**CM de Stratégie et Qualité**

 *Concept :* « Il n’y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où aller ». *Sénéque*

- il faut également se donner les moyens

 *Objectif :* - Clarification de la terminologie de la gestion et du management stratégique.

 - Identification des principaux types de stratégie développés par l’entreprise.

 - Développement d’une méthodologie et des réflexes de base en gestion et management des entreprises.

 Si l’on a pas une vision globale de l’entreprise et des outils nécessaires on ne peut faire de stratégie.

**I. La notion de stratégie**

Qu’est-ce que la stratégie ?

Aspects : - Linguistique - Mathématique

 - Militaire - Biologique

 - Economiqe - Psychosociologie

 La stratégie est une discipline aux origines et aux courants multiples.

 *Militaire :* à l’origine de la stratégie et il évolue des principes philosophiques et diplomatiques de Sun Tzu (Traité de la stratégie militaire) aux principes de la stratégie militaire de Karl Von Clausewitz pour arriver à la stratégie de signe du général Poirier.

 Pour Clausewitz la stratégie est « l’art de positionner ses troupes avant la bataille, d’établir des positions défendables et durables, donc choisir le terrain, le moment et les moyens à mettre en ouvre, et n’engager des forces que sur des terrains où elle dispose d’atouts nécessaires pour gagner. »

 Les expressions : guerre des prix, capitaine d’industrie, campagne promotionnelle, manœuvres stratégiques.

 Les analogies : il existe certaines analogies entre la conduite des affaires et celle des batailles/relations entre les forces, état du terrain et conditions d’engagement, manœuvres tactiques, coalition, alliances…

 *La biologie :* elle permet des explications en terme de « sélection naturelle », en passant par l’écologie des populations pour arriver à l’analyse des écosystèmes et sa transposition dans l’entreprise.

 *L’économie :* les emprunts à l’économie sont divers puisque l’on peut en trouver aussi bien en économie industrielle qu’en économie des organisations ou en théorie financière.

 *Les mathématiques :* ce sont principalement des emprunts à la théorie des jeux.

 *La psychosociologie :* elle inspire le stratège pour mieux comprendre la nature du processus de décision stratégique, sa rationalité ou son irrationalité.

 *La linguistique :* la stratégie est naturellement construite et véhiculée par le discours des membres de l’organisation et cette analyse du discours peut permettre de faire ressortir des thèmes stratégiques ou même de légitimer une stratégie.

 Définitions de la stratégie

« La stratégie globale de l’entreprise est le choix réfléchit des grandes options fondamentales prises par la direction et concernant l’insertion optimum de l’entreprise dans le milieu économique : ces options doivent assurer sa survie, son développement et sa prospérité. »

*Tuboulet* « La stratégie des entreprises » 1967 Analyse et prévision

« La stratégie est un ensemble ordonné méthodologiquement et à l’avance de possibilités d’actions que peut choisir l’entreprise, soit de son plein gré, soit pour riposter à chaque mouvement possible de ses concurrents. C’est un plan de prévisions conditionnelles et alternatives qui impliquent pour la firme l’étude systématique du futur. »

*M. Peyrul* «Un modèle dynamique de stratégie de l’entreprise » Revue économique 1967

 « La stratégie est l’ensemble des décisions expresses ou non qui déterminent la cohérence des initiatives et des réactions de l’entreprise vis-à-vis de son environnement :

 - en répartissant ses interventions dans le temps, entre les différentes fonctions de l’entreprise,

 - en les ordonnant sur la base de critères qualifiant ses buts généraux. »

*Talatoni* « Analyse empirique des contraintes stratégiques de l’entreprise » Economie et stratégie 1968

 « La stratégie est le déterminant des buts et objectifs à long terme de l’entreprise, l’adoption de politique déterminées et allocation des ressources pour atteindre ses buts. »

*Chandler* « Stratégie et structure » 1972

 « La stratégie vise l’obtention d’une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. »

*M Porter* « Avantage concurrentiel » 1986

 « La stratégie consiste à planifier le changement dans le but d’adapter les ressources de l’organisation aux exigences de l’environnement concurrentiel pour réaliser les objectifs et buts fondamentaux »

*Marchesnay* « Management stratégique » 1993

 *Les éléments unificateurs*

 Malgré la diversité des définitions, il semble possible de faire ressortir quatre éléments communs et unificateurs : - le temps

 - les objectifs

 - les activités

 - les décisions

 *Le concept de stratégie*

# Le temps : évoqué à la fois dans un sens de projection dans le futur et dans un sens procédural.

# La réflexion stratégique projette l’entreprise dans le temps.

La stratégie est une réflexion prévisionnelle, voire prospective.

Le temps apparaît également en terme procéduraux, qu’il s’agisse de plans, procédure ou de calendrier.

 **Les objectifs :** si le terme objectif revient souvent, certains auteurs préfèrent lui substituer celui de but, de fin ou d’option. Peu d’objectifs stratégiques ou généraux sont cités mais l’objectif de position rentable apparaît cependant assez souvent. On trouve aussi cités les objectifs de survie, de développement ou de croissance.

 **Les activités :** la combinaison des activités permet à l’entreprise d’assurer son développement et sa croissance. Le choix d’une combinaison est effectué en relation directe avec l’environnement concurrentiel de l’entreprise. L’accent est mis sur le fait que ce choix doit créer un équilibre concurrentiel qui lui soit favorable. L’affectation des ressources à ces activités attire l’attention sur une politique d’investissement différenciée et subordonnée au choix stratégique.

 **Les décisions :** la stratégie est toujours appréhendée comme un ensemble de décisions et d’action. Elle sert plus particulièrement de guide ou de fil conducteur à une série de décision en les coordonnant. De ce point de vue, la stratégie implique toute l’organisation de l’entreprise. Le processus décisionnel est politique et organisationnel.

 *Le concept de stratégie*

Le concept de stratégie apparaît comme étant le lien entre l’environnement concurrentiel de l’entreprise, son efficacité via une position rentable, sa pérennité via sa survie, sa croissance et son organisation.

 *Le concept de stratégie*

**Coopération**  *Cible*

**Compétition** *Positionnement*

# Coopétition

 *Triplet « produit+image+service »*

**Analyse** **Comportement**

**Exécution** *Position compétitive*

# Individuel *Business system, chaîne de valeur*

# Collectif *Stratégie*

 Plan

 Modalités d’action Anticipation

 Règles de calculs et décision

 *Les composantes de la stratégie*

Quel produit ?

Pour quel marché ? (product market focus)

Comment se placer dans Quel avantage concurrentiel ?

le « business system » ? (competitive premise)

« business system focus »

## Fixer des objectifs cohérents dans les trois composantes

 **Efficacité Efficience**

- faire la bonne chose - bien faire les choses

- allocation optimale des ressources - répondre aux contraintes

- raison d’être de la planification - raison d’être de contrôle

formulation stratégique mise en œuvre stratégique

**Objectifs : moyen**

***Gestion stratégique***

### La gestion stratégique nécessite la formulation d’une stratégie et sa mise en œuvre

 **Formulation Mise en œuvre**

 Missions Buts (que se fixe l’entreprise)

Stratégie directrice Objectifs

Stratégie d’affaires (DAS) Plan stratégique

Stratégie fonctionnelle Programme / Budget

Fin Moyens

Ex : si le but est de devenir leader, il faut le traduire en objectifs

***Gestion stratégique***

La stratégie est un enchaînement de concepts

 La stratégie est l’ensemble des objectifs et buts majeurs de l’entreprise ainsi que des politiques majeures et des plans pour réaliser ces buts établis de façon telle qu’ils définissent le domaine d’action de l’entreprise ou celui dans lequel elle devrait être et l’espèce d’entreprise qu’elle est ou qu’elle devrait être.

*Andrew.* 1971

**II. La démarche d’analyse stratégique**

Les concepts traduisent des réponses aux questions : Pourquoi ? Quoi ? Comment ?

 Schémas interprétatifs, valeurs, croyances

 Buts

Missions **Formulation de la stratégie** Politiques

Vocation - Diagnostic

 - Evocation des solutions

 Objectifs - Evaluation et choix

 Mise en œuvre

*POURQUOI ? QUOI ? COMMENT ?*

Un impératif : une vision très ciblée résultat

 Début Fin

 Actions

 Résultat concret

 Moyens

**Modèle du LCAG (SWOT)**

 *Analyse interne Analyse externe*

 Forces, faiblesses Menaces et opportunités

 Compétences distinctives Facteurs clés de succès

Responsabilité sociale *Fixation des objectifs* Valeurs managériales

 *Evaluation et choix de la stratégie*

 *Mise en œuvre de la stratégie*

#### Identité de l’organisation

#### 4) Ce que l’entreprise 1 1) Ce qu’est l’entreprise

####  est autorisée a faire

*Environnement 4* **STRATEGIE** *2* *Forces- Faiblesses*

*politico-légal*

3) Ce que l’entreprise 2) Ce que l’entreprise

devrait faire  *3* est capable de faire

##### Opportunités - Menaces

 Processus d’évaluation, d’analyse, d’arbitrage, de négociation.

###### STRATEGIE

Planification stratégique

Programmation

Contrats de gestion déconcentrés

 Périmètre de veille stratégique

 Périmètre de diagnostic stratégique

 Eléments de prospective

 Informations d’intelligence stratégique filtrés de l’environnement

 La position compétitive résulte de l’interaction entre quatre séries de facteurs

- dynamique de l’industrie

- stabilité (ou instabilité de l’entreprise) de l’environnement

- la solidité financière

- force de l’avantage compétitif

La résultante de ces forces détermine la position compétitive

 1) Facteurs déterminants la stabilité de l’environnement

1. Changement technologique Beaucoup 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Peu

2. Barrières à l’entrée Beaucoup Peu

3. Taux d’inflation Elevé Faible

4. Capital recquis Elevé Faible

5. Variation de la demande Forte Faible

6. Comportement d’achat Instable Stable

7. Prix des produits Elastique Inélastique

8. Pression de la concurrence Forte Faible

9. Changements démographiques Beaucoup Peu

10. Contestation du produit Forte Faible

11. Autres

 Moyenne – 10 =

 2) Facteurs déterminants les forces de l’industrie

1. Potentiel de croissance Faible 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Fort

2. Potentiel de profit Faible Fort

3. Stabilité financière Faible Fort

4. Savoir faire technologique Simple Complexe

5. Compétences des employés Peu Beaucoup

6. Utilisation des ressources Inefficace Efficace

7. Capital financier requis Elevé Faible

8. Facilitées d’entrée Facile Difficile

9. Productivité Faible Forte

10. Flexibilité Peu Beaucoup

11. Autres

 Moyenne =

 3) Facteurs déterminants les avantages compétitifs

1. PDM Petite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Grande

2. Qualité du produit Inférieure Supérieure

3. Cycle de vie du produit Déclin Introduction

4. Développement de produit Lent Rapide

5. Prix compétitif Supérieur Inférieur

6. Fidélisation des clients Faible Forte

7. Potentiel de la concurrence Fort Faible

8. Innovation Faible Elevée

9. Intégration verticale Faible Forte

10. Qualité du service Inférieure Supérieure

11. Autres

 Moyenne – 10 =

 4) Facteurs déterminants les forces financières

1. Profit net réalisé Faible 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Elevée

2. Marge brute Petite Grande

3. Retour sur l’investissement Faible Elevé

4. Fond de roulement Faible Elevé

5. Liquidités Peu Beaucoup

6. Autofinancement de l’actif Faible Elevé

7. Dette à Elevée Faible

8. Risques dans le secteur Beaucoup Peu

9. Roulement d’inventaire Lent Rapide

10. Croissance du marché Faible Forte

11. Autres

 Moyenne =

*Modèle d’évaluation de la position stratégique*

 Forces financières

 de l’entreprise

 ***Conservatrice Agressive***

 Avantages compétitifs Forces de l’industrie

 de l’entreprise

***Défensive******Compétitive***

Stabilité de l’environnement

 ***Position stratégique agressive :*** Peu d’instabilité. Nouveaux concurrents peuvent bouleverser la situation. L’entreprise doit maintenir sa position stratégique par toutes les occasions. Envisager des acquisitions dans le secteur, une expansion du marché, une augmentation des parts de marché pour les nouveaux produits…

 ***Position stratégique compétitive :*** Dominée par la force de l’industrie. Avantages compétitifs dans un environnement instable. Le principal facteur critique est sa situation financière moyenne. Il faut investir dans la productivité, réduire les coûts, protéger son avantage, se différencier des produits existants, renforcer l’équipe de vente. L’entreprise doit être vigilante car elle ne peut capitaliser sur ses forces financières pour réussir sinon cela lui nuirait.

 ***Position stratégique conservatrice :*** Très bonne situation dans un marché stable mais peu de croissance. Peu d’avantages compétitifs. L’entreprise se doit de profiter de sa force financière pour améliorer sa situation. Elargir sa gamme de produit, protéger ses produits rentables, élargir ses marchés actuels.

 ***Position stratégique défensive :*** Absence d’avantages compétitifs et une faiblesse financière dans une industrie peu attrayante et un environnement très instable. L’entreprise se concentre sur quelques produits dont les marchés possèdent peu de potentiel. Il faut segmenter davantage le marché, éliminer les produits non rentables.

*Prescription de l’analyse SPACE*

 Stratégie offensive (abaissement des coûts)

 - Diversification concentrique

 - Concentration Elargir l’activité

 - Intégration verticale

 Stratégie concurrentielle (différenciation)

 - Fusion concentrique

 - Fusion en conglomérat Restreindre le marché

 - Réorientation

 Stratégie conservatrice (focalisation)

 - Statut quo

 - Diversification pour acquérir habileté concurrentielle Elargir le marché

 - Diversification pour utiliser les liquidités

 Stratégie défensive (rationalisation)

 - Liquidation

 - Retranchement Restreindre les activités

 - Désinvestissement

Le cycle stratégique

Définition stratégique

Orientations

 Normes Contraintes

 financières globales

 Bilan Objectifs globaux

 priorisés et hiérarchisés

Suivi et animation Répartition par domaines d’action

de gestion

 Autorisation d’investissement

Mise en oeuvre du budget Proportion d’investissement Identification leviers d’action

 Budget annuel d’investissement Arbitrage investissement

Partition des plans d’action

élaboration du budget annuel Enoncé des résultats escomptés

 Plan d’investissement

 Formulation du plan

 opérationnel Sélection des PA au regard Définition des actions à mener

 Des résultats escomptés Fonctionnement

 Investissement

**III. Segmentation : à la base de l’analyse stratégique**

Elle définit les contours et frontières des différentes activités de l’entreprise dans le but de réaliser des diagnostics différenciés en prenant en compte leurs spécificités concurrentielles, technologiques et autres.

Principe : découper l’entreprise en entité homogène aux domaines d’activité stratégique

**Entreprise** Vocation

 Segmentation

 Métier 1 Métier 2 stratégique

 DAS 1 DAS2 DAS3 DAS 1 DAS2 DAS3

Produit marché Produit marché Segmentation

 du marché

Vocation : missions de l’entreprise, domaines privilégiés dans lesquels s’exercent les activités de l’entreprise

Métier : ensemble des compétences que maîtrise l’entreprise et qui lui permet d’être présente dans un ou plusieurs domaines d’activités.

DAS : ensemble homogène produit / marché pour lequel il est possible de formuler une stratégie cohérente. L’homogénéité doit être d’un point de vue :

- des fonctions remplies par l’entreprise

- de la clientèle et des circuits de distribution

- de la technologie

- des concurrents

- des facteurs clés de succès

Couple produit / marché : ensemble de produits et services offerts par l’entreprise et destinés à un marché spécifique

On peut mettre en avant différents niveaux de segmentation :

- micro segmentation : segmentation opérationnelle (marketing). Repérer différents segments de marché, à savoir des ensembles de clients présentant les mêmes comportements d’achat. Canaux de distribution distincts. Lignes et gammes de produits similaires destinés à répondre à la diversité de la demande.

- meso segmentation : délimiter les frontières entre domaines d’activité, ensemble de lignes de produits s’appuyant sur les mêmes ressources et confrontés aux mêmes concurrents.

- macro segmentation : notion de métiers exercés, ensemble de compétences qu’elle maîtrise et qui lui permette d’être présente dans un ou plusieurs domaines d’activités principaux.

Groupe chimique

*Métiers* Fibres Peintures Colorants

*Segmentation* Bâtiment Industrie Grand public Réparation Marine

 *stratégique*

*Segmentation* Lignes de produit Peinture en Peinture en Diluant

*de marché* phase aqueuse phase solvant

*Circuit de distribution* Grossistes Grandes surfaces Bricolage Droguerie

 DAS ou Stratégie Business Unit (SBU) ou Unités Stratégiques Homogènes (USH) ou Centre d’Activité Stratégique correspond à « un ensemble homogène de biens et / ou services destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

 En théorie, entre deux DAS, les synergies sont nulles. En pratique, la segmentation doit s’opérer en minimisant la synergie entre DAS.

*Les trois niveaux de la stratégie d’entreprise*

**Niveau global Entreprise**

*Niveau des activités DAS*

Niveau opérationnel Fonction :

 - production

 - marketing

 - R&D

 - Finance

 - RH

**IV. Le système concurrentiel de l’entreprise**

Modèle de Porter : trouver un indicateur concernant l’intensité concurrentielle, puis trouver le taux de concentration du secteur.

 Rivalité intra sectorielle : Groupe Stratégique

 Ensemble d’entreprises dans un même système concurrentiel et ayant fait des choix stratégiques similaires (positionnement produit, canaux de distribution, choix technologiques, degré d’intégration, image de marque)

 Groupe 2 Groupe 1

 ***Rivalité***

 Groupe 4 ***intergroupe***

 Groupe 3

*Système concurrentiel et cycle de vie d’un DA*

 Emergence Croissance Transition Maturité Déclin

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Emergence | Croissance | Transition-Maturité | Déclin |
| Nombre de concurrents |  |  |  |  |
| Technologie |  |  |  |  |
| Barrières à l’entrée |  |  |  |  |
| Position concurrentielle |  |  |  |  |
| Facteurs à maîtriser |  |  |  |  |
| Objectifs stratégiques |  |  |  |  |

*La typologie des environnements concurrentiels, le BCG 2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sources de différenciation concurrentielle** | *Multiples* | Fragmenté | Spécialisation |
| *Limites* | Impasse | Volume |
|  |  | *Faible* | *Elevé* |
|  |  | **Avantage concurrentiel potentiel** |

 Le coût marginal le plus faible entraîne la capacité de production la plus importante et donc une activité de volume.

*Caractéristiques des systèmes concurrentiels*

**Fragmenté Spécialisation**

*Rentabilité*

 *\* \* \* \* \* \** Coûts structure *←*

 *\* \* \* \* \* \** faibles

 *\* \* \* \* \* \**

 *PDM*

**Volume Impasse**

*↓*

Seulement pour une échelle

de production donnée

 **Fragmenté :** filialiser l’activité et la gérer comme une PME. Transformer l’activité en une activité de volume ou de spécialiste

 **Spécialisation :** défendre un avantage concurrentiel dans un certain nombre de DAS et renforcer les barrières à l’entrée

**Volume :** gagner des PDM. Veiller au contournement par les concurrents de l’avantage de volume. Veiller à la non rigidité de l’entreprise

 **Impasse :** se focaliser sur une zone géographique et/ou un DAS (niche). S’engager avec des concurrents.

 Bilan de l’analyse d’un système concurrentiel

**Quatre conclusions**

Quelles sont les règles du jeu concurrentiel ? Principales règles de fonctionnement régissant le fonctionnement de l’environnement concurrentiel.

 Quels sont les facteurs clés de succès ? Facteurs devant être maîtrisés pour pouvoir réussie dans l’environnement concurrentiel.

 Quelles sont les opportunités concurrentielles ? Opportunités de développement à moyen terme pour les entreprises évoluant dans l’environnement concurrentiel.

 Quelles sont les menaces concurrentielles ? Menaces potentielles à moyen terme pesant sur les entreprises évoluant dans l’environnement concurrentiel.

**V. Les avantages concurrentiels et stratégies génériques**

Trois sources d’avantages concurrentiels

 *Temps*

 *Valeur Coût*

 *Les trois stratégies génériques*

Il existe fondamentalement deux types d’avantages concurrentiels qui peuvent permettre à une entreprise de réaliser durablement des performances supérieures à la moyenne des performances du secteur d’activité.

 **Coûts inférieurs Facteur de différenciation**

Les avantages proviennent de la capacité d’une entreprise à maîtriser mieux que la concurrence le jeu des forces concurrentielles. Les avantages concurrentiels peuvent s’appliquer sur des champs concurrentiels différents.

 **L’ensemble de l’activité Un segment particulier**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Avantage concurrentiel** |
|  |  | *Coût le plus bas* | *Spécificité perçue par le client* |
| **Cible stratégique** | *Industrie entière* | Leadership sur les coûts | Différenciation |
| *Segment particulier* | Niche ou focalisation |

 ***La stratégie de coût***

**A la base des stratégies de coûts : l’effet d’expérience**

Coût unitaire

 E : A

 E : BE : CVolume cumulé

 de production

 *Trois facteurs explicatifs*

- Apprentissage : amélioration de la productivité

 - Economies d’échelle : effet de volume

 - Innovations : process…

 A chaque doublement du volume de production, le coût de la dernière unité produite baisse d’un taux constant. Il faut donc produire en masse.

 Les stratégies de coûts ont pour conséquence fonctionnelle la recherche d’une maîtrise des coûts à tous les niveaux possibles de l’entreprise.

**Fonctions Exemples de leviers pour la réduction des coûts**

Achats Innovation – Analyse de la valeur

Production Co-traitance – Intégration – Contrat à long terme

Stocks Rationalisation – Automatisation – Productivité

Commercial Animation de la force de vente

Distribution Localisation – Transport – Logistique

Personnel Politique de recrutement – Evaluation – Intéressement

Finances Choix des investissements – Maîtrise du besoin en fonds de roulement – Endettement

 *Risques et limites d’une stratégie des coûts*

- Contournement de l’effet d’expérience

 - Rigidité stratégique (standardisation ; secteur automobile)

 - Guerre des prix

 - Produits de substitution

 - Effet de volume et avantage des coûts

 ***La stratégie de différenciation***

*Activités de soutien*

- Infrastructures

- Gestion du personnel

- Développement

technologique

- Gestion des

Réapprovisionnement

 *Activités* Logistique Production Logistique Marketing Service Valeur

 *Principales* fourniture client et vente

 Chaîne de valeur : l’ensemble des activités de l’entreprise

 *Activités principales et activités de soutien*

Quelles sont les activités qui vont me permettre de dégager la marge la plus importante ?

On doit réaliser une analyse globale

 *Les sources d’avantages concurrentiels*

 Les avantages de différenciation à la demande

Le produit Quel besoin ce produit satisfait-il ? Identification des principaux attributs

Les consommateurs Quels sont leurs Identification des variables

 Critères de choix de comportement

Quelles sont leurs motivations Identification des déterminations

 *Formulation d’une stratégie de différenciation*

- Choix du positionnement d’un produit

 - Choix des groupes de consommateurs

 - Vérification de la cohérence entre produit et consommateurs

 - Evaluation de la rentabilité potentielle de la stratégie de différenciation par rapport à une stratégie de domination par les coûts

*Champ concurrentiel et positionnement concurrentiel*

 Comment un dirigeant peut-il mettre en exergue la différence pour que son produit soit différent des concurrents ?

 *Champs concurrentiels et intentions stratégiques*

1) Toutes les analyses stratégiques s’accordent à connaître l’importance de la meilleure adéquation possible entre l’entreprise et son environnement, notamment son environnement concurrentiel.

 2) Cette interdépendance fondamentale soulève des thèmes de réflexion qui concernent donc aussi ces deux dimensions. Il s’agit plus précisément dans une problématique stratégique de caractériser de manière pertinente l’environnement concurrentiel et de savoir comment l’entreprise peut s’y adapter, voir le contrôler à son profit.

 La référence classique est celle de Michael Porter avec le modèle de rivalité élargie au modèle des cinq forces. Partant de ce cadre, plusieurs types de mesures peuvent être proposées pour analyser la structure concurrentielle du secteur mais aussi l’intensité du pouvoir des clients et de faire de cette dernière

 Parmi les outils proposés, de nombreux indices sont utilisés pour mesurer le degré de concentration : celui-ci peut être apprécié en grandeur absolue ou relative.

 Dans le premier cas, il s’agit d’estimer le poids des leaders en terme de pouvoir de marché.

 Dans le second, il s’agit de comprendre l’écart qui sépare les grandes entreprises du secteur des petites.

 *Concentration absolue*

 Pour mesurer la concentration absolue, on peut retenir trois types d’indices :

 - indice de concentration

 - indice de Herfindhal et Hirschman

 - Indice de Hall et Tideman

 **Indice de concentration**

CRN = ∑ n PMAi où

PMAi est la PDM absolue i = 1/

(CA entreprise / CA total des entreprises du secteur)

n est le nombre d’entreprises leaders du secteur ou de l’industrie en terme de PDM. Généralement on retient les 4, 5 ou 10 premières entreprises.

 Cet indice sera compris entre 0 et 1. Plus il est proche de 1, plus l’industrie est concentrée, plus les leaders détiennent une forte PDM. Cet indicateur ne permet pas de comparaisons inter-industrielles.

 **Indice de Herfindhal et Hirschman**

HH = ∑ n PMAi ² où

i = 1

PMAi est la PDM de l’entreprise i, n est le nombre total d’entreprises composant le secteur ou l’industrie.

 Cet indice sera compris entre 0 et 1. Plus il est proche de 1, plus la concentration est forte. Il permet surtout des comparaisons inter-industrielles mais il a tendance à sur pondérer les plus grandes entreprises du fait de l’élévation au carré de la PDM.

 **Indice de Hall et Tideman**

HT = 1 / [ 2 ∑ n PMAi] – 1 où

i = 1

La PDM de l’entreprise est pondérée par son rang i.

 Cette pondération est opposée à la précédente puisqu’un rang élevé correspond à une faible PDM : ceci modifie sensiblement le résultat de l’indice HH.

 *Concentration relative*

Pour mesurer la concentration relative, il est classique de tracer la courbe de Lorenz et de calculer le coefficient de Gini.

 Rappel ; pour construire la courbe, on retient en abscisse le pourcentage du nombre d’entreprises rangées en ordre croissant de PDM et en ordonnée le pourcentage de PDM correspondant. Le coefficient de Gini est égal à l’aire entre la courbe de Lorenz et la diagonale de graphique correspondant à une concentration relative nulle.

 Il est possible d’approcher le pouvoir relatif des entreprises de l’industrie d’amont (fournisseur) sur les entreprises d’aval (client) à partir du rapport de leurs indice de concentration absolue HH ou HT.

 Si par exemple, le rapport entre HH de l’industrie d’amont et HH de l’industrie d’aval est supérieur à 1, cela signifie que les entreprises de l’amont exercent un effet de domination sur celles de l’aval.

 On conçoit alors que pour les entreprises leurs stratégies…

 Les atouts de compétitivité utilisables par l’entreprise sont multiples par les différentes combinaisons possibles mais se révèlent cependant en nombre limité lorsqu’on analyse leur contenu. Ainsi, il est possible d’identifier trois atouts de compétitivité majeurs : les coûts, la valeur, le temps.

 De l’accent mis par l’entreprise sur l’un de ces atouts découle le choix d’une stratégie et d’un positionnement concurrentiel. Il convient alors de préciser les stratégies concurrentielles concernées par les coûts.

 **Stratégie de domination par les coûts**

 Le choix de ce type de stratégie suppose des conditions d’environnement industriel et d’organisation de l’entreprise.

 Du point de vue industriel, les coûts constituent le facteur clé de succès principal, voir le seul. Les consommateurs de l’industrie sont très sensibles au prix. Du point de vue de l’entreprise, son système d’information et ses systèmes de gestion sont focalisés sur la réduction des coûts. En effet, la stratégie de domination par les coûts suppose que les dirigeants analysent aussi bien les coûts de production que les d’organisation ou les coûts reliant l’entreprise à son environnement.

 *Coûts de production*

Le coût de production unitaire diminue lorsque le volume augmente (effet d’économie d’échelle) jusqu’à un seuil de production efficient (taille minimum optimale). A ce seuil, le coût de production unitaire est minimum, la capacité de production donné.

 Lorsque la structure de production, c’est-à-dire le nombre de produit, est plus diversifié, il faut distinguer les coûts de production partagés et les coûts de production spécifiques.

 Les premiers concernent les équipements et le personnel communs aux différents produits et les seconds le personnel et les équipements spécifiques. Ces deux types de coûts évoluent en sens inverse et l’intersection de leur évolution détermine une structure (S \* théoriquement optimale).

 **Stratégie de différenciation**

1. Il s’agit tout d’abord de dresser la liste des attributs constitutifs d’un produit donné et de noter chacun selon son degré d’importance perçu par le consommateur.

 2. Le degré de différenciation d’un attribut est mesuré par l’écart type des degrés de présence par marque de l’attribut considéré.

 3. Le degré de déterminance est égal au produit du degré de différenciation par le degré d’importance.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Attribut du produit | Degré d’importance | Degré de présence | Degré de différenciation | Degré de déterminance |
|  | DI ( 0 – 10 ) | DP ( 0 – 10 ) | 6 DP | 6 DP \* DI |
|  |  | A B C |  |  |
| 1 | 6 |  2 3 5 | 1,18 | 7 |
| 2 | … | … | … | … |

 ↓

 Ecart type DP

 Le calcul en pourcentage de chaque degré de déterminance par attribut permet d’identifier le ou les attributs sur le(s)quel(s) doit s’appuyer l’entreprise pour élaborer sa stratégie de différenciation

Cf. Modèle d’Affuce.

**VI. Les principes de l’analyse de portefeuilles**

*Matrice de portefeuille d’activité*

 Au plan des principes, chaque méthode passe par une segmentation des activités de l’entreprise en DAS qui sont ensuite appréciés en terme d’attributs et de position concurrentielle. Le positionnement des DAS sur une grille permet de représenter le portefeuille d’activité, d’apprécier son équilibre et d’énoncer des missions stratégiques spécifiques dans une perspective d’optimisation de la performance de l’entreprise à long terme.

 Les principales méthodes :

 - BCG : méthodes d’analyse des portefeuilles d’activité

 - ADL : méthodes d’analyse des portefeuilles d’activité

 - Mc Kinsey : méthodes d’analyse des portefeuilles d’activité

 - Clarke et Brennan : méthodes d’analyse des portefeuilles d’activité, de ressources, de clients et de technologie mettant en avant les synergies possibles entre DAS.

 - Matrice d’orientation du développement international

 *La matrice BCG*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| FORT | **Vedettes**Contribuent à la croissance et s’autofinancent | **Dilemmes**Contribuent à la croissance mais réclament des liquidités |
| FAIBLE | **Vaches à lait**Contribuent peu à la croissance mais fournissent des liquidités | **Poids morts**Contribuent ni à la croissance ni aux profits |
|  | FORT | FAIBLE |

Utilisation

des liquidités

*Taux de*

*croissance du DAS*

 *PDM dans le DAS*

 Génération de liquidités

 Préconisations selon l’analyse

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| FORT | **Vedettes**MaintienRenforcement | **Dilemmes**RenforcementSegmentationAbandon |
| FAIBLE | **Vaches à lait**Maintien | **Poids morts**Maintien sans effortAbandonSegmentation |
|  | FORT | FAIBLE |

*Taux de*

*croissance du DAS*

*PDM dans le DAS*

 Pour que le produit reste un produit vedette, il faut jouer sur la PDM et l’avantage concurrentiel basé sur les coûts afin d’avoir le prix le plus faible. La production cumulée la plus importante possible permet d’avoir des effets d’expérience provoquant alors une activité de volume.

**La matrice BCG n’est utilisable que pour les activités de types volume**

|  |  |
| --- | --- |
| **Vedettes** | **Dilemmes** |
| **Vaches a lait** | **Poids morts** |

 Scénario idéal

 Scénario catastrophe

 *La matrice ADL : présentation*

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Maturité du secteur* |
| *Position compétitive* |  | **Introduction** | **Croissance** | **Maturité** | **Déclin** |
| **Dominante** | Développement naturel |  |  |  |
| **Forte** |  |  |  |
| **Favorable** |  |  | *Développement**séléctif* |  |
| **Défavorable** |  |  |  |
| **Marginale** |  |  |  |  |

 Réorientation

 Abandon

 On distingue cinq positions concurrentielles

 *Dominantes :* ce sont celles qui possèdent une supériorité évidente en raison de leurs nombreux atouts. L’entreprise contrôle ses concurrents et dispose d’une marge de manœuvre considérable.

 *Fortes :* ce sont celles qui disposent de possibilités d’action importantes. L’entreprise bénéficie d’une certaine indépendance d’action et sa position à long terme ne dépend que très peu des actions des concurrents.

 *Favorables :* tout en possédant certaines forces, elles sont malgré tout contraintes par les conditions créées par le leader du marché. L’entreprise possède des ressources et des compétences sur lesquelles elle peut s’appuyer pour améliorer sa position.

 *Défavorables*: ce sont celles qui font preuve de défaillance dans la maîtrise des facteurs clés de succès essentiels. L’entreprise dégage des résultats qui lui autorisent de se maintenir mais elle souffre de la concurrence et peut difficilement améliorer sa position.

 *Marginales*: ce sont celles qui ne doivent leur survie qu’à la bienveillance des concurrents. L’entreprise enregistre des résultats insuffisants mais dispose néanmoins de quelques chances de s’en sortir si elle réagit en conséquence.

 Le degré de maturité du secteur

 *Phase de démarrage :* période d’innovation où il s’agit d’imposer un nouveau produit ou une nouvelle technologie par substitution aux éléments existants.

 *Phase de croissance :* le marché est crée et se développe rapidement ce qui exige, pour y jouer un rôle, des capacités à mobiliser un potentiel pour accroître sa production et assurer la logistique et la distribution.

 *Phase de maturité :* les positions sont établies et les positions ne peuvent se faire qu’au dépend de concurrent immédiat.

 *Phase de déclin :* le marché n’est plus occupé que par quelques firmes puissantes qui ont peu à gagner à l’affrontement. On assiste plutôt à des manœuvres de dissuasion ou de guerre froide.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Position compétitive | DominanteForteFavorableDéfavorableMarginale | Forte rentabilité+Fort besoin d’investissement=Autofinancement | Forte rentabilité+Fort besoin d’investissement=Fort excédent de liquidité |
| Faible rentabilité+Fort besoin d’investissement=Fort déficit de liquidité | Forte rentabilité+Fort besoin d’investissement=Autofinancement |

Rentabilité

 Risque

 concurrence

*Besoin financier*

*Risque sectoriel*

*Modalités de mise en œuvre d’un modèle d’affaires*

*Business Model*

**QUI ? Gestion de la relation client COMMENT ? Gestion des infrastructures**

Comment gérer la relation avec Comment organiser son infrastructure, ses ressources,

les clients, entraîner leur satisfaction, son savoir-faire et la structure de coût qui en résulte,

générer des revenus pour être gagnante ? gérer sa chaîne de valeur et ses processus, nouer les alliances adéquates pour être performantes.

 **QUOI ? Produit COMBIEN ? Aspect financier**

Quelle est l’offre de produits et de services Quel est le modèle de revenu ? de profit ? prévu pour

mise sur le marché ? Sa valeur (bénéfice) pour durer.

pour les clients, les aptitudes à la délivrer pour être innovante.

**Business Model**

**Client** *valeur pour* **Produit** *ressources pour* **Infrastructures**

 Personnalisation Cible Ressources

 *Sentir*

 Distribution Proposition de valeur Activités/processus

 *Servir*

 - communauté - qualité - chaîne de valeur

 - canaux - délais - processus décision

 - intermédiaires - variété - marche

 Communauté Aptitude Alliance réseau

 *Fidéliser*

**Revenus** *= Valeur ajoutée + Coûts*

**Prix**  *Profits*

**Liens entre les composants d’un business model**

 *Valeur pour*

 **Innovation produit Relation client**

 *Ressources pour*

 *Ressources pour*

 *Ressources pour* *Revenu pour*

 *Construit sur*

 *Coût pour*

 **Gestion infrastructures Aspect financier**

 *Ressources pour*

**Matrice Mc Kinsey**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Attrait de l’industrie** |
|  |  | Elevé | Moyen | Faible |
| **Force compétitive** | Elevée | ***Gagnants*** | ***Gagnants*** | *Dilemmes* |
| Moyenne | ***Gagnants*** | *Acceptables* | Perdants |
| Faible | *Profitables* | Perdants | Perdants |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FACTEURS** | **ATTRAIT DE L'INDUSTRIE** | **FORCES DE L'ACTIVITE** |
| **FACTEURS DE MARCHE** | Taille du marché et des principaux segmentsTaux de croissance annuelle du marché et des segmentsDiversité du marchéSensibilité au prix, au service, caractère cycliqueClients captifs | Part sur le marché global et sur les différents segmentsCroissance annuelle de l'entreprise et pour les différents segmentsCapacité d'influence sur le marchéPart des clients captifs |
| **FACTEURS CONCUR-****RENTIELS** | Types de concurrentsDegré de concentrationentrées et sortieschangements des partsdegré et formes d'intégration | Changement de la part relativedegré de vulnérabiliténiveau d'intégration |
| **FACTEURS FINANCIERS ET ECONOMIQUES** | Rentabilité, margeséconomies d'échellebarrière à l'entrée et à la sortietaux d'emploi des capacités | Performance financièrevaleur ajoutéetout avantage concurrentielproblèmes pour l'entrée et la sortietaux d'emploi des capacités |
| **FACTEURS TECHNOLOGIQUES** | Maturité ou instabilité de la technologiecomplexitédifférenciationbrevetsprocessus de fabrication | Capacité à faire face aux changementstypes et étendue des compétencespatrimoine technologique |
| **FACTEURS SOCIO-POLITIQUES** | Tendances sociales environnement légal et réglementaireinfluence des groupes de pressioninfluence des pouvoirs publicssyndicalisation | Flexibilité de l'entreprisepouvoir de négociationagressivité de l'entrepriseréseau de relations |

d'après Rothschild, 1976

- Evaluation des facteurs externes

L’évaluation des facteurs se fait sur une échelle en 5 points. On peut classer les facteurs en 2 groupes selon qu'ils affectent ou non toutes les entreprises présentes de la même façon.

- Positionnement du DAS sur la matrice

Connaissant les coordonnées du DAS, on le positionnera au moyen de cercles dont la surface représente la taille de l'industrie considérée et la part de marché de l'entreprise est visualisée par une zone hachurée.

* Formulation de stratégies pour chaque activité

Au positionnement d'un DAS sur la matrice peuvent être associées :

* + des priorités d'investissements
	+ des orientations stratégiques

Si ces recommandations constituent des points de repères valides, ces stratégies ne doivent pas être suivies aveuglément.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Attrait de l’industrie** |
|  |  | Elevé | Moyen | Faible |
| **Force compétitive** | Elevée | Maintenir le leadershipInvestissements de croissance | Maintenir positionSuivre développementInvestissements de croissance | RentabiliserRéallouer ailleurs |
| Moyenne | Accroître l’effort(danger de marginalisation)Investissements de croissance | Rentabiliser prudemmentRécolter, désinvestir | Retraite sélectiveSélectionner  |
| Faible | Doubler la mise ou abandonnerRécolter, désinvestir | Retrait progressif et sélectifSélectionner | DésinvestissementSélectionner  |

**Clarke & Brennan : méthode et gestion des synergies entre activités**

C’est une méthode d'analyse de portefeuille d'activités, de ressources, de clients et de technologies, mettant en avant les synergies possibles entre DAS

La méthodologie conçue pose explicitement le problème de la recherche des effets de synergie entre activités(Clarke & Brennan, 1990).

Les auteurs proposent l'utilisation conjointe de quatre portefeuilles : *le portefeuille « produits/marchés », le portefeuille « ressources », le portefeuille « clients » et le portefeuille « technologies ».*

*Le développement international : la matrice d’orientation*

On considérera ici les dimensions suivantes :

* + l’attrait des pays ou des zones;
	+ la position concurrentielles sur ces pays ou ces zones des activités envisagées.

Le croisement des ces deux dimensions permet de mettre en avant les modalités souhaitables de développement international

*La construction de cette matrice peut s’effectuer en 4 étapes*

- Procéder à une distinction des pays ou groupes de pays pertinents

- Apprécier l’attractivité de chaque couple pays/prestations.

- Apprécier la capacité concurrentielle de l’entreprise pour chaque couple pays/prestations.

- Porter les couples pays/prestations sur la matrice.

**VII. Le diagnostic des compétences et des ressources**

* *Distinctive competence* [Selznick, 1957]
* *Resources & services* [Penrose, 1959]
* *The resource-based view of the firm* [Wernerflet, 1984]
* *Core competencies* [Prahalad, 1990]
	+ (connaissance + aptitude) \* coordination
* *Firm resources* [Barney, 1990]
* *Capabilities* [Grant, 1991]
* *Dynamic capabilities* [Teece, 1997]

**THEORIE: Modèle des ressources et des compétences (MRC)**

Une société est vue comme un portfolio de ressources :

- pour générer des avantages concurrentiels

- plutôt qu’un portfolio de produits

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Facteurs** | **Organisation industrielle** | ***Resource-based view*** |
| **Avantage concurrentiel** | Positionnement dans le secteur industriel | Possession de ressources et d’aptitudes uniques |
| **Déterminant profit** | Structure du secteur et positionnement | Type, quantité et nature des ressources |
| **Focus d’analyse** | Externe | Interne |
| **Intérêt majeur** | Compétition | Ressources et compétences |
| **Choix stratégiques** | Choisir un secteur attractif et une position attrayante | Développer des ressources et des aptitudes uniques |

**Définitions et approche RBV**

Types de ressources

Création de valeur

Logique de transaction Vs logique de relation

Priorités du modèle d’entreprise

Produit/marché Vs constellation de valeur

Capacités liées à l’activité …

Capacités «managériales» …

Capacités relationnelles et transformatrices

Capacités génératrices et intégratives

Capacité de définition d’une culture *(Culturing capability)*

Capacité de modélisation *(Business modeling capability)*

Capacité de coordination *(Coordination capability)*

**Ressource Vs Compétence *(capability)* (**Wernerfelt, 1984)

Une ressource

- Conçue comme une force (ou une faiblesse) d’une firme donnée,

actif, tangible ou intangible, associée de manière quasi-permanente à la firme

- Actifs disponibles et utilisables pour détecter et gérer les occasions favorables (opportunités) ou défavorables (menaces) de création de valeur pour les clients

- Elles comprennent les capacités et autres formes d’actifs (physiques …)

- Elles peuvent appartenir à l’entreprise ou être accessibles par elle

- Les sociétés utilisent leurs ressources grâce à un effort de coordination

Une ressource doit être unique [Barney, 1991]

- Valeur : pour exploiter des opportunités ou neutraliser une menace

- Rareté : pour éviter leur acquisition par les concurrents

- Non-imitation : pour empêcher les concurrents de répliquer la stratégie

- Longévité : garantir l’avantage dans la durée

- Non-substitution : pour conserver sa valeur

- Appropriation : capacité d’exploitation par l’organisation pour en tirer profit

**Ressource Vs Compétence *(capability)* (**Grant, 1991)**FAIRE**

Une compétence ou capacité *(capability)*

- aptitude d’un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité

- Savoir-faire en action

- Coordination et intégration des savoir-faire

- Schémas reconductibles d’actions destinées à exploiter les actifs pour créer, produire et fournir des offres (produits et services sur le marché)

- Possibilité d’entretenir (faire perdurer) la mise en œuvre coordonnée de ressources pour atteindre les objectifs de l’entreprise

**Types de ressources** (Siripong, 2000)

Physiques

- Usines, localisation, accès aux matériaux, brevets …

Humaines

- Formation, expérience, compétences, réseaux de relations, …

Organisationnelles

- Structure de reporting, contrôle, planification, systèmes d’information

- héritage politique et culturel, savoir-faire (connaissances accumulées)

Technologiques

- Sources d’opportunités et d’avantages concurrentiels, surtout à l’exportation

Financières

- Disponibilité du capital, …

Réputation

- Confiance: honnêteté, intégrité, fiabilité …

- Image …

**Formulation d’une stratégie** (Grant, 1991)

1. Identifier les ressources de la firme
2. Identifier les compétences (capabilities)
3. Apprécier le potentiel (d’avantage) de ces ressources et compétences

- Valeur

- Rareté

- Non-imitation

- Longévité

- Non-substitution

- Appropriation

1. Sélectionner la stratégie

Stratégie émergente ?

En créant le bon ensemble de pré-conditions pour provoquer cette émergence.

Donc en développant des compétences perçues comme facteurs critiques de succès

**Développement de compétences**

Une entreprise peut :

1. Exploiter ses compétences pour ses offres actuelles
2. Construire des compétences, changer ses actuelles compétences et en acquérir de nouvelles
3. Exploiter l’effet de levier des compétences existantes pour créer de nouvelles offres (ou exploiter de nouvelles opportunités sur le marché)

 **Création de valeur DEFINITION**

 Wallin, 2000

- Création de valeur :

- Processus de co-production d’offres (produits, services, information et relations) dans le cadre d’un échange bénéficiant à la fois au vendeur et à l’acheteur

- Cet échange peut faire intervenir d’autres acteurs comme les sous-traitants et les clients de l’acheteur

- Les parties prenantes agissent en synergie pour mener à bien les activités génératrices de valeurs positives pour chacune d’entre elles

- Constellation de valeur :

- L’ensemble des acteurs interactifs dans un processus de coproduction ou d’interaction où l’offre de valeur (proposition de valeur ?) est l’élément central

- Évolue sans cesse

-Harmoniser les capacités de l’entreprise (et ses partenaires) et
la création de valeur du client (et de ses clients)

**Logique de transaction Vs logique de relation** (Ramirez, 2000)

- La logique de transaction

- Part du principe que chaque transaction devrait couvrir ses propres coûts et dégager une marge bénéficiaire

- Dans une logique de relation

- Les relations avec le client se prolongent dans le temps et sont envisagées en terme de cycle de vie

- Elle prend en compte l’ensemble des transactions avec le client

- Ce type de rapport nécessite un investissement initial pour générer ultérieurement des bénéfices

**Produit/marché Vs constellation de valeur** (Ramirez, 2000)

- Personnalisation & ciblage

 Cible

 Proposition ↑

Compétence ↑

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  | **Customisation** |

Capacités

Produits

 Marchés Clients

**Offre DEFINITION** (Wallin, 2000)

- Offre (proposition de valeur) :

- Ensemble limité d’interactions humaines concentrées, aptes et destinées à générer un échange positif et une valeur pour le client

3 dimensions:

- PHYSIQUE ou contenu matériel

* + - Produit, emballage, qualité et fiabilité …

- SERVICE ou contenu immatériel

* + - Distribution, assistance technique, modification apportée au produit, formation, conseil en ligne, intervention en cas de problème, assurances, documentation, marque, traitement des réclamations, facturation, systèmes d’information …

- PERSONNE ou contenu humain

* + - Relations inter-personnelles, réseaux, partenariats à long terme, confiance mutuelle, réputation, …

**Priorités du modèle d’entreprise** (Ramirez, 2000)

- Orientation client

- Comment conserver et développer sa clientèle existante?

- En reconsidérant ses capacités (supprimer, changer ou acquérir)

- Management au plus juste

- Comment conserver et exploiter des capacités existantes?

- Pour développer des offres inédites

- Et améliorer la création de valeur

- Recentrage sur les capacités

- Idem pour nouveaux clients

- Formation du marché

- Nouvelles capacités pour nouveaux clients

**Capacités liées à l’activité …** (Wallin, 2000)

Qui consiste à :

-Accéder aux ressources, les développer et les sauvegarder

- Concevoir et développer des offres

- Assurer la création proprement dit

- Production, montage, auto-sélection par le client

- Mettre l’offre à disposition des clients

- Publicité, commercialisation, livraison

- Développer et cultiver les relations avec les clients

- Développer des relations avec les acteurs

- externes et internes de l’entreprise

**Capacités «managériales» …** (Wallin, 2000)

qui commandent …

- Le mode d’organisation, de développement d’allocation des ressources

- La construction et la modification de la mission et des priorités

- La gestion du temps et la stratégie qui en découle

et comprennent notamment

- La définition de ce qui est réalisable, impossible, souhaitable ou non désirable, acceptable ou inacceptable,

- La définition, le suivi, la sanction et la récompense des performances

- Les décisions relatives aux tâches et à l’allocation des ressources,

- y compris répartition des obligations et responsabilités

- L’amélioration de la qualité du dialogue

**Capacités relationnelles et transformatrices** (Wallin, 2000)

- Capacité relationnelle *(Customer-interaction capability)*

- Liée au développement et au maintien des relations avec les clients:

- Connaissance du client *(Customer intelligence)*

Collecte, interprétation et exploitation des informations relatives au marché

- Relation avec le client *(Customer linking)*

Établissement de rapports de collaboration durable avec les clients (fidélisation, …)

- Capacité transformatrice *(Transformative capability)*

*-* Liée à la conception et au développement d’offres *(Offering design)*

avec ses 3 dimensions: physique, service & personne

- destinée à permettre au client de créer de la valeur

- à un coût inférieur au potentiel perçu de création de valeur

**Capacités génératrices et intégratives** (Wallin, 2000)

- Capacité génératrice *(Generative capability)*

- Repose sur l’aptitude à inventer des formes d’offres inédites

- Capacité d’innovation

* + - Création (brevet, …)

- Capacité d’exécution

* + - Processus d’activité performants

- Capacité intégrative *(Resource-integration capability)*

- Autorise le déploiement des ressources à l’intérieur et à l’extérieur des frontières de l’entreprise

- Intégration interne

* + - Extraire de la valeur de la gestion des interrelations

- Intégration externe

* + - Intégration des ressources propres avec celles de ses partenaires

**Capacité de définition d’une culture *(Culturing capability)***

- CULTURE [Schein, 1996]

- Agrégat de principes fondamentaux, communs

-que le groupe a acquis en résolvant ses problèmes
d’adaptation externe et d’intégration interne,

- considérés comme suffisamment pertinents pour être transmis aux nouveaux en tant que manière de percevoir, penser, ressentir ces problèmes

- Socialisation *(Socialization capability)*

- Se rapporte au processus d’enseignement et de partage des valeurs ou de leur transmission aux membres de l’organisation et de la constellation de valeur

- Construction des rôles *(Role modeling capability)*

- A trait à la manière dont les acteurs de référence (leaders) expriment les valeurs de l’entreprise à travers leur comportement

* + - Réaction aux crises, allocation des ressources, attribution des récompenses, sélection des talents …

**Capacité de modélisation *(Business modeling capability)***

- Capacité d’absorption *(absorptive capacity)*

- Aptitude à apprécier la valeur d’une information nouvelle, souvent venue de l’extérieur, et à l’intégrer dans sa base de connaissance

- Similaire à la prévision [Hamel, 1994]

* + - Aptitude à déceler des changements (des tendances) dans l’environnement et à identifier le décalage entre les capacités existantes et les capacités futures

- Conceptualisation (Conceptualizing)

- Transformation des connaissances issues de la capacité d’absorption en activités concrètes

- Développement des opportunités d’activités qui explorent de nouvelles formes de création de valeur

- Définition des échéances *(Timing)*

- Planification de l’échéancier: au bon moment et à la bonne vitesse

**Capacité de coordination *(Coordination capability)***

**- Coordination interne *(Internal coordination)***

**- Permet de gérer l’activité au jour le jour**

* + - **Ressources financières, humaines, réglementaires, informationnelles**

**- Gestion des constellations de valeur *(Constellation management)***

**- Coordination externe**

**- Suppose de co-décider avec qui l’entreprise va créer de la valeur et de co-déterminer le rôle de chaque acteur dans la constellation de valeur**

**- Utilité du cahier des charges et des responsabilités**

* + - **Rôles, tâches, délégations, interfaces, mode de travail …**

**- Gestion du changement *(Change management)***

**- Rend possible le passage d’un modèle ancien à un nouveau modèle**

**- Plus guidée par les opportunités et les défis que planifiée**