : adjonction d'une activité complémentaire à l'activité principale pour renforcer la position de l'entreprise et améliorer sa rentabilité.
- diversification de **survie** : apport d'une activité nouvelle, seul moyen pour l'entreprise de ne pas disparaître.

# Les grands modèles de stratégie

## Les trois grandes stratégies de M.E. PORTER (1/2)

Dans son ouvrage « Choix stratégiques et concurrence » (1982), M. E. PORTER définit trois stratégies de base face à la concurrence, dans un secteur donné.



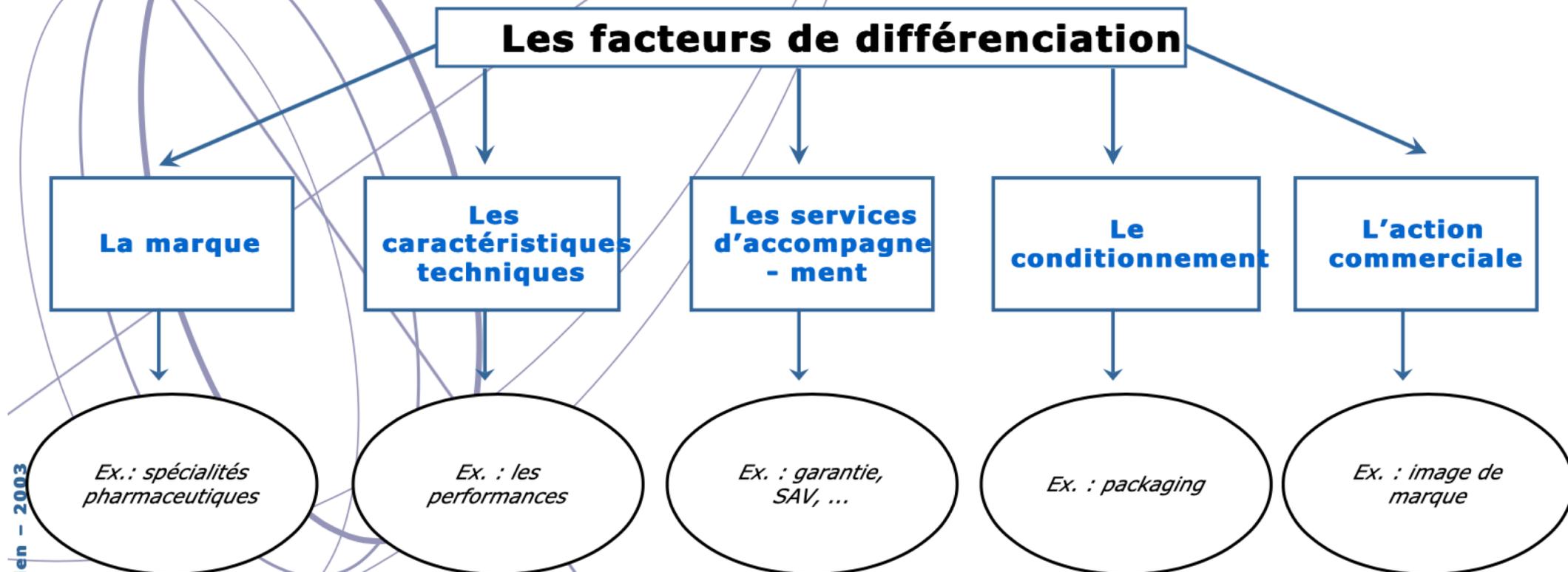
- La stratégie de **domination globale au niveau des coûts** correspond à une recherche de dimension à travers la croissance de l'entreprise
- la **concentration** de l'activité consiste à se consacrer à une partie du marché. On parle alors de stratégie de créneau (clientèle spécifique) ou de niche (produit particulier).

# Les grands modèles de stratégie

## Les trois grandes stratégies de M.E. PORTER (2/2)

- la **différenciation** consiste à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents, de façon à obtenir des avantages concurrentiels.

Elle peut prendre des formes diverses (conception du produit, image de marque, technologie ...)



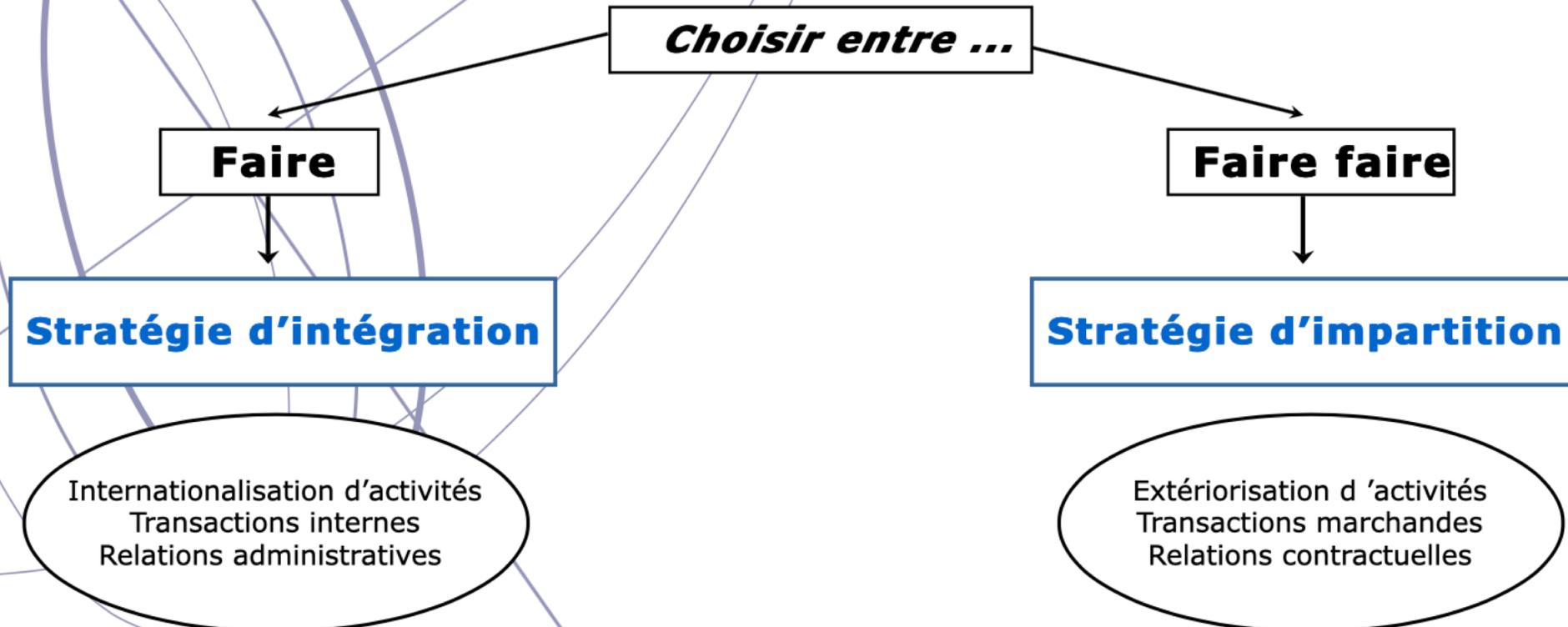
# Les grands modèles de stratégie

## Les stratégies de croissance externe (1/7)

### Le choix entre « faire » et « faire faire »

Pour croître et être rentable, l'entreprise doit définir précisément son métier, c'est-à-dire :

- les activités qu'elle réalise elle-même, compte-tenu de ses compétences et de son potentiel de ressources (**intégration**)
- et par ailleurs, les activités qu'elle confie, par contrat, à des entreprises spécialisées (**impartition**).



## Les stratégies de croissance externe (2/7)

### Les stratégies d'impartition<sup>(1/3)</sup>

Stratégies consistant à confier à des entreprises tierces une partie des tâches nécessaires au cycle d'exploitation de l'entreprise.

- **La sous-traitance**

Une entreprise (donneur d'ordres) confie la fabrication de certains composants de son produit à une entreprise sous-traitante.

Deux formes de sous-traitance :

- la **sous-traitance de spécialité** : bénéficier de la compétence ou de l'avance technique d'entreprises spécialisées.
- la **sous-traitance de capacité** : accroître la flexibilité de l'entreprise afin de faire face aux variations de la demande et de réduire les

coûts fixes.

# Les grands modèles de stratégie

## Les stratégies de croissance externe (3/7)

### Les stratégies d'impartition (2/3)

#### • La concession

Contrat par lequel un **concédant** s'engage à :

- approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque
- à lui apporter une assistance technique

En contrepartie des obligations souscrites par le **concessionnaire** :

- respecter des quotas de vente
- assurer le service après-vente
- participer aux actions promotionnelles
- se conformer au cahier des charges

#### • La franchise

Contrat liant durablement un **franchiseur** qui :

- fournit les approvisionnements et la marque
- réalise les actions commerciales (promotion, publicité)
- procure assistance (formation, conseils, installations)

A des **franchisés** qui :

- apporte un local, des capitaux et son activité
- verse une redevance et un droit d'entrée au franchiseur

# Les grands modèles de stratégie

## Les stratégies de croissance externe (4/7)

### Les stratégies d'impartition (3/3)

Avantages de la franchise :

Pour le franchiseur :

- Accélérer la croissance
- créer un réseau de distribution
- conquérir des parts de marchés
- améliorer la rentabilité

Pour le franchisé :

- créer une entreprise
- acquérir un savoir-faire
- préserver son indépendance
- avoir un emploi et un revenu

### • Le groupement d'intérêt économique (G.I.E)

Accord par lequel deux ou plusieurs entreprises réunissent des moyens dans une personne morale nouvelle en vue d'actions communes.

- services d'étude et de recherche
- services commerciaux
- services logistiques, ...

# Les grands modèles de stratégie

## Les stratégies de croissance externe (5/7)

### Les stratégies d'intégration<sup>1/3</sup>

Stratégies consistant à réunir dans une entreprise unique (société ou groupe de sociétés) des activités complémentaires, au sein d'une filière de production.

- **Les objectifs de l'intégration**

Deux logiques :

- logique **industrielle** : maîtriser toutes les étapes du cycle d'exploitation (contrôle des fournisseurs et des distributeurs)
- logique **financière** : internaliser les marges intermédiaires et réaliser des profits joints (entrée dans un secteur à rentabilité plus élevée en raison des structures du marché : choix d'investissement)

- **Les directions de l'intégration**

- **vers l'amont** : vers les approvisionnements (matières, composants, produits intermédiaires, ...)
- **vers l'aval** : vers les débouchés (produits finis, réseau de distribution, ...)
- **en latéral** : vers les activités périphériques (sociétés de financement ou de crédit, prestataires de services, ...) ou vers les activités spécialisées (recherche, technologie, ...)

# Les grands modèles de stratégie

## Les stratégies de croissance externe (6/7)

### Les stratégies d'intégration (2/3)

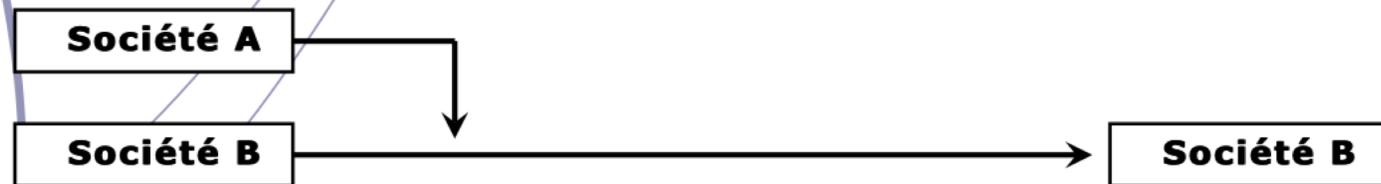
#### • Les cadres juridiques de l'intégration

Les sociétés regroupées sont financièrement et juridiquement dépendantes d'une société mère qui détient tout ou partie du capital.

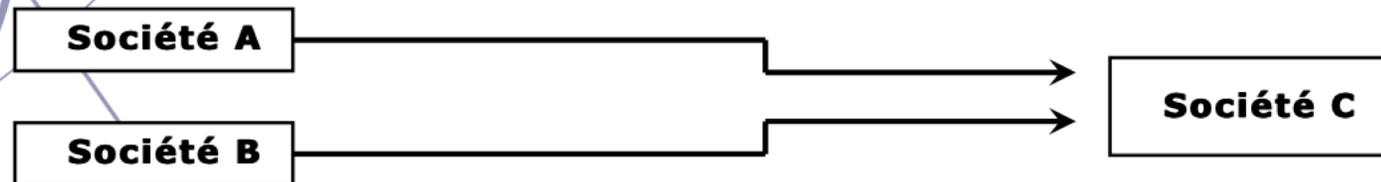
L'apport partiel d'actif



L'absorption



La fusion



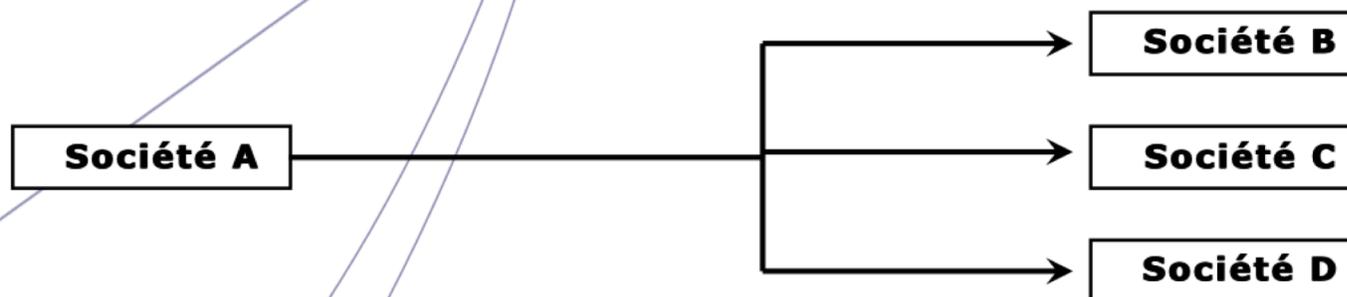
# Les grands modèles de stratégie

## Les stratégies de croissance externe (7/7)

### Les stratégies d'intégration (3/3)

#### • Les cadres juridiques de l'intégration (suite)

La scission



#### • Les résultats de l'intégration la constitution des groupes

Le groupe est un ensemble de sociétés contrôlées par un centre de décision unique (**société mère**) qui exerce son pouvoir de contrôle par différents moyens :

- moyens **financiers** (participations, filiales, ...)
- moyens **technologiques** (brevets, savoir-faire, ...)
- moyens **contractuels** (contrats d'exclusivité, ...)

# Les grands modèles de stratégie

## L'internationalisation des échanges commerciaux (1/2)

### • L'exportation

Une entreprise peut exporter une partie de sa production en créant un service d'exportation chargé de :

production en créant un service

- prospecter les clients à l'étranger
- prendre les commandes.

Les deux formes de vente à l'étranger :

- **l'exportation indirecte** : utilisation d'intermédiaires étrangers, (importateur exclusif, concessionnaire, société de commerce international, ...)
- **l'exportation directe** : création d'une force de vente à l'étranger (boutiques à New York, Londres, Rome, ...)

# Les grands modèles de stratégie

## L'internationalisation des échanges commerciaux (2/2)

- **La distribution à l'étranger**

Pas d'investissements à l'étranger  
(capitaux fournis par les étrangers)

**La franchise internationale**

(ex. Yoplait)

**La licence étrangère**

(ex. chaînes hôtelières)

Investissements à l'étranger  
(capitaux fournis par l'entreprise d'origine)

**La succursale**

(établissement sans personnalité juridique)

**La filiale de distribution**

(ex. Renault export)

## La multinationalisation (1/2)

- **Les caractéristiques des firmes multinationales (FMM) ou transnationales**

- la part des ventes réalisées à l'étranger
- la réalisation d'activités de production à l'étranger
- la présence dans plusieurs pays
- le nombre de filiales à l'étranger
- l'organisation mondiale des activités
- l'existence d'une direction générale multinationale
- la détention multinationale du capital financier
- la cotation des titres sur plusieurs places financières
- la collecte internationale des capitaux
- la stratégie internationale

# Les grands modèles de stratégie

## La multinationalisation (2/2)

### • Les avantages de coût la mondialisation

#### Les coûts comparatifs :

Écarts de coût entre pays portant sur

- la main d'œuvre
- les charges sociales
- la fiscalité
- les matières et l'énergie
- la productivité des facteurs.

#### L'accroissement de l'échelle de production :

Allongement de la longueur des séries :

- armement
- aéronautique
- tubes cathodiques, ...

#### L'élimination des coûts de transactions internationales

- transport et stockage
- droits de douane
- rémunération d'intermédiaires, ...