



# Strategie

*Nathalie Gardes  
MC Gestion*

# Objectifs

## ■ Partie 1

- Définir la stratégie
- Être capable de réaliser une analyse stratégique
  - **Analyser une industrie /secteur**
  - **Diagnostic stratégique d'une entreprise**

## ■ Partie 2

- Définir les différents types de stratégies
- Expliquer les choix stratégiques
- Développer la capacité de prise de décision



# Partie 1

## Chapitre 1

## Fondements de la réflexion stratégique

*Nathalie Gardes  
MC Gestion*

# Références Bibliographiques

- A. Desreumaux, X. Lecocq et V. Warner – Stratégie (2006)
- G. Johnson, K. Scholes et P. Frery - Stratégique (2005)
- M. Marchenais,- management stratégique (2004)
- J.P. Charnay - Critique de la stratégie (1990)
- R. A. Thiétart et J.M.Xuereb - Stratégies ( 2006)
- Mintzberg - Grandeur et décadence de la planification stratégique

# Plan

## Partie 1

### Chapitre 1

## Fondements de la réflexion stratégique

### **1 stratégie: concepts et définitions**

- 1.1 La notion de stratégie
- 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise
- 1.3 La double signification de la stratégie
- 1.4 L'univers stratégique
- 1.5 Stratégie délibérée et stratégie émergente

### **2 Les niveaux des décisions stratégiques**

- 2.1 La stratégie d'entreprise
- 2.2 La stratégie par domaine d'activité
- 2.3 La stratégie fonctionnelle

### **3 l'élaboration de la stratégie**

- 3.1 Le processus économique
- 3.2 Le processus politique

### **4 Le processus de management stratégique**

- 4.1 L'intention stratégique
- 4.2 L'Avantage Concurrentiel

### **5 Les différentes écoles de pensées**

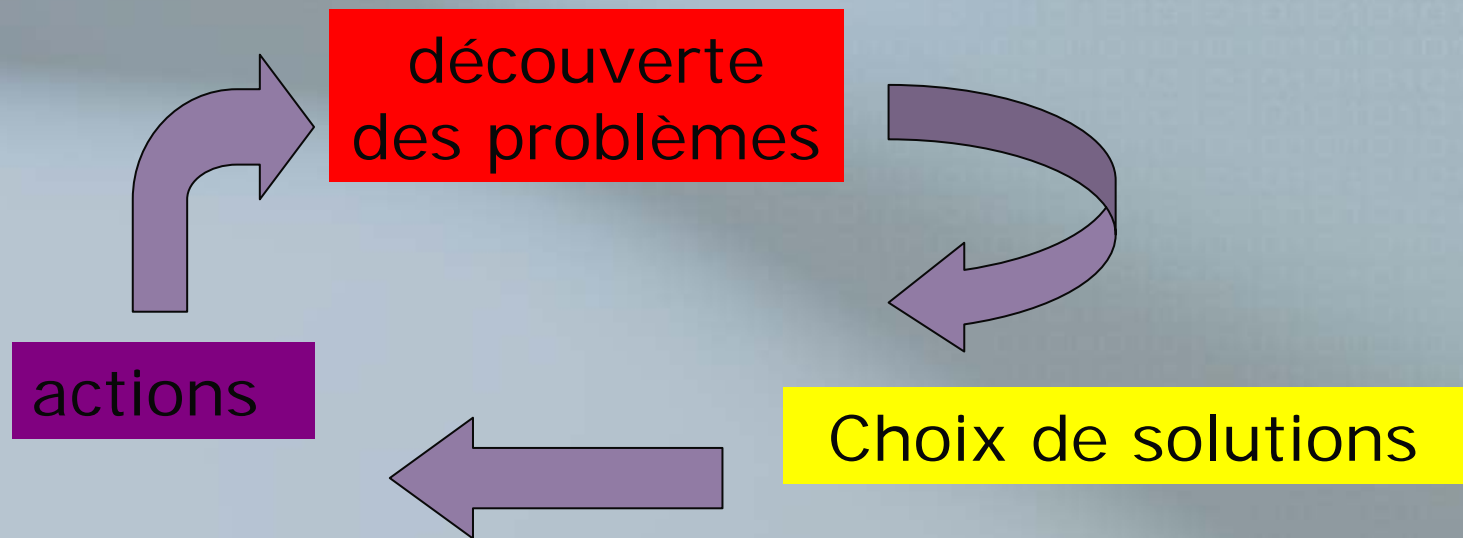
- 5.1 L'approche économique et industrielle
  - 5.1.1 Le modèle SCP
  - 5.1.2 Le Modèle SWOT
  - 5.1.3 Le modèle de Porter
- 5.2 L'approche ressources et compétences

# Introduction

- La discipline de stratégie est le lieu de **confrontation**
  - de la **pensée**
  - et de **l'action**.
- Elle est faite de :
  - **mouvements**,
  - de **réajustement**
  - voire de **remise en cause**.

# Introduction

- La gestion stratégique peut s'analyser comme une **boucle permanente**, reliant :



# Introduction

- Phénoménologiquement l'activité stratégique conjoint :
  - **Un moyen** : une mise en ordre et une maximisation des ressources et capacités
  - **Une fin** : s'assurer une montée en efficacité
- L'activité stratégique constitue **un refus de l'inertie**



# 1 stratégie: concepts et définitions

- 1.1 La notion de stratégie
- 1.2 La stratégie  
expression des différentes  
facettes d'un projet pour  
l'entreprise
- 1.3 La double signification  
de la stratégie
- 1.4 L'univers stratégique
- 1.5 Stratégie délibérée et  
stratégie émergente
- 1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

# 1 Stratégie : concepts et définitions

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de stratégie

1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise

1.3 La double signification de la stratégie

1.4 L'univers stratégique

1.5 Stratégie délibérée et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite, stratégie construite

## Quelques exemples de définition du concept de stratégie

La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern).

La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être (Drucker).

La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte (Chandler).

La stratégie est une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendue produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie (Ansoff).

La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être (Learned, Christensen, Andrews et Guth).

La stratégie donne à la fois direction et cohésion à l'entreprise et est composée de plusieurs étapes : établissement du profil stratégique, prévision stratégique, audit des ressources, exploration des alternatives stratégiques, test de cohérence, et finalement choix stratégique (Uyterhoeven, Ackerman et Rosenblum).

Les stratégies sont les principales actions ou ensemble d'actions pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Paines et Naumes).

La stratégie est l'art de tirer pour faire croire à l'ennemi que l'on a encore des cartouches (Jean-Charles).

Source « Stratégie », Desreumaux Lecocq et Warnier, Pearson education, 2006

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

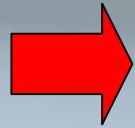
1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

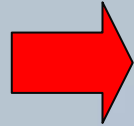
1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- **Le thème des buts** :
  - est stratégique toute démarche qui repose sur :



la définition de **buts** à LT



la **détermination des moyens**  
pour les réaliser.

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

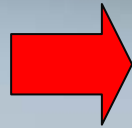
1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## ■ Le thème du plan :

- est stratégique toute démarche reposant sur :



**une planification de  
l'engagement des ressources  
sur un horizon donné.**

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

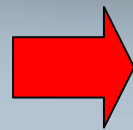
1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

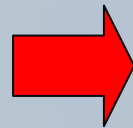
1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## ■ Le thème de l'environnement :

- est stratégique toute décision qui a pour but :



de rendre l'entreprise **compétitive**  
à long terme,



de **se renforcer** par rapport à un  
environnement où règne la  
concurrence.

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

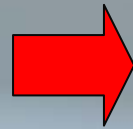
1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

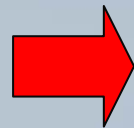
1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## Le thème du changement :

- est stratégique toute décision impliquant



des changements importants,



structurels, dans le management de  
l'entreprise

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- De façon large, la Stratégie est un **processus**

Intention

Action

Avantage  
concurrentiel

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

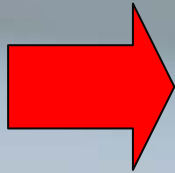
1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- Pour rendre efficace son action l'acteur stratégique devra



agir dans et sur le système de  
connaissances

- Dans cette perspective elle peut se heurter à l'autre.



# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- Pour Charnay, la stratégie **est l'art des rapports avec l'autre**
- C'est donc
  - un effort pour voir un peu plus tôt que l'autre ce qui adviendra ou non.
- Elle projette dans l'avenir une action pour accommoder à sa volonté autrui.

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

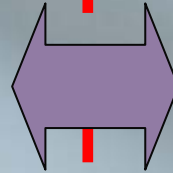
1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## ■ Elle s'efforce



Décoder les  
intentions de  
l'autre



Création  
d'un  
système  
d'interpréta  
tion

# 1.1 La notion de stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

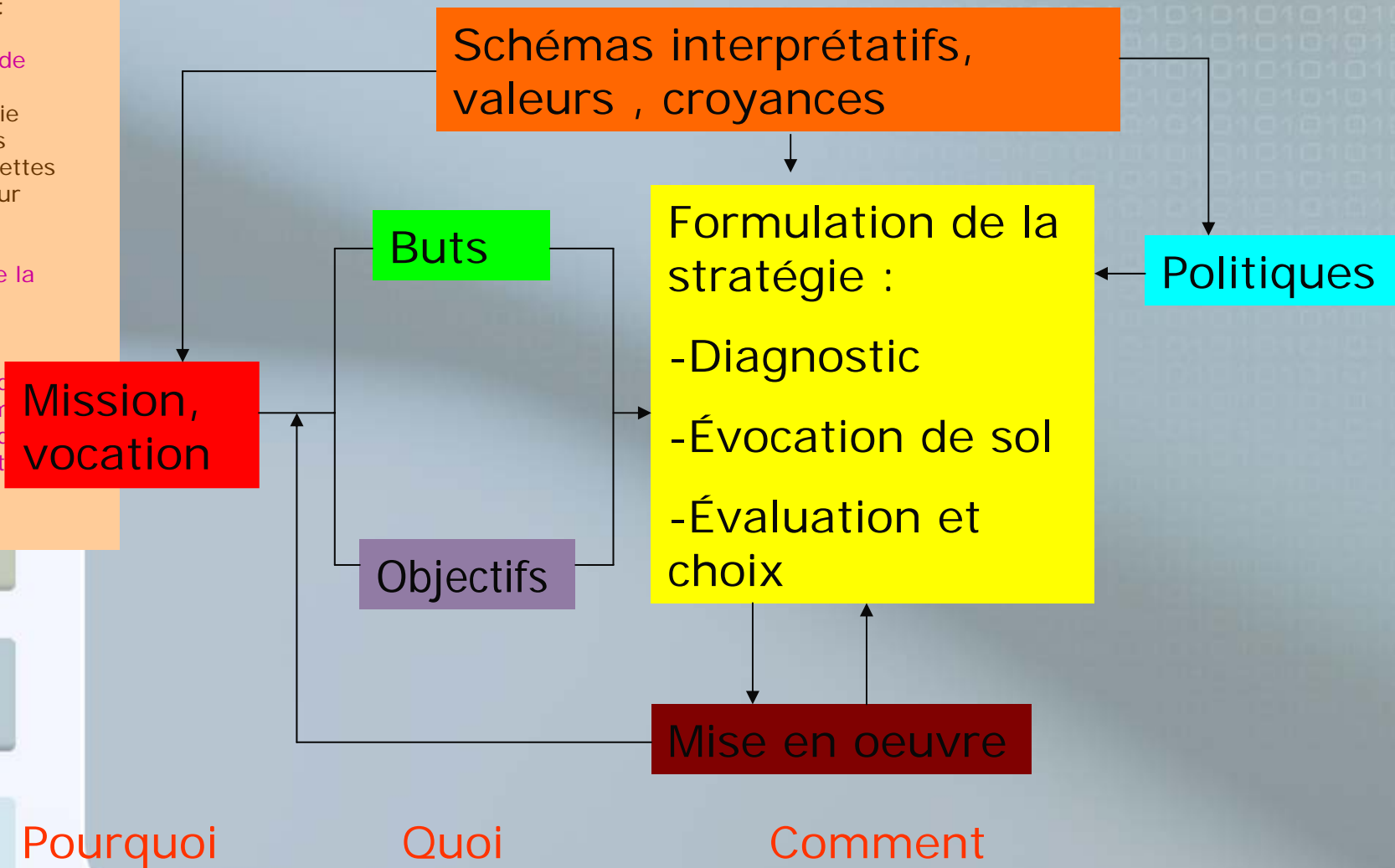
1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- La stratégie est une **symptomatologie**
- L'analyse stratégique repose moins sur la structure que sur le mouvement

# 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise

**1 Stratégie : définitions et concepts**

- 1.1 La notion de stratégie
- 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise
- 1.3 La double signification de la stratégie
- 1.4 L'univers stratégique
- 1.5 Stratégie d'entreprise et stratégie émanant de l'entreprise
- 1.6 Stratégie d'entreprise et stratégie constante



Nathalie Gardes

MC Gestion

# 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## ■ Le pourquoi de l'activité

- Par mission ou vocation il faut entendre la façon dont l'entreprise répond à :

Que  
sommes  
nous?

Dans quelle  
activité nous  
situons nous?

Qu'est  
notre  
affaire?

# 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

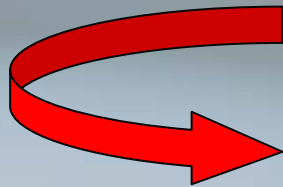
1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- Le quoi de l'activité
  - choix d'un ensemble de buts et d'objectifs



qui constitueront des fins plus spécifiques que la seule déclaration d'orientation ou de direction.

# 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- **Le comment de l'activité**
  - domaine de l'action cela correspond à priori à la définition de la stratégie au sens étroit

# 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise





# 1.3 La double signification de la stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- La stratégie exprime un **choix de positionnement de l'entreprise.**
  - Cad la logique sous jacente
    - des interactions entreprise/environnement
    - du déploiement des ressources.

# 1.3 La double signification de la stratégie

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

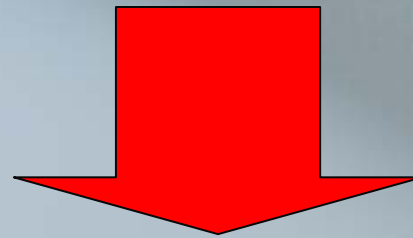
1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- C'est aussi une **perspective ou un ensemble d'idées** à travers lesquelles

- les problèmes sont **repérés et interprétés**



flux de décisions.

# 1.4 L'univers stratégique

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

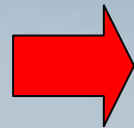
1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

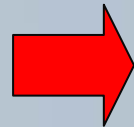
1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- Le concept de stratégie prend sens par rapport à un **univers concurrentiel et changeant**.
- Dans un tel contexte, chaque entreprise a besoin :



d'établir une différence par rapport à ses concurrents



de créer plus de valeur au bénéfice des clients.

# 1.4 L'univers stratégique

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- En d'autres termes, la stratégie est la recherche des modalités d'obtention et de protection d'un avantage concurrentiel durable.

# 1.5 Stratégie délibérée et stratégie émergente

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

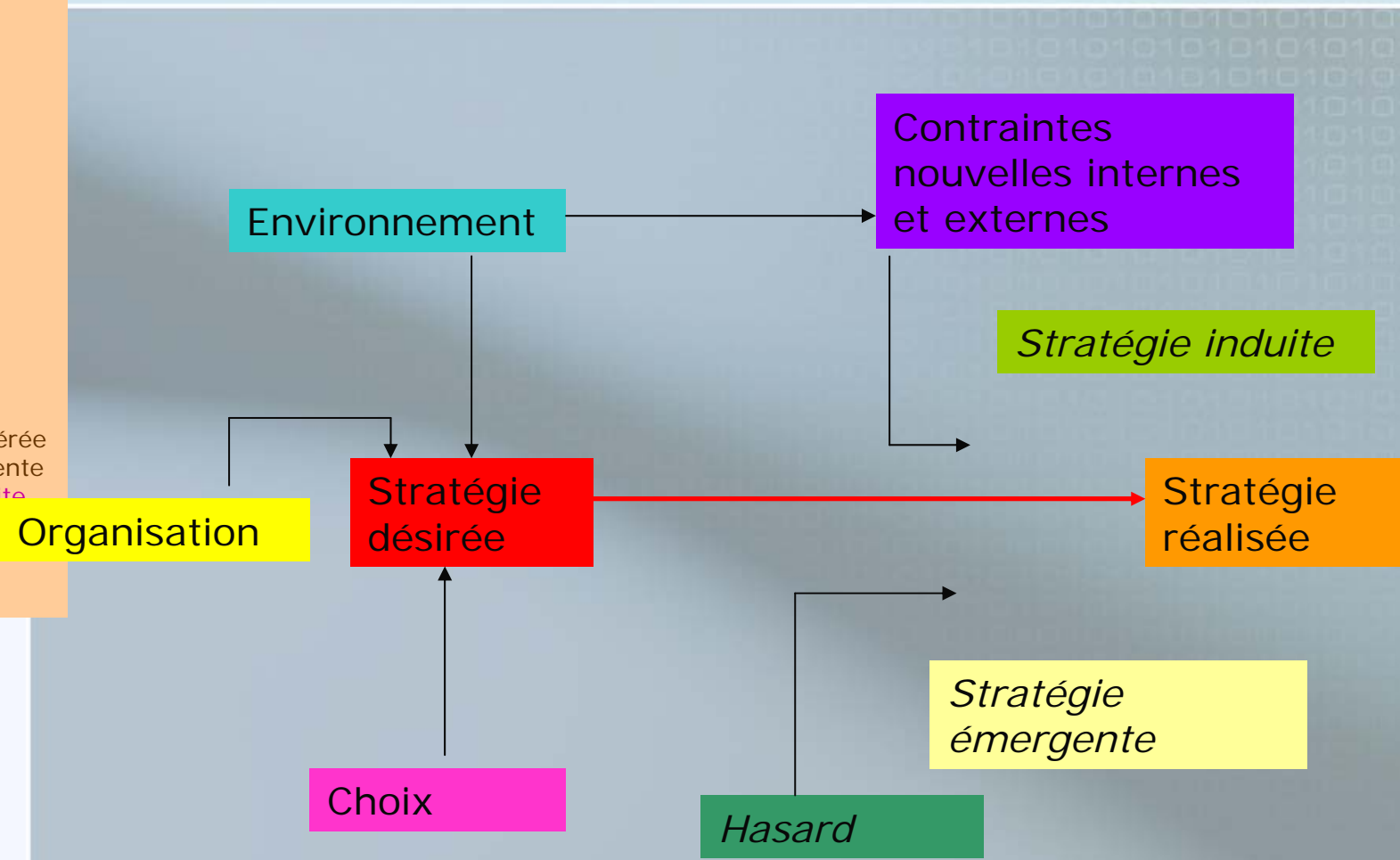
1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

- la stratégie prend forme progressivement dans **un flux continu d'actions** (Mintzberg).
- Certaines de ces **actions sont délibérées et planifiées**,
- D'autres sont **émergentes** et répondent à des **événements non prévus** aux quels la firme réagit

# 1.5 Stratégie délibérée et stratégie émergente

- 1 Stratégie : définitions et concepts
  - 1.1 La notion de stratégie
  - 1.2 La stratégie expression des différentes facettes d'un projet pour l'entreprise
  - 1.3 La double signification de la stratégie
  - 1.4 L'univers stratégique
  - 1.5 Stratégie délibérée et stratégie émergente
  - 1.6 Stratégie déduite stratégie construite



Source « Stratégies » Thiétart Xuereb, dunod, 2006

# 1.6 Stratégie déduite stratégie construite

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## ■ La stratégie déduite

■ consiste à élaborer la stratégie

■ en **identifiant les opportunités** résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation

■ en **adaptant les ressources** dont elle dispose de manière en tirer avantage.

# 1.6 Stratégie déduite stratégie construite

## 1 Stratégie : définitions et concepts

1.1 La notion de  
stratégie

1.2 La stratégie  
expression des  
différentes facettes  
d'un projet pour  
l'entreprise

1.3 La double  
signification de la  
stratégie

1.4 L'univers  
stratégique

1.5 Stratégie délibérée  
et stratégie émergente

1.6 Stratégie déduite,  
stratégie construite

## ■ La stratégie construite

■ consiste à

■ **s'appuyer sur les ressources  
compétences** de l'organisation

■ afin de **établir un avantage  
concurrentiel** au gré de nouvelles  
opportunités.



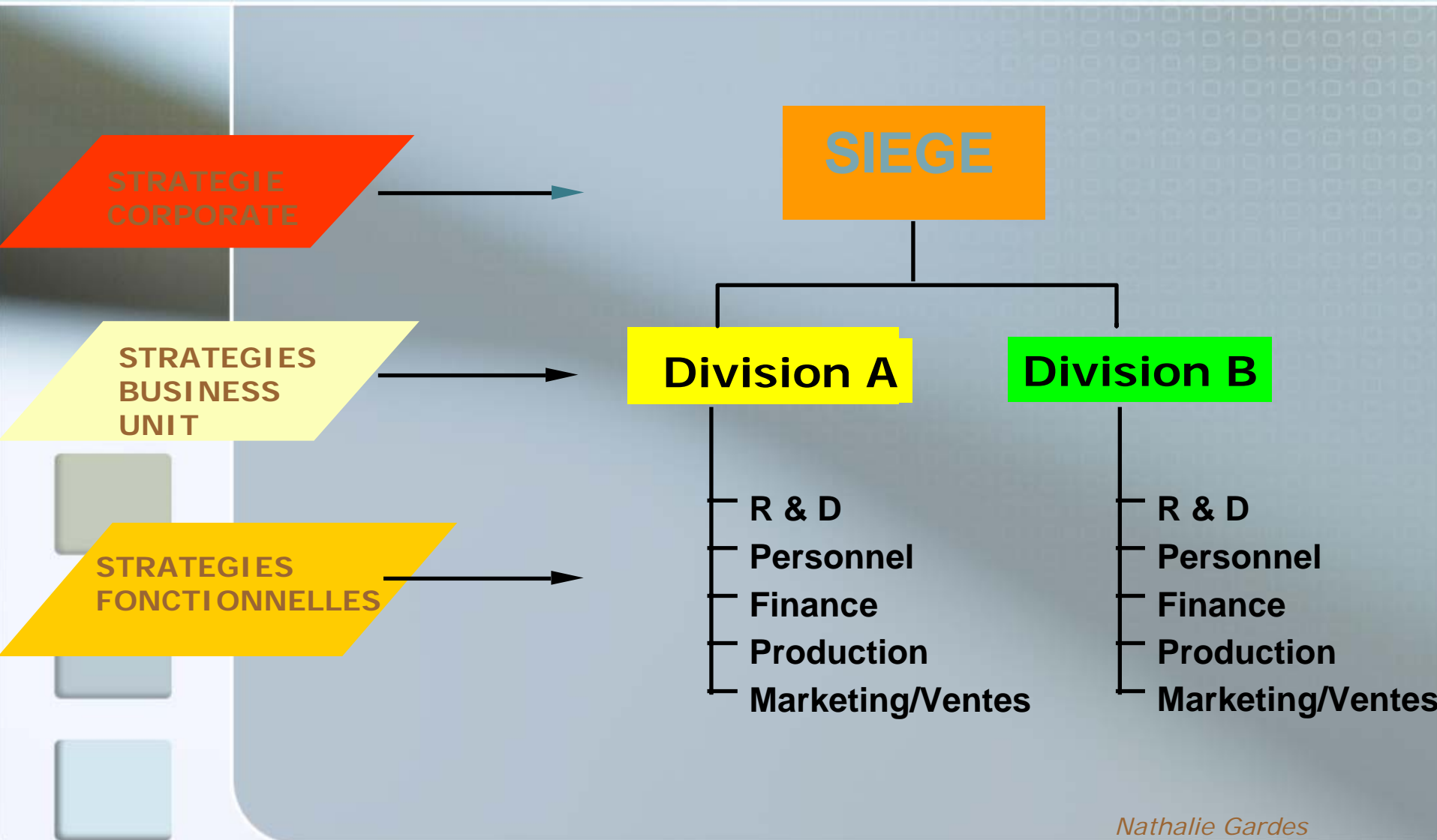
# 2 Les niveaux des décisions stratégiques

**2.1** La stratégie d'entreprise

**2.2** La stratégie par domaine d'activité

**2.3** La stratégie fonctionnelle

# 2 Les niveaux des décisions stratégiques



# 2.1 La stratégie d'entreprise

## 2 Les niveaux de décision stratégique

2.1 La stratégie d'entreprise

2.2 La stratégie par domaine d'activité

2.3 La stratégie fonctionnelle

### ■ Concerne

- Le dessin et le périmètre de l'organisation dans sa globalité
- et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.



## 2.2 La stratégie par domaine d'activité

### 2 Les niveaux de décision stratégique

2.1 La stratégie d'entreprise

2.2 La stratégie par domaine d'activité

2.3 La stratégie fonctionnelle

- Consiste à **identifier les facteurs clés de succès** sur un marché particulier.
  - définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents
  - quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

## 2.3 La stratégie fonctionnelle

### 2 Les niveaux de décision stratégique

2.1 La stratégie d'entreprise

2.2 La stratégie par domaine d'activité

2.3 La stratégie fonctionnelle

- spécifique a une fonction :
  - marketing,
  - production
  - distribution
  - RD
- A pour objectifs d'assurer la mise en œuvre des stratégies globales et par DAS.



<b>Point d'application</b>	<b>Niveau général</b>
<b>Buts et objectifs poursuivis</b>	Survie; Mission Objectif global de croissance et de valeur
<b>Vision d'ensemble</b>	crucial
<b>Compétence distinctive</b>	Important Nature : financière, organisationnelle, technologique
<b>Avantage concurrentiel</b>	Important Vis-à- vis de l'industrie
<b>synergie</b>	Modéré Entre activité
<b>Décisions fonctionnelles majeures</b>	Politique financière, Organisationnelle, technologique, diversification
<b>Allocation des ressources</b>	Allocation de ressources entre activité du portefeuille

Point d'application	Niveau activité
<b>Buts et objectifs poursuivis</b>	Objectif de croissance de profit
<b>Vision d'ensemble</b>	important
<b>Compétence distinctive</b>	crucial Nature : variable selon le stade de vie de l'activité
<b>Avantage concurrentiel</b>	Crucial Vis-à-vis des concurrents spécifiques
<b>synergie</b>	Important Entre fonction
<b>Décisions fonctionnelles majeures</b>	Politique de gamme de produits, de développement de marché, de distribution, d'innovation, de ss -trait
<b>Allocation des ressources</b>	Allocation de ressources entre produits

<b>Point d'application</b>	<b>Niveau fonctionnel</b>
<b>Buts et objectifs poursuivis</b>	Part de marché dominance technologique
<b>Vision d'ensemble</b>	modéré
<b>Compétence distinctive</b>	Crucial Nature : variable selon la fonction, le stade de vie du produit et la position vav des concurrents
<b>Avantage concurrentiel</b>	Important Vis-à-vis des produits spécifiques
<b>synergie</b>	Crucial au sein des fonctions
<b>Décisions fonctionnelles majeures</b>	Politique de prix, politique de promotion, d'ordonnancement de production, de stock...
<b>Allocation des ressources</b>	Allocation de ressource entre fonctions



# 3 l'élaboration de la stratégie

- 3.1** Un processus économique
- 3.2** un processus politique

# 3.1 Le processus économique

## 3 L'élaboration de la stratégie

3.1 Un processus économique

3.2 un processus politique

<b>Que veut-on?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Formulation de la mission</li><li>■ Fixation des objectifs</li><li>■ Choix du portefeuille d'activité</li></ul>
<b>Qui sommes nous?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Analyse de l'environnement</li><li>■ Evaluation des ressources</li><li>■ Détermination de l'écart de planification</li></ul>
<b>Que veut-on faire?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Formulation des stratégies et des politiques</li><li>■ Evaluation des stratégies et des politiques</li></ul>
<b>Qu'allons nous faire?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Choix de la stratégie</li><li>■ Etablissement des programmes plans d'action et budget</li></ul>

# 3.1 Le processus économique

## 3 L'élaboration de la stratégie

3.1 Un processus économique

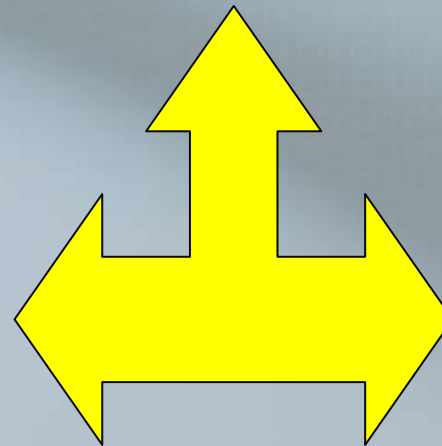
3.2 un processus politique

- Le processus vise à rechercher de façon progressive **l'adéquation** entre

environnement

Ressources  
compétences  
expertises

stratégies



## 3.2 Le processus politique

### 3 L'élaboration de la stratégie

#### 3.1 Un processus économique

#### 3.2 un processus politique

<b>Quels sont les acteurs en présence?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Identification des acteurs</li><li>■ Analyse dynamique des liens entre l'entreprise et les acteurs</li><li>■ Recherche d'une base politique et évaluation de l'opposition</li></ul>
<b>Que peuvent faire les acteurs?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Analyse des influences politiques internes et externes</li><li>■ Évaluation du système politique des acteurs</li><li>■ Anticipation de la réaction des acteurs</li></ul>
<b>Que peut on faire avec ou contre les acteurs?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Recherche de l'indépendance stratégique</li><li>■ Sélection des alliés et de la coalition</li></ul>
<b>Que décide -t-on de faire?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Formulation de la stratégie politique</li><li>■ Anticipation de la réaction des opposants</li></ul>

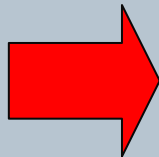
## 3.2 Le processus politique

### 3 L'élaboration de la stratégie

#### 3.1 Un processus économique

#### 3.2 un processus politique

- Processus économique et politique sont en étroite interaction
  - la dimension politique prend en compte l'individu en tant qu'acteur influant
  - la dimension économique le considère comme un consommateur et producteur



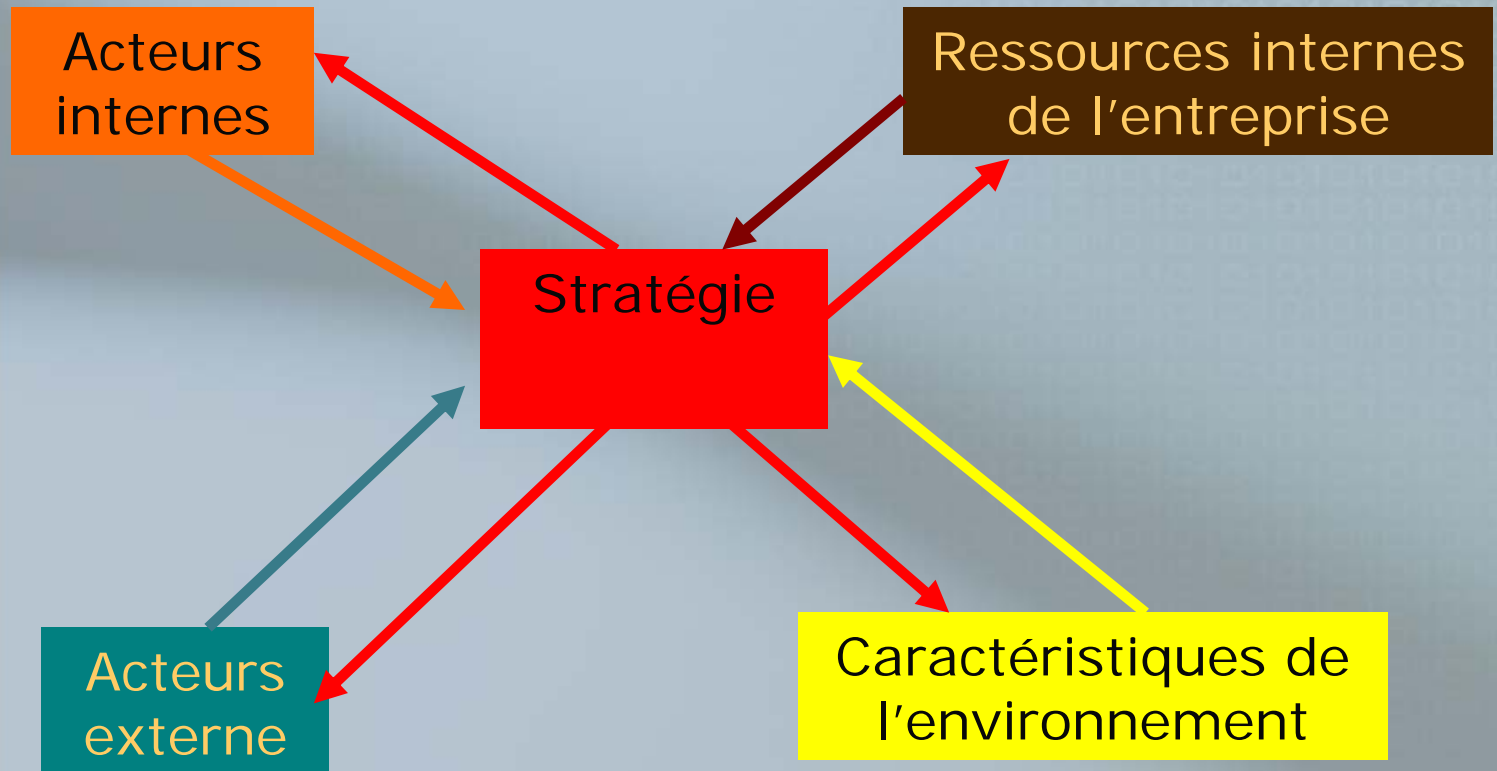
sans prise en compte des acteurs internes et externes la stratégie risque de ne pas aboutir

## 3.2 Le processus politique

3 L'élaboration de la stratégie  
3.1 Un processus économique  
3.2 un processus politique

*Dimension politique*

*Dimension économique*



Source « Stratégies » Thiétart Xuereb, dunod, 2006

Nathalie Gardes  
MC Gestion

# 4 Les buts stratégiques d'une entreprise

**4.1** Compétitivité,  
sécurité légitimité  
**4.2** Comment  
concilier ces trois  
objectifs?

# 4.1 Compétitivité sécurité légitimité

4 Les buts stratégiques d'une entreprise  
4.1 Compétitivité, sécurité légitimité  
4.2 Comment concilier ces trois objectifs?

- **Compétitivité :**
  - capacité à supporter la concurrence,
    - celle-ci peut être potentielle.
  - La compétitivité tient à un habile **arbitrage** entre :
    - efficacité
    - efficience



# 4.1 Compétitivité sécurité légitimité

4 Les buts stratégiques d'une entreprise  
4.1 Compétitivité, sécurité légitimité  
4.2 Comment concilier ces trois objectifs?

## ■ Sécurité :

- assurer l'existence même de l'organisation à CT MT LT.

## ■ Légitimité :

- si les actions de l'entreprise sont perçues comme étant appropriées dans le cadre d'un système de
  - normes
  - ou de valeurs.

# 4.2 Comment concilier compétitivité sécurité et légitimité

## 4 Les buts stratégiques d'une entreprise

### 4.1 Compétitivité, sécurité légitimité

### 4.2 Comment concilier ces trois objectifs?

- Légitimer ses choix stratégiques
  - On parle de **projections stratégiques** pour désigner les efforts déployés par une entreprise pour :
    - communiquer sur sa stratégie
    - et **préserver sa légitimité.**
- Retenir des choix stratégiques qui contribuent à atteindre plusieurs buts fondamentaux simultanément.

# 5 Le processus de management stratégique

- 5.1 L'intention stratégique
- 5.2 l'avantage concurrentiel

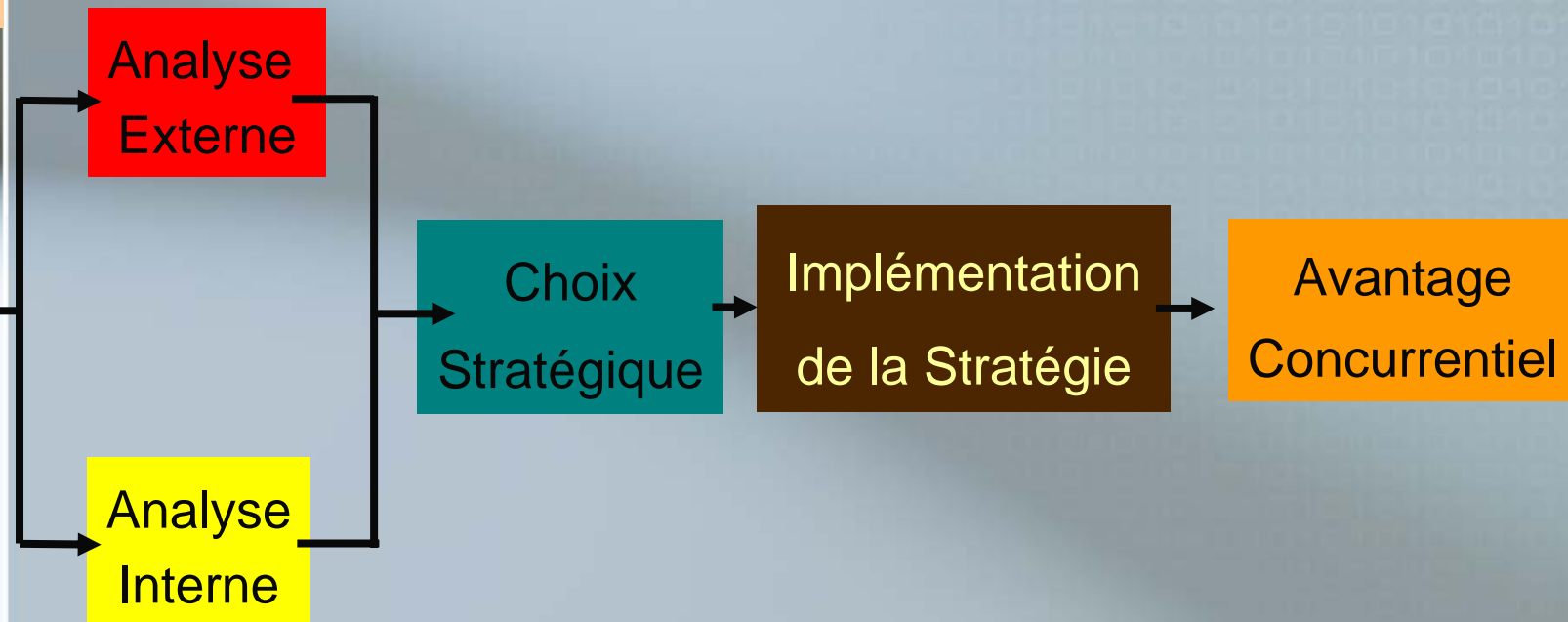
# 5 Le processus de management stratégique

## 5 Le processus de management stratégique

5.1 L'intention stratégique

5.2 l'avantage concurrentiel

Intention



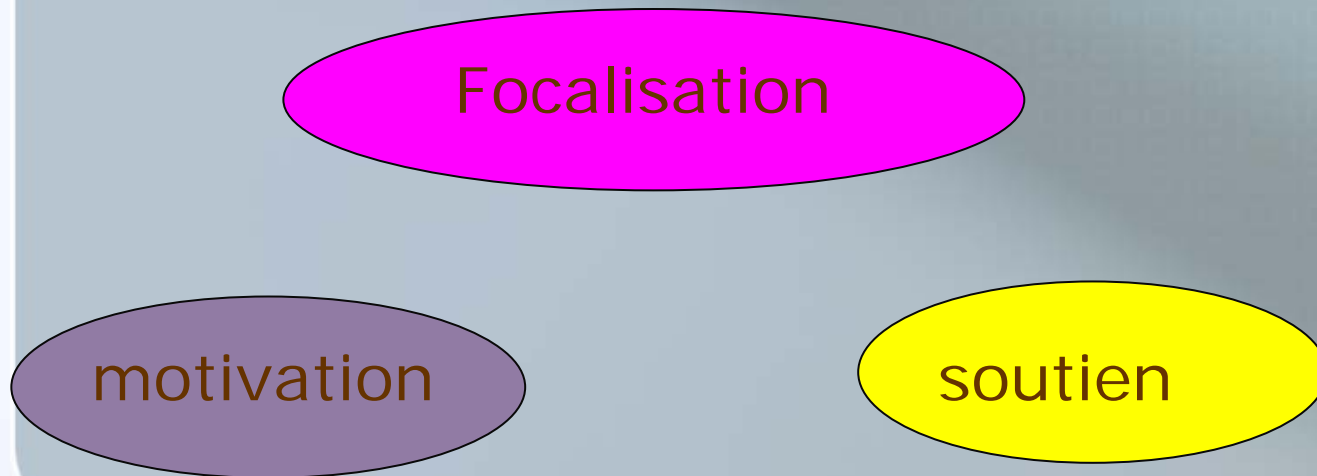
# 5.1 L'intention stratégique

5 Le processus de  
management  
stratégique

5.1 L'intention  
stratégique

5.2 l'avantage  
concurrentiel

- L'intention stratégique est une ambition
  - c'est une **position désirée** par la direction.
  - ce concept inclus **des principes managériaux**:



# 5.2 L'Avantage Concurrentiel

## 5 Le processus de management stratégique

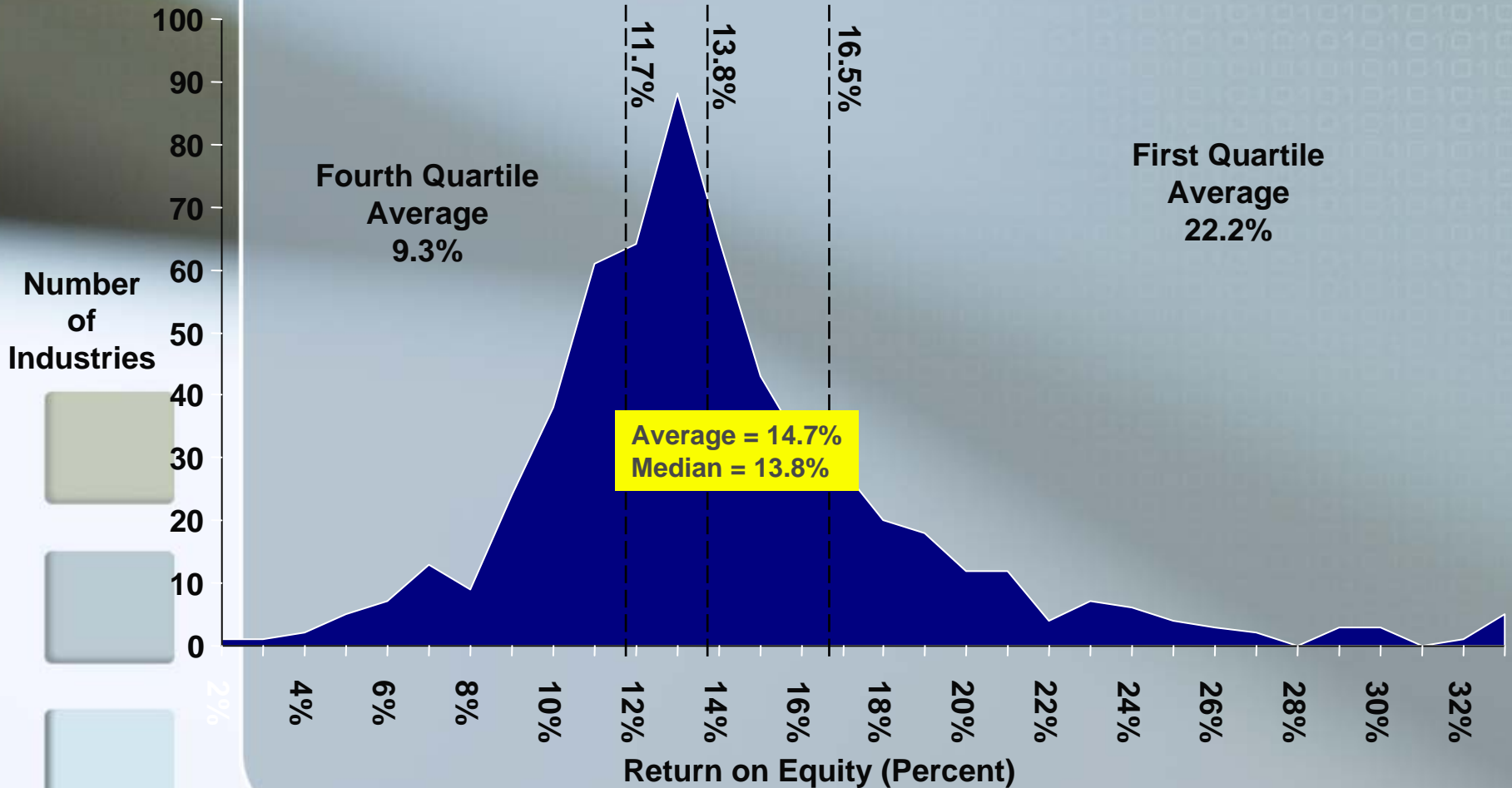
### 5.1 L'intention stratégique

### 5.2 l'avantage concurrentiel

- Pourquoi certaines industries sont plus profitables que d'autres?
- Pourquoi dans certaines industries certaines firmes sont plus profitables que d'autres?
  - différentes conditions macroéconomiques
  - différentes positions concurrentielles
  - différents niveaux d'efficience opérationnelle

# Distribution des Retours sur Capitaux

## US Industries, 1982-1993



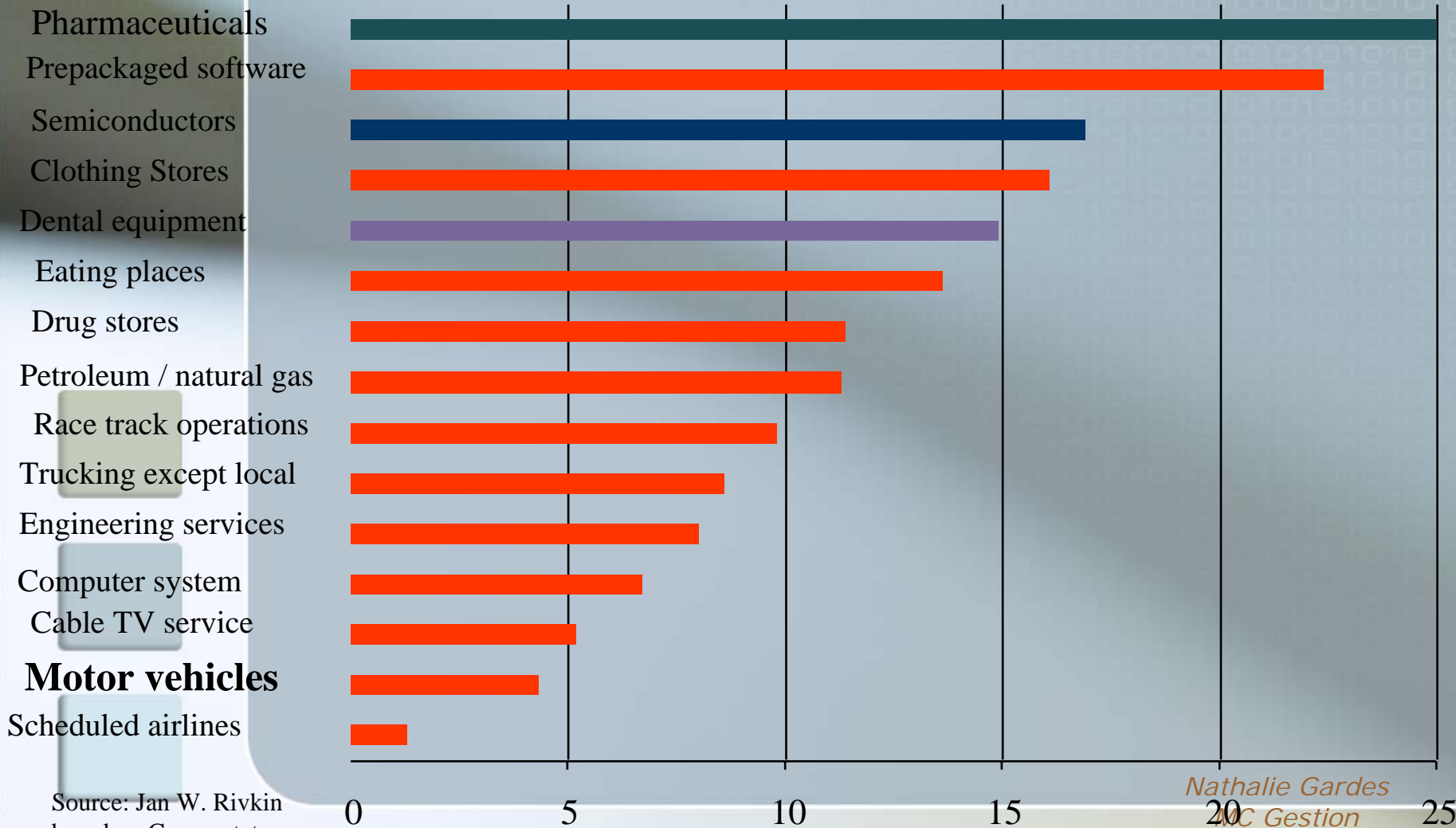
Source: Jan W. Rivkin's Analysis  
Based on Dun and Bradstreet Data

Note: Return on Equity = Net Income / Year End Shareholders' Equity; Analysis based on sample of 593 industries

Nathalie Gardes  
MC Gestion

# Différences de Profitabilité entre les Industries

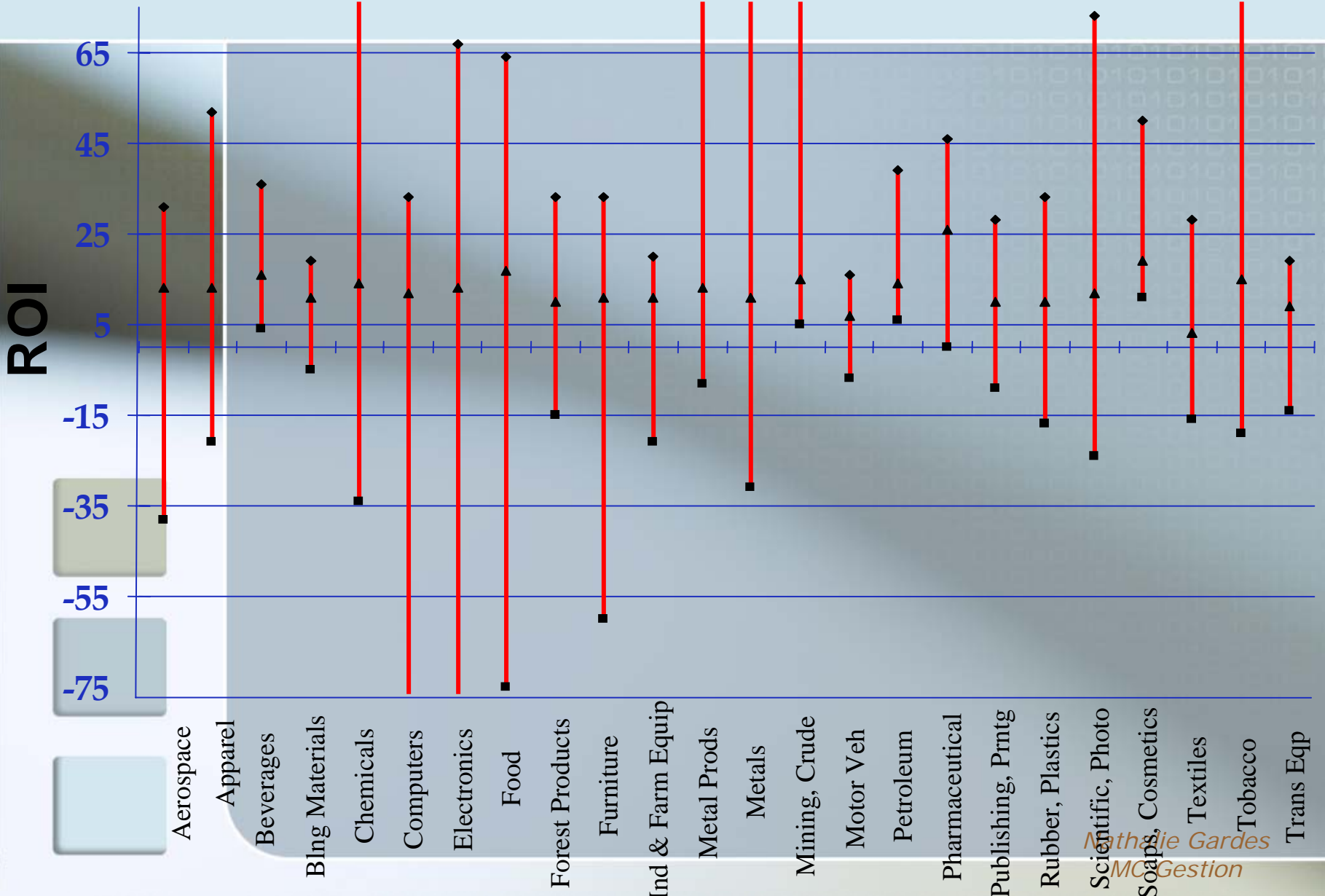
Profitability: Operating Income / Assets, 1988-95 (%)



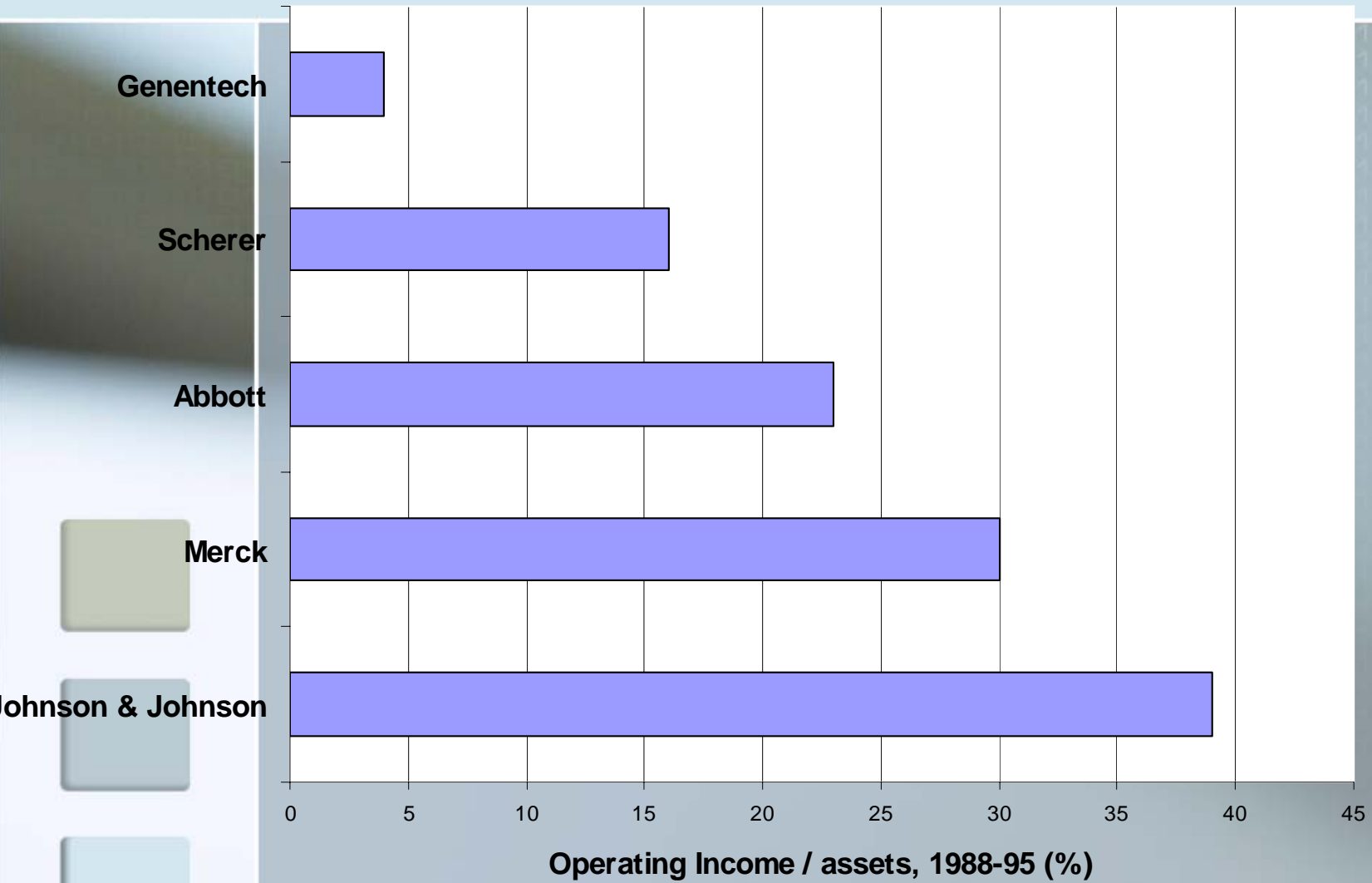
Source: Jan W. Rivkin  
based on Compustat



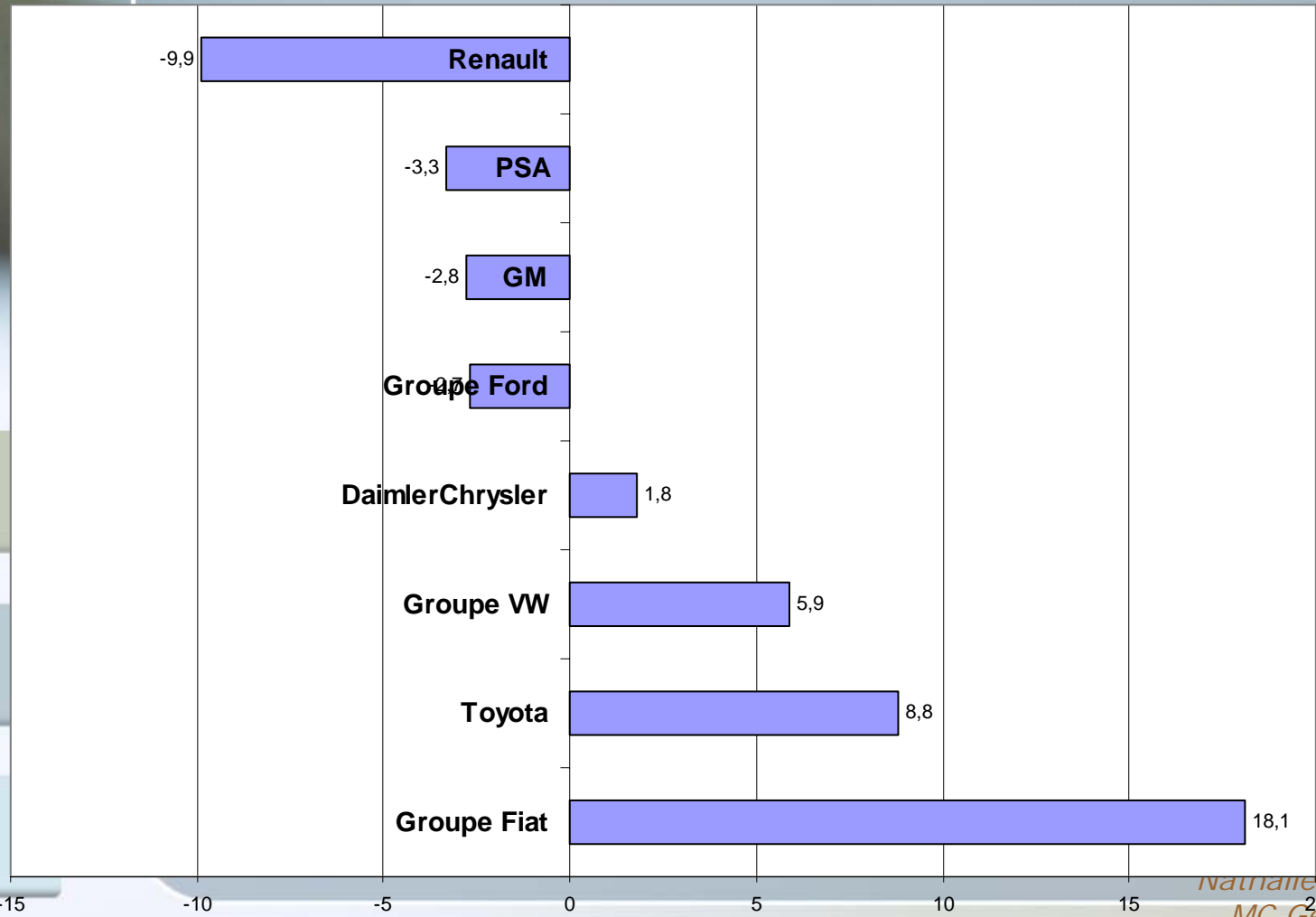
# Écart de Profitabilité dans et entre les industries



## Profitability Differences Within the Pharmaceutical Industry (Ghemawat & Rivkin, 1998)



# Variation des Ventes en Europe Automobile 2005/2006



# 6 Les différentes écoles de pensées

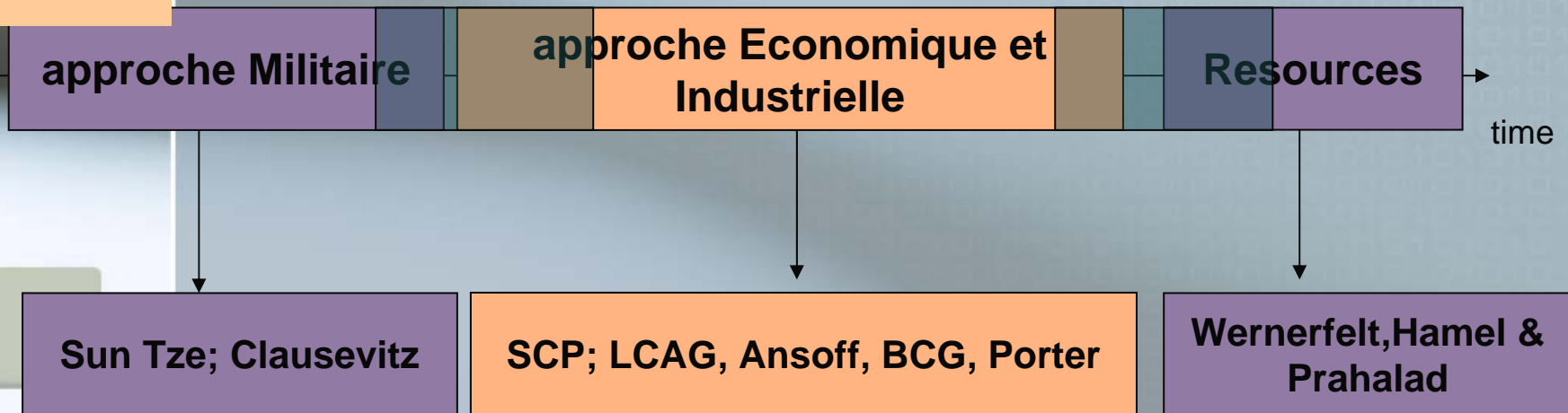
- 6.1** L'approche économique et industrielle
- 6.2** L'approche ressources et compétences

# 6 Les Différentes écoles de pensées

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences



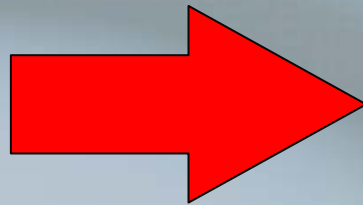
# 6.1 L'approche économique et industrielle

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

La Stratégie est une course vers la position idéale

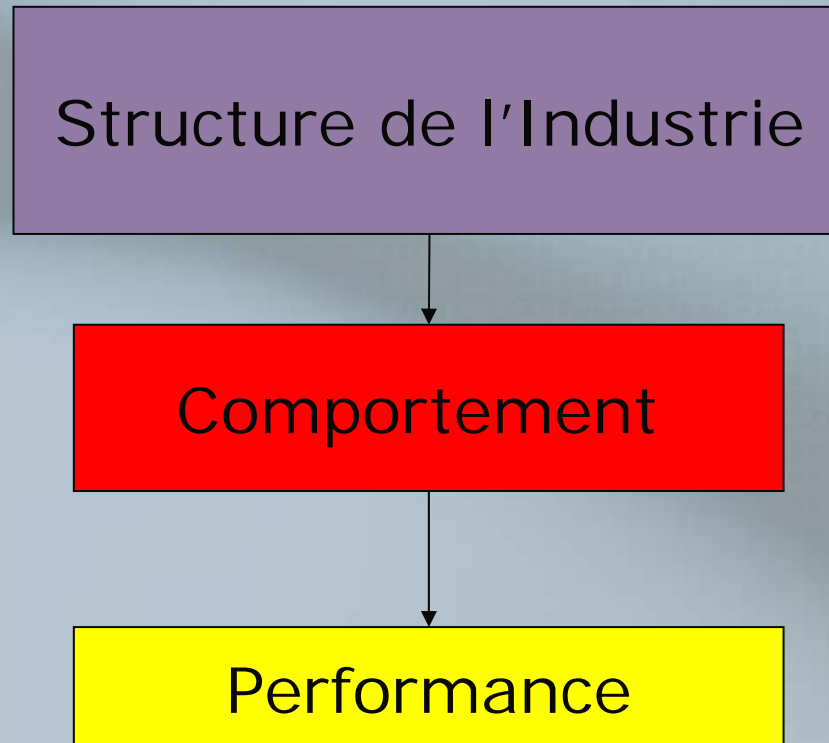


La Stratégie est **la création d'une position unique et créatrice de valeur** qui implique différents ensembles d'activités.

# 6.1.1 Le modèle

## Structure /Comportement/Performance

- 6 les différentes écoles de pensées
- 6.1 L'approche économique et industrielle
- 6.2 L'approche ressources et compétences



## 6.1.2 Le Modèle SWOT

### 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- **Andrews et Christensen** voient la stratégie comme
  - l'idée unificatrice qui lie l'environnement de l'entreprise à ses activités fonctionnelles.





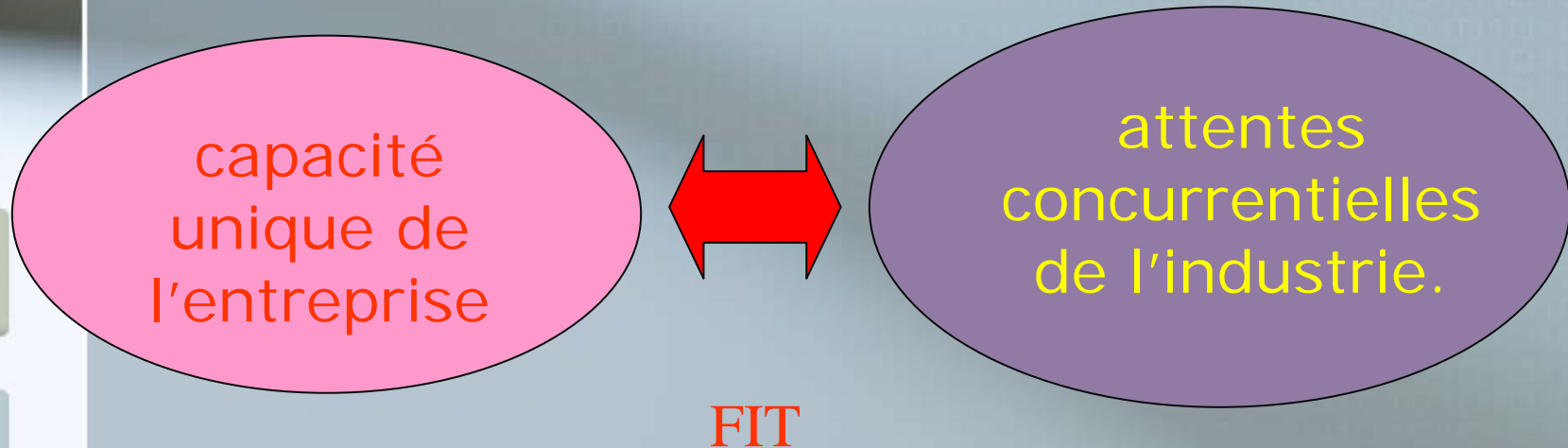
## 6.1.2 Le Modèle SWOT

### 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- Le **concept central** est la notion de *fit* entre



# 6.1.2 Le Modèle SWOT

6 les différentes écoles de pensées  
6.1 L'approche économique et industrielle  
6.2 L'approche ressources et compétences

## SWOT

External Evaluation

Opportunities and Threats

Key success factors

Strategy Creation

Evaluation and Strategic choice

Strategies implementation

Internal Evaluation

Strengths and Weakness

Distinctive skills



# 6.1.2 Le Modèle SWOT

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

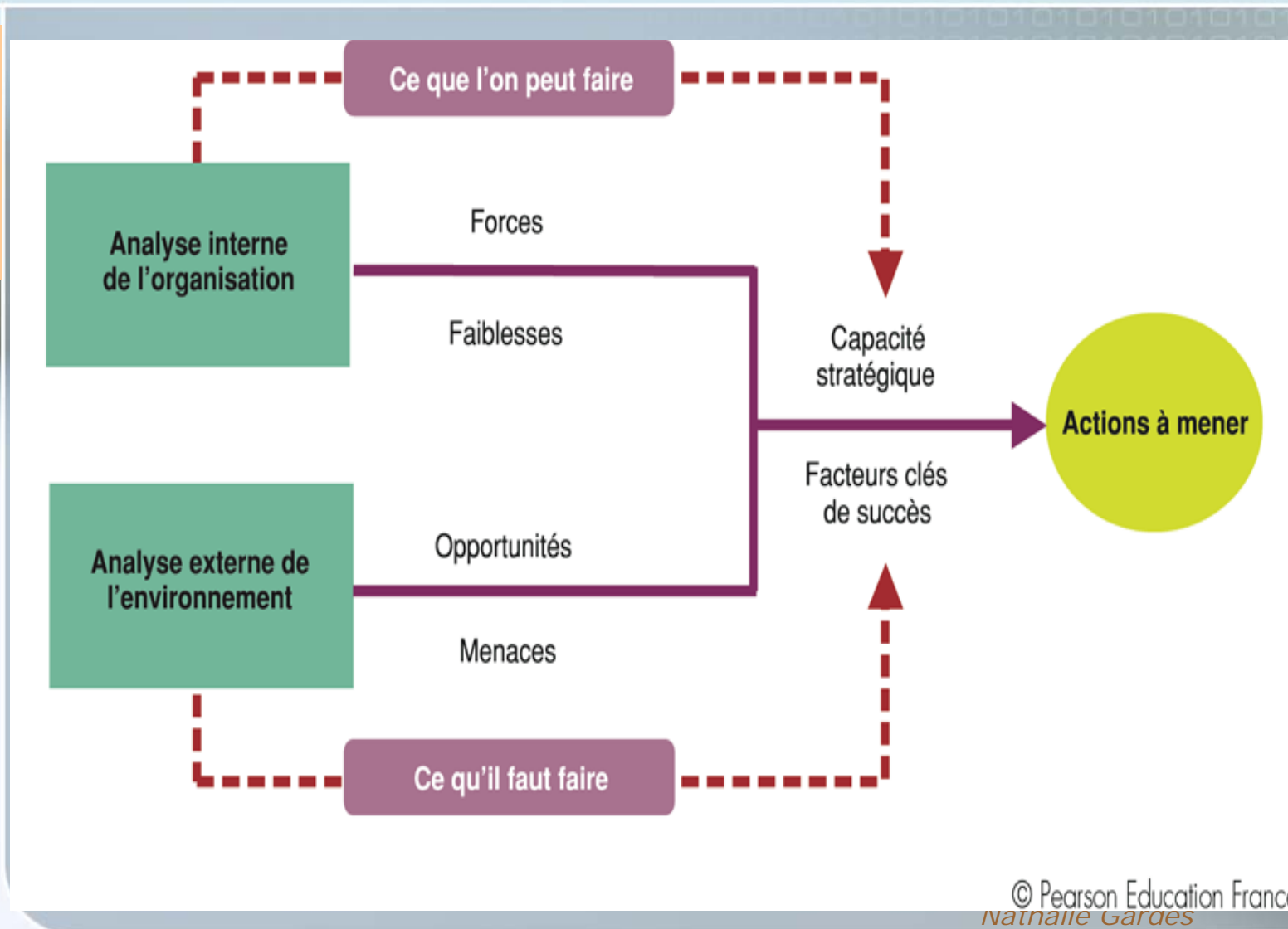
- consiste à déterminer :
  - si la combinaison des forces et faiblesses de l'organisation est à même de **faire face aux évolutions de l'environnement**
  - ou s'il est possible **d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités** ou menaces

# 6.1.2 Le Modèle SWOT

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences



## 6.1.3 Le modèle de Porter

### 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

### ■ Principe du modèle

#### ■ **Avantage concurrentiel :**

- capacité d'une organisation à **obtenir durablement de meilleures performances** que ses concurrents.
- valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer.

## 6.1.3 Le modèle de Porter

### 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- Principe du modèle
  - analyse au niveau du **secteur** :
    - ensemble des organisations qui proposent des **produits étroitement substituables**.



# 6.1.3 Le modèle de Porter

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- Pour Porter il existe une **relation forte entre**
  - l'existence d'un **avantage concurrentiel**
  - la **rentabilité** des investissements
    - différenciation de l'offre de produits
    - capacité à bénéficier d'un avantage par les coûts

# 6.1.3 Le modèle de Porter

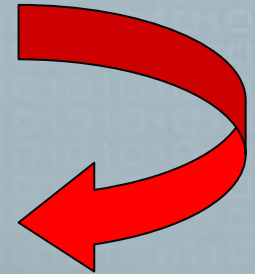
## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

### ■ La différenciation

- construire une offre de produits et de services



qui créent une valeur supplémentaire pour les clients

sur une partie voire la totalité des critères d'achat.



# 6.1.3 Le modèle de Porter

6 les différentes écoles de pensées  
6.1 L'approche économique et industrielle  
6.2 L'approche ressources et compétences

## ■ L'avantage par les coûts

Atteindre un niveau de coût

<

Coûts des concurrents

# 6.2 L'approche ressources et compétences

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- principes du modèle
  - Se focaliser sur :
    - les spécificités de l'entreprise analysée
    - Et non sur son secteur d'activité



# 6.2 L'approche ressources et compétences

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- **Les ressources** :
  - **actifs tangibles et intangibles détenus par une firme** qui permettent à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance.



# 6.2 L'approche ressources et compétences

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- **Les compétences** :
  - ressources difficilement échangeables sur le marché car elles sont le résultat de l'apprentissage individuel et collectif au sein de l'entreprise



# 6.2 L'approche ressources et compétences

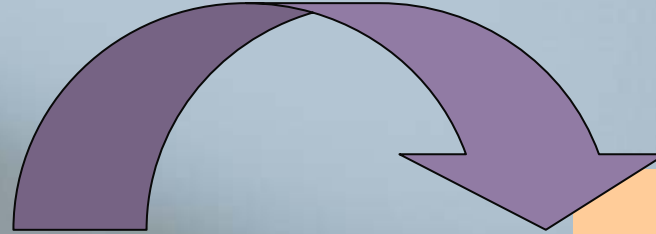
6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

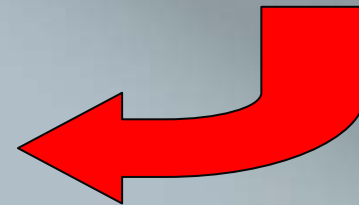
## ■ Objectif des firmes

Acquérir et développer des ressources et compétences



Rares  
Créatrices de valeur  
Difficile à imiter ou substituer

Avantage concurrentiel durable



# 6.2 L'approche ressources et compétences

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- Dans ce modèle, les **firmes** sont donc
  - un **portefeuille de ressources** et compétences
  - avant d'être un portefeuille d'activités.



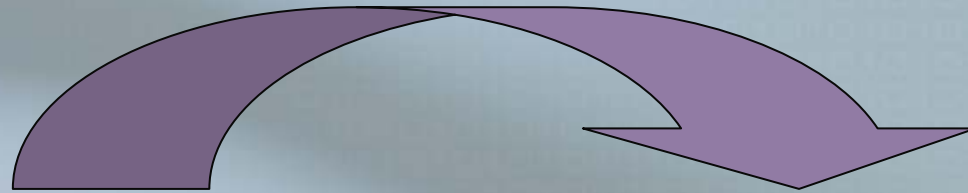
# 6.2 L'approche ressources et compétences

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

- L' avantage concurrentiel dans le modèle RBV



Combinaison unique de ressources et compétences

Avantage concurrentiel

# 6.2 L'approche ressources et compétences

6 les différentes écoles de pensées  
6.1 L'approche économique et industrielle  
6.2 L'approche ressources et compétences

Processus	définition
Construction de compétence	Modification qualitative des ressources et compétences de l'entreprise
Identification de compétence	Processus d'adaptation et d'amélioration continue d'une ressource ou d'une compétence de façon à maintenir son efficacité
Exploitation de la compétence	Processus par lequel une entreprise déploie une ressource ou une compétence détenue dans des conditions nouvelles
Défense de la compétence	Processus de protection d'une ressource ou d'une compétence contre des menaces d'action de la part d'autres organisations



# 6.2 L'approche ressources et compétences

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

Porter

Accroître le pouvoir de négociation de la firme (Taille)

RBV

Se focaliser sur l'exploitation et l'intensification des principales ressources et compétences

# 6.2 L'approche par les ressources

## 6 les différentes écoles de pensées

6.1 L'approche économique et industrielle

6.2 L'approche ressources et compétences

### ■ Le Modèle des Compétences Stratégiques

(Pahalad & Hamel, 1991)

