**Stratégie des organisations**

Deux destinataires principaux pour ce type d'analyse : les banquiers lorsqu'on requiert un emprunt bancaire à long terme. Plus le prêt sera important, plus le banquier réclamera une analyse poussée. Et les actionnaires pour vérifier que leur argent a été utilisé de façon efficiente.

Il s'agit ici des données à récupérer pour l'introduction générale de l'examen final. On construit une fiche d'identité étendue de l'entreprise. Parmi les éléments à citer,

Il faudra déterminer la classification de l'entreprise (grande entreprise ou petite entreprise) :

* Les grandes entreprises sont du ressort des **multinationales**, les petites sont du ressort des entreprises **nationales**. Les relations seront différentes selon la classification (langue utilisée par exemple). Sur les multinationales, la notion de culture est très importante puisqu'on ne gère pas les affaires de la même façon aux Etats-Unis ou en Chine par exemple.
* La seconde classification sera le **nombre de salarié**. 50 salariés en équivalent temps plein est un chiffre pivot puisqu'au-delà le dirigeant est obligé de mettre en place un certain nombre de contraintes administratives. A moins de 50 salariés, on aura des petites entreprises, au-delà on aura les moyens des grandes entreprises. Une moyenne entreprise est jusqu'à 250 salariés, au-delà ce sont les grandes entreprises. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, on distinguera les entreprises artisanales (moins de 10 salariés) et les entreprises non artisanales (entre 10 et 50 salariés). Ceci doit être regardé par domaine d'activité stratégique.
* Il faudra voir également la **structure juridique de l'entreprise**. Est-ce une SARL ou une SA ? le montant du capital social étant différent entre les deux, une SARL est considérée beaucoup plus fragile, théoriquement, que la SA car son capital social est beaucoup plus faible. On va regarder également si l'entreprise est cotée en bourse ou non, et si la cotation se situe sur le premier marché (marché principal) ou sur le second marché. Lorsqu'on est coté en bourse, plus il y aura d'actionnaires, plus il faudra un contrôle stratégique et plus on perdra de liberté dans les décisions, on pourra prendre moins de risques. Cette perte de liberté vient aussi de la fragilisation face aux OPA (Offre Publique d'Achat) lorsqu'on est coté en bourse.
* On va aussi déterminer le ou les **secteurs d'activité ou domaine d'activité stratégique**. Plus une entreprise a des secteurs d'activité différents, plus elle va avoir besoin de compétences différentes.

# I - Objectifs de la stratégie des entreprises

Pourquoi va-t-on faire un diagnostic stratégique, quels sont les buts recherchés ? Le but premier est d'apprendre à diagnostiquer la situation d'une entreprise. Ce diagnostic doit se faire vis-à-vis de son environnement général (ensemble des parties prenantes), vis-à-vis de sa situation en tant qu'entité organisationnelle, et ceci sur une période t-1, en t et en t+1, c'est-à-dire sur le passé, le présent et le futur. Le but suivant est d'apprendre à proposer des éléments de solution. On entend ici des solutions faisables pour l'organisation sur la base de ses trois types de ressources : **les ressources humaines, financières et technologiques**.

Il va falloir que le dirigeant, le manager, soit capable d'adapter les capacités de l'entreprise (ses ressources) aux exigences de son environnement. Il faut aussi qu'il soit capable de transformer son environnement afin d'exploiter les capacités de l'entreprise. Il doit être capable de créer un besoin auprès du consommateur final, besoin dont il n'avait pas nécessairement pas la nécessité.

# II - Stratégie : définition

La stratégie vise à créer de la valeur. Cette création de valeur s'appelle l'obtention d'un avantage concurrentiel pour le manager. C'est rechercher à être le leader, ou à défaut de faire partie des best-in class (BIC), qui sont en règle générale les cinq meilleurs du secteur d'activité qui définissent la politique générale du secteur. Cet avantage concurrentiel se reconnait par trois éléments :

* Il doit être perçu par le client. L'avantage est assujetti à la **perception du client**. On considère le client au sens large, c'est-à-dire partie prenante (consommateur, salariés, syndicats…).
* La notion de **monnayabilité** de cet avantage, c'est-à-dire combien on est prêt à payer pour avoir une partie ou la totalité de cette entreprise. Cela se rapporte fortement à la notion d'image de marque.
* La notion d'**imitabilité**, c'est-à-dire que plus le produit détient des brevets et est difficilement imitable, plus l'entreprise n'est puissante dans le secteur d'activité concerné.

# III - La performance stratégique

Le manager ou le dirigeant va devoir décliner un certain nombre d'éléments sur lesquels il devra être efficient. Dans le cadre de l'entreprise, l'efficacité, c'est être capable de répondre à une commande dans les délais impartis. L'efficience, c'est y répondre en utilisant le moins de ressources possible. Dans le cadre de sa performance stratégique, le dirigeant, pour apprécier son activité, va regarder :

* Le positionnement stratégique qui comprend trois sous-élément : l'analyse de l'entreprise (force, faiblesse, ressources, opportunités), l'analyse des systèmes concurrentiels (cf. PESTEL), et l'analyse de la position stratégique (leadership, best-in class et autres).
* Les ressources avec les ressources humaines (MOD et MOI : main d'œuvre directe et indirecte = employés qui composent le cœur de métier de l'entreprise et administratifs facilement externalisables / catégorie sociologie-professionnelles : cadres et non cadres), les ressources financières (compte de résultat avec résultat d'exploitation = cœur de métier de l'entreprise, le résultat financier qui correspond aux valeurs mobilières de placement et le résultat exceptionnel principalement le reflet de plus-values des cessions d'immobilisations), et mes ressources technologiques (toutes les immobilisations avec notamment l'existence ou non de brevets parmi les immobilisations incorporelles et également à partir de quand ces brevets vont finir sur le domaine public, l'obsolescence des immobilisations corporelles).
* Mise en œuvre de chacune des ressources de l'entreprise : on va regarder ici tout ce qui est du ressort des TIC, autrement dit, et plus particulièrement le système d'information. On va s'intéresser également le système de pouvoir (dirigiste ou non dirigiste), à la structure organisationnelle (nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise) : plus il y a de niveaux hiérarchique, moins l'information passe et donc plus on perd du temps. On va regarder aussi le style de management (taches partiellisées de type taylorienne ou découpage des taches de type systémique). On va s'intéresser enfin à la notion de culture.

Pour mettre en commun tous ces éléments, le manager va devoir faire attention aux parties prenantes avec lesquelles il va devoir travailler (stack the others), c'est-à-dire tous les acteurs avec lesquels le manager est plus ou moins de travailler. Plus la contrainte sera forte, plus il devra faire attention aux actions qu'il mène. Les acteurs internes (salariés) avec des contraintes de relations très fortes. Les actionnaires, à la fois internes et externes avec une contrainte également très forte. Les acteurs externes avec des contraintes variables selon le secteur d'activités, avec notamment les fournisseurs, les distributeurs, les sous-traitants, les prestataires logistiques (transporteurs et/ou gestionnaires de stocks), les institutions gouvernementales et publiques (Etat, syndicats, ONG…), et pour finir la contrainte maximale avec le consommateur final. Sur les acteurs internes, il va falloir faire un découpage au niveau des salariés pour déterminer la contrainte de relation, découpage par département ou par fonction. Par exemple le service achat, le service informatique, production, ressources humaines, marketing, recherche et développement…

# IV - Définition de l'industrie - Parties prenantes

On va parler ici de secteurs industriels, et plus communément de secteurs d'activité ou domaine d'activité stratégique. L'industrie est le lieu de rencontre d'une offre et d'une demande. Elle regroupe les acteurs (ensemble des entreprises et des acheteurs qui produisent, distribuent ou utilisent des biens et/ou des services proches) et les objets (ensemble des technologies et des applications relativement homogènes).

# V - DAS et FCS

Dans le secteur industriel, on va s'intéresser aux domaines d'activité stratégique (DAS). Une entreprise peut être composée de 1 à N domaines d'activité stratégique. D'une manière générale, il y en aura rarement plus que trois. Un DAS est un ensemble de produits-marchés exploités par l'entreprise et qui correspond à une combinaison spécifique de facteur clés de succès. On parle également ici de segmentation stratégique. Une entreprise va se positionner sur un ou plusieurs secteurs d'activités, et sur chacun de ses secteurs elle va vendre un ensemble de produit appelée gamme de référence de produits. Sur chaque domaine stratégique, on retrouve la notion de facteur clé de succès (FCS). Les FCS sont les éléments qu'une entreprise doit maitriser pour espérer surpasser la concurrence. A travers une analyse des concurrents, le manager va regarder quelles sont les ressources sur lesquelles il doit obligatoirement avoir une détention. Ce sont donc les éléments de base que l'entreprise doit obligatoirement détenir.

Exemples de FCS :

* Gestion des couts : avoir le maximum de bénéfice pour avoir plus de dividendes à verser.
* Les délais de livraison : plus la concurrence est forte, plus il faut réduire les délais de livraison.
* La notion de qualité : on cherche à avoir des produits exempts de défaut, on va parler de la notion de biens et de services. On doit y associer à chaque produit un service, c'est-à-dire tout ce qui est du ressort de l'information (notice par exemple).

Les FCS sont donc les facteurs qui permettent de contrecarrer les forces concurrentielles. On les appelle également les prérequis ou éléments de base. Tout FCS va évoluer dans le temps en fonction de l'évolution de l'environnement économique en général.

# VI - Les matrices

La matrice BCG a pour objectif de représenter chaque DAS ou pour chaque gamme de produits à travers deux échelles de mesures, la croissance du marché et la part de marché détenue, et permet ainsi de voir où l'on se positionne. Les produits "vache à lait" sont les produits matures, avec une quantité importante de vente pour des prix de vente plus faible car la concurrence se développe. Les produits vedettes sont les produits en émergence, peu de concurrence, donc prix de vente important donc bénéfice même si peu de quantité. Les produits chien sont les produits poids morts qui arrive en fin de cycle de vie, de moins en moins d'achat, notamment parce que les consommateurs le possède déjà, où bien les produits dont l'utilité devient obsolète (téléphone filaire par exemple). C'est la matrice la plus ancienne et la plus utilisée.

La matrice ADL positionne les secteurs selon deux axes : la maturité de l'industrie et la position concurrentielle, mais on retient ici une notion importante, celle de cycle de vie du produit. Au début le produit est nouveau, il y a peu de concurrents, donc le prix de vente est cher et les consommateurs veulent être pionnier sur ce produits, ils le veulent même s'il est très cher, puis la concurrence se développe et le prix de vente unitaire va diminuer mais les marges bénéficiaire vont rester importantes puisque le produit est plus mature et les ventes sont plus importantes. Puis il y aura un déclin du produit, les consommateurs ne voudront plus l'acheter. Soit l'entreprise va proposer le produit dans d'autres marchés (PVD par exemple) soit elle va accepter de laisser le produit disparaitre. L'objectif pour l'entreprise est d'avoir un positionnement important sur la maturité, mais également au niveau de la croissance car c'est ce qui va permettre de faire partie des best-in class, des pionniers, ceux qui mènent la barque.

La troisième matrice, celle de McKinsey, moins connue et moins utilisée, a également deux critères d'utilisation : la valeur du secteur et la position concurrentielle. Elle sera utilisée dans le cadre de rachat ou de vente de grandes entreprises.

La matrice BCG propose une analyse de l'équilibre financier du portefeuille d'activité de l'entreprise mais pour pouvoir représenter les DAS, il va falloir faire un découpage de chacun de ses produits, c'est-à-dire qu'il y a indépendance des DAS. On va donc mettre en place la comptabilité analytique pour identifier les couts imputables à chaque produit. On l'utilisera quand on est dans des stratégies spécifiques de volume.

La matrice ADL, l'intérêt est qu'on va chercher à rajouter des critères beaucoup plus qualitatifs pour juger l'attrait du produit vendu. On va parler ici de la maitrise du process de production, on va jouer sur la notion d'image de marque généralement associé à une plus grande qualité et donc on accepte de payer plus cher. Il va falloir faire par exemple des enquêtes de satisfaction des clients.

La matrice de McKinsey va aller dans le même sens que la matrice ADL mais on va rajouter d'autres éléments beaucoup plus qualitatifs (zones géographiques par exemple).

Plus on va sur une matrice complexe, plus on est confronté à des critères subjectifs, ce qui implique l'augmentation possible des erreurs et donc possiblement des erreurs de stratégies et par conséquent remise en question de la pérennité de l'entreprise.

Dans la carte d'identité de l'entreprise, il va falloir aussi préciser quelle est la stratégie générique qui est mise en place. Il en existe trois, qui ont été composées par M. Porter :

* **La domination globale au niveau des couts ou stratégie de volume** : la contrainte pour l'entreprise est qu'elle doit rechercher le leadership, c'est-à-dire qu'elle doit être soit la première, soit dans les premières à vendre, car cette stratégie est fondée sur des ventes en grands volumes, ce qui implique des prix de vente faible. Cette stratégie concerne un nombre très important de consommateur, on va chercher à en satisfaire un maximum, toute catégorie sociologie-professionnelle et tout âge confondue. Pour survivre, l'entreprise est contrainte de passer d'un plan national à un plan international pour compenser la saturation des consommateurs locaux. Par exemple dans le secteur alimentaire, vestimentaire, automobile, téléphonie mobile de plus en plus.
* **La stratégie de différenciation** : le produit vendu est perçu par le consommateur comme unique. On retrouve ici notamment les marques. Les prix de vente sont importants mais ce sont des produits qui concernent une tranche très importante de la population. La contrainte pour l'entreprise est qu'elle est obligée d'avoir toujours un système de communication médiatique très important pour se faire connaitre, ce qui implique des couts de publicité conséquents.
* **La niche stratégique ou concentration sur un point** : on ne s'intéresse ici qu'à un segment particulier des consommateurs.

# Chapitre 1 : l’environnement de l’entreprise et l’analyse macro-économique

# Introduction

On va s'intéresser à la manière dont les managers, qu'ils soient du secteur privé ou du secteur public, vont donner un sens au monde incertain qui entoure leur entreprise. Les problèmes du manager :

* L'environnement recouvre une grande **diversité d'influences** : quelles sont les comportements et les actions des parties prenantes qui se trouvent dans le secteur d'activité (l'Etat, les concurrents, les salariés). Le rôle du manger va être de lister les influences qui vont avoir un impact direct sur son entreprise. Il devra aussi, si besoin, ajouter une gradualité de cette influence (long, moyen ou court terme).
* La **notion de turbulences**, l'environnement est turbulent, c'est-à-dire que l'environnement est dynamique, il peut bouger du jour au lendemain. Le manager va devoir faire l'analyse de la concurrence de manière régulière, il doit donc mettre en place une veille informationnelle. En fonction des informations qu'il va recueillir, il va devoir prévoir les évolutions futures de l'environnement qu'il va devoir adaptée à la gestion de son entreprise. Il faut donc être capable d'être à la fois réactif et proactif, c'est-à-dire être capable, face à un problème, de trouver une solution rapidement, et être capable, en fonction d'évènement potentiel, de trouver des solutions à tous ces évènements particuliers.
* Cet environnement est dit **complexe**. Cette complexité est due au fait que chaque individu, et donc chaque manager, à une rationalité limitée, il n'est pas capable de pouvoir gérer un nombre important d'évènement, de les mettre en connexion et de trouver les solutions, sauf exceptions. Chaque individu a tendance à simplifier sa stratégie en se focalisant sur quelques composants. Mais comme la matrice la plus simple est insuffisante, le manager va devoir intégrer des éléments plus qualitatifs pour décider de sa stratégie. Plus le secteur d'activité est concurrentiel, plus il va falloir intégrer d'indicateurs qualitatifs.

Pour appréhender son environnement au mieux, le manager va procéder à un découpage de cet environnement en différentes strates. On va partir de l'environnement le plus grand pour se rapprocher du plus petit.

* Le macro-environnement est le comportement des Etats, comment ils se comportent sur le plan économique en termes d'importation, d'exportation et de quotas. On va regarder également toutes les lois et décrets qui concernent l'entreprise, c'est-à-dire les contraintes étatiques ou au niveau mondial. Cela concerne les facteurs globaux qui ont un impact sur toutes les organisations (par exemple, législation des 35 heures). On va donc se focaliser sur les tendances structurelles, c'est-à-dire sur les évolutions de l'environnement. On utilise deux outils : le modèle PESTEL et la méthode des scénarios.
* L'industrie, c'est-à-dire le secteur d'activité. On est sur les stratégies génériques à mettre en œuvre. C'est l'ensemble des organisations proposant la même offre de biens et/ou de services. Les outils sont l'analyse des cinq forces de la concurrence de Porter devenue les cinq plus une force de Porter puis l'horloge de Bowman, et l'étude des cycles de compétition (découverte et hiérarchisation des FCS).
* On va regarder ensuite comment se comportent les marchés et les concurrents. Sont-ils composés de grandes entreprises, de PME, et en fonction quel est le pourcentage de concurrence et quelles sont les marges de manœuvres en fonction des ressources dont on dispose. Les organisations ont des caractères distincts qui leur permettent de se différencier sur des bases différentes. On va se baser sur l'étude des groupes stratégique, sur les segmentations de marché (de clientèle).
* La strate micro-économique est le comportement de l'entreprise en tant que telle. Est-on rentable et peut-on assurer la pérennité ?

### Eléments de la fiche d'identité stratégique étendue (cf. exemple cas Belauto)

La fiche d'identité simple :

* Nom de l'entreprise.
* Sa date de création et ses dates clés de son histoire.
* Classification (typologie - grandes ou petite, marché international ou national, structure artisanale, PME, SARL, SA… / cotation en bourse ou non / présence ou non de franchisés).

Domaine stratégique :

* Ressources de l'entreprise :
* Humaines, intellectuelles ou manuelles : secteur primaire, secondaire ou tertiaire, typologie des salariés, CDD, CDI, intérim, sous-traitance…
* Financières : capital social, CA, résultat final de l'entreprise et résultat d'exploitation et EBE avec pré-analyse des chiffres.
* Technologiques : immobilisations incorporelles, brevets, domaine public ou non, immobilisations corporelles avec mode de transport et facilité d'accès de l'entreprise, terrains, usines, bâtiments, achats ou crédit-bail ou leasing.
* Parties prenantes de l'entreprise = univers concurrentiel : quels sont les parties prenantes de niveau 1, c'est-à-dire les personnes auprès de qui il faut porter une très forte attention (clients, concurrents, centrale d'achat ?, fournisseurs) ? Quels sont les acteurs qui vont dicter la politique de l'entreprise ?
* DAS et sous DAS : pour chacun décrire la stratégie générale, les avantages concurrentiels, les FCS, les matrices et/ou portefeuille d'activité.

La matrice BCG, si le produit est star ou vedette, cela signifie que la croissance est forte et la part de marché est forte, si le produit est vache à lait, la croissance est faible et la part de marché est forte, si le produit est enfant difficile ou dilemme, la croissance est forte et la part de marché est faible, et si le produit est chien ou poids mort, la croissance est faible et la part de marché est faible.

* Le cycle de vie d'ADL : produit en émergence, en croissance, en maturité, ou en déclin.
* Finir avec 3 ou 4 lignes de conclusion qui présente l'entreprise, le diagnostic externe, qu'est-ce qui fait que l'entreprise est différente des autres (ses atouts, ses faiblesses, par exemple).

# Section 1 - Le macro-environnement et l'analyse Pestel (obligatoire à l'exam)

Il faudra étudier l'environnement global du pays où on se situe mais aussi quelques spécificités relatives au secteur industriel sur lequel on se positionne.

## I - Description de l'analyse PESTEL

Cet outil repartie les influence environnementale en six grandes catégories (Politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légale). On peut associer deux influences ensemble (politique et économique par exemple, mais pas plus de deux, ou encore écologique et légale).

#### Exemple de PESTEL dans le secteur des entreprises de l'habillement

Au niveau politique :

* Stabilité gouvernementale : non car produit de masse donc stratégie de volume donc beaucoup de pays concernés avec variations gouvernementales importantes.
* Politique fiscale : secteur industriel avec peu de quotas.
* Commerce extérieur : principaux producteur Asie avec Chine et Inde notamment à prix de main d'œuvre faible.
* Protection sociale : variable en fonction du pays, faible en Asie, moyenne aux Etats-Unis.

Au niveau économique :

* Cycles économique : durée de vie des produits relativement courts (produits saisonniers)
* Evolution du PNB : relativement faible, produits avec peu de marge
* Taux d'intérêt : standard
* Politique monétaire : /
* Inflation : Secteur d'activité stable, peu d'inflation
* Chômage : chômage important
* Revenu disponible : pas vital

Au niveau socioculturel :

* Démographie : allongement de la durée de vie des personnes donc augmentation de la clientèle.
* Distribution des revenus : selon les pays, l'habit est un moyen de reconnaissance des classes sociales.
* Mobilité sociale : /
* Changement des modes de vie : besoin constant de renouvellement.
* Attitude par rapport au loisir et au travail : influence moyenne.
* Consumérisme : masse
* Niveau d'éducation : /

Au niveau technologique :

* Dépenses publiques : non
* Investissement privé : non
* Nouvelles découvertes : oui, nouvelles matières avec raréfaction des matières premières
* Vitesse des transferts technologiques : lent
* Taux d'obsolescence : selon ce qu'on en fait

Au niveau écologique :

* Lois : pas trop d'influence
* Retraitement des déchets : de plus en plus important
* Consommation d'énergie : standard

Au niveau légal :

* Lois monopole : non
* Droit du travail : classique
* Législation sur la santé : non
* Normes de sécurité : oui

On peut ajouter quelles sont les influences fortes, moyennes ou faibles.

Le Pestel doit servir de liste de contrôle. Le principal est de ne pas oublier une influence environnementale. A chaque fois qu'un des facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié. Le Pestel sert donc de base pour identifier les tendances structurelles. Il sert à prévoir l'impact sur le futur des forces environnementales. Lorsque l'environnement est turbulent, on peut recourir aux scénarios. On pourra préciser si les influences sont à court, moyen ou long terme.

#### Exemple : Pestel allégé de l'industrie pharmaceutique par rapport pays occidental (attendu à l'examen = allégé)

* Politique : crise de la protection sociale dans les pays occidentaux avec une réduction des remboursements de santé. L'Etat va faire une sélection des produits, médicaments et opérations qui seront remboursables. Pression sur une baisse des prix des consultations. Obligation entre guillemets pour les pharmaciens de vendre des produits générique.
* Economique : conjoncture économique très inégales des pays occidentaux. Marché de la santé associé au PIB. Nouvelles zones de développement économique (parapharmacie). De plus en plus de populations exclues du droit à la santé (augmentation des mutuelles).
* Socioculturel : vieillissement de la population donc plus de médicaments et opérations. Augmentation de ce qui est du ressort de l'esthétique (rajeunissement à la mode). Importance des loisirs entraine augmentation des accidents. Autres types de médications de plus en plus (asiatique, naturelle).
* Technologique : révolution biotechnologique qui nécessite des dépenses très importantes en R&D qui sont très longue. Diminution des subventions publiques, donc obligations de faire appel au privé et donc de faire du chiffre. De plus en plus de brevets viennent sur le marché public et donc concurrence.
* Ecologique : S'appuie sur l'industrie chimique très polluante donc pression écologique forte. Appel à l'éthique professionnelle. Obligation à la mutualisation des moyens dans le cas d'épidémies.
* Légal : Industrie très règlementée (fabrication, brevets, publicité, enregistrement). Fortes barrières à l'entrée dans cette industrie, on doit démontrer qu'on a les diplômes requis. Pression de la sécurisation croissante.

## II - Les tendances structurelles (pas obligatoire mais bien de le faire)

Elles consistent à analyser les conséquences des influences listées dans le Pestel et on va contextualiser ces listes d'influence, on va surtout s'intéresser aux influences qui affectent significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. En règle générale, on va les contextualiser à travers quatre points et on va regarder quelles sont les influences les plus significatives :

* Le facteur financier, et plus particulièrement la notion d'avantage de cout. Dans l'impact financier, on va regarder quatre facteurs d'influence : tous les facteurs d'influence qui vont jouer sur les économies d'échelle, les facteurs d'influence qui vont jouer sur les avantages de la localisation géographique comme le prix de la main d'œuvre directe, les influences en termes d'achat centralisé avec la mise en place de centrales d'achat, et enfin les facteurs d'influence sur les couts de recherche et développement (subventions publiques ou privées).
* Le facteur de la concurrence, et plus particulièrement l'interdépendance (secteur d'activité géré ou non par un leadeur), le comportement des concurrents de manière globale (technique de benchmarking = comportement des best-in-class), et le comportement des échanges (notions de quotas, relation importation / exportation, notion de saisonnalité des produits).
* Le comportement du marché avec trois sous facteurs qui vont avoir une incidence : les besoins des consommateurs présents et potentiels, la notion de clients globaux avec un découpage par comportement de type catégorie sociologie-professionnelle ou par âge, et le marketing transférable (brevet dans le domaine public ou privé).
* L'influence des Etats avec trois éléments : la politique commerciale (notion de TVA appliquée et la notion de quota d'importation et d'exportation appliqué), les standards techniques, c'est-à-dire tout ce qui est obligation en terme de normalisation (normes ISO par exemple) et de sécurisation (traçabilité), et enfin tout ce qui se rattache à l'accueil d'investisseurs étrangers (culture du pays).

## III - Un autre outil : le diamant de Porter (pas faisable à l'exam, pas le temps)

C'est également une utilisation, un retraitement du modèle Pestel et de son incidence sur la stratégie du secteur industriel et de l'entreprise. La question sous-jacente du modèle de Porter est que Porter considère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations soient plus compétitives que d'autres. Cela se réfère aux us et coutumes et aux idéologies. Son idée de base est la suivante : la localisation (origine nationale) d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global. Par exemple, une région ensoleillée est synonyme de l'implantation importante d'entreprise de tourisme.

# Section 2 - Le secteur industriel

On s'intéresse au secteur industriel, c'est-à-dire le secteur d'activité (ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens et de services).

## I - Les cinq forces ou menaces selon Porter (obligatoire à l'examen)

L'objet des cinq forces ou menaces de la concurrence est qu'on va analyser le contexte concurrentiel du secteur d'activité en partant du postulat que tout secteur d'activité s'inscrit dans une filière économique.

Une filière économique s'appréhende à travers trois dimensions :

* La première est composée d'un ensemble **d'opérations techniques** qui vont de la matière première jusqu'au produit final. On s'intéresse ici à la gestion des flux de matières (matières premières, produits industrialisés et produits finis).
* La deuxième dimension correspond à l'ensemble des **relations économiques et des transactions commerciales** entre les entreprises. On s'intéresse à tous les flux financiers.
* La troisième dimension s'intéresse aux **opérations de coordination** sur le plan technique et commercial. On s'intéresse à tous les flux d'informations.

**Porter va s'intéresser à cinq forces ou menaces :**

* L'intensité de la concurrence.
* Les nouveaux entrants.
* Le pouvoir de négociation des clients.
* Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
* Les produits ou services de substitution.

### 1 - Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

On va s'attacher à répondre aux critères suivants et regarder le comportement :

* La concentration : on va regarder la répartition des parts de marché sur la logique pourcentage d'entreprise artisanales / PME / grandes entreprises de type international. Moins les entreprises seront concentrées, plus on aura de facilité en terme de concurrence et moins il y aura de pressions en terme de pouvoir.
* La qualité liée : la valeur du produit fabriqué ou du service rendu est fortement déterminée par la qualité de ce qui est acheté au fournisseur. Cela signifie que plus le produit vendu est de qualité, plus le pouvoir de négociation du fournisseur sera important vis-à-vis du client.
* La différenciation des produits : elle s'intéresse au degré de substitution d'un produit par rapport à l'autre. Par exemple, plus un produit est banalisé, moins il y a de pressions, plus le produit est technique, plus il y a de pressions.
* Le cout de transfert : il s'intéresse à la mesure des dépenses engendrées pour un changement de fournisseur. Plus ce cout est élevé, plus le fournisseur aura un pouvoir de négociation important par rapport au client.
* Les possibilités d'intégration : exemple typique des centrales d'achat et les mises en commun de réseaux commun de distribution. Plus on a de possibilité d'intégration, plus on a de pouvoir de négociation. De manière générale, plus les prix de vente sont important, moins il y aura d'intégration.
* La répartition de la valeur ajoutée : on va s'intéresser ici aux différents couts et gains de chacun des partenaires de la chaine d'approvisionnement.

### 2 - Les nouveaux entrants et les nouveaux produits ou services de substitution

Ce sont les menaces dites externes à la chaine d'approvisionnement. Leur effet immédiat est soit de diminuer la demande disponible qui s'adresse aux entreprises du secteur et donc de renforcer l'intensité de la concurrence, soit de réduire la part absolue de marché du produit ou du service traditionnel. Plus de produits ou plus de concurrents, c'est moins de chiffre d'affaire pour chaque entreprise.

#### A - Les forces ou menaces des nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants vient d'entreprises qui peuvent, par création ou par diversification, présenter une offre plus compétitive dans le secteur en question. Une entreprise peut s'intégrer dans un secteur industriel pour plusieurs raisons :

* La nouvelle activité envisagée s'insère facilement dans les activités actuelles de l'entreprise qui possède donc déjà les compétences requises. On est sur le copier-coller, pas besoin d'apprentissage.
* Cette activité représente un potentiel de croissance et de rentabilité intéressant.
* L'accès de cette activité ne représente pas pour l'entreprise des droits d'accès trop importants.

#### B - Les forces et menaces des nouveaux produits et services de substitution

La menace de substitution trouve sa source principale dans les évolutions technologiques. Elle consiste en effet à remplacer un produit ou un service existant par un autre **qui remplit la même fonction d'usage**, voire une fonction plus large procurant ainsi à l'utilisateur **une utilité plus grande pour un cout plus compétitif**.

### 3 - L'intensité concurrentielle

On va s'intéresser ici aux facteurs suivants :

* La taille des concurrents.
* Le cycle de vie du marché et du produit : secteur avec croissance auto-suffisante ou bataille pour les parts de marché ?
* Le montant des couts fixes : que faut-il obligatoirement acheter et détenir pour s'intégrer sur le marché ? Importants pour haute technologie par exemple.
* Les paliers d'investissement : Quels sont les paliers d'investissement qui permettent de générer des capacités de production excédentaires ? : A partir de quand faut-il plus d'usines ?
* La différenciation des offres : elles expliquent la rivalité entre les concurrents et les couts de transfert.
* Les possibilités de croissance externe : internationalisation.
* Les barrières à la sortie : investissements non transférables.

## II - Les 5 + 1 forces de Porter (obligatoire à l'examen)

Il s'agit des cinq forces et menaces traitées précédemment auxquelles s'ajoute une sixième menaces : le rôle de l'Etat. L'intervention de l'Etat se fait généralement à la demande des concurrents pour protéger leur marché. On distingue plusieurs types d'intervention :

* L'intervention fondée sur l'intérêt général de la population : décrets et lois de sécurisation.
* L'indépendance nationale : définition des quotas d'importation et d'exportation.
* L'exception culturelle ou agricole : tout ce qui est du ressort des subventions publiques.
* La taille critique : normalement, le monopole est interdit.

Cet outil va aider à définir les FCS de l'activité. Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante (cf. tableau).

*Aspect macro à l'examen : PESTEL, 5 + 1 forces de Porter, représentation graphique de l'hexagone sectoriel (cf. schéma).*

# Section 3 - Les outils complémentaires (si on a le temps de les ajouter à l'examen)

## I - La dynamique de la concurrence (compétence techniques requises utilisation limitée)

Comme on a un cycle de vie d'un produit, on peut dire qu'il y a un cycle de vie de la concurrence. Cela signifie que toute dynamique de la concurrence est provisoire. Il y a deux éléments principaux qui vont l'influencer : l'évolution du macro-environnement, et les stratégies (d'attaque le plus souvent) déployées par les forces sectorielles. On est confronté à des cycles de la concurrence. L'enjeu pour le manager est de déterminer leur vitesse et leur ampleur. Par exemple, dans le secteur de la haute technologie, le cycle de la concurrence est appelé loi de More qui a démontrer que le cycle de la concurrence se faisait tous les deux ans. Cela veut dire que si l'entreprise n'est pas capable d'offrir de nouveaux produits ou de nouvelles évolutions de produits au bout de deux ans, elle va courir le risque de se faire racheter.

Les actions du manager pour faire front aux cycles de la concurrence : pour le concurrent déjà en place, une manière est qu'il va renforcer les barrières à l'entrée de son secteur d'activité. Pour le nouvel entrant, en règle générale, la première étape consiste à attaquer les segments de marché dits mineurs (équivaut à une stratégie de niche) pour ensuite élargir l'attaque à des segments dits connexes. La troisième étape va être de déclencher une guerre des prix. Enfin la quatrième étape va être de construire et utiliser de nouvelles barrières à l'entrée.

## II - Les groupes stratégiques (on peut l'utiliser à l'examen)

Un groupe stratégique rassemble les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence. Il va falloir déterminer les facteurs qui permettent :

* De construire des groupes homogènes.
* De distinguer au mieux ces groupes.
* Tout en se limitant à deux ou trois séries de caractéristiques.

On considère d'abord la taille de l'entreprise (chiffre d'affaire ou nombre de salariés). Le second facteur qu'on regarde souvent est l'implantions géographique (nationale pou international). Ce sont des facteurs dits tangibles. Les facteurs plus intangibles correspondent à l'image de marque, la réputation. On va représenter les groupes stratégiques (cf. schéma page 2). Plus le nombre d'entreprises dans un groupe stratégique est grand, plus le cercle sera grand. On va les situer par rapport aux quatre points essentiels.

L'analyse des groupes stratégiques permet d'apprécier :

* Les concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui suivent les stratégies similaires.
* La rentabilité potentielle et la vulnérabilité de chaque groupe vis-à-vis des forces concurrentielles (appréciée par la taille de l'entreprise et/ou sa cotation ou non-cotation en bourse).
* La solidité des positionnements grâce à l'étude des barrières à l'entrée.
* Les positionnements stratégiques non occupés qui permettent de mettre en place des stratégies de niche (segments de marché mineurs ou connexes).

Au final, cette analyse permet principalement d'opérer des choix stratégiques pour le futur.

## III - L'analyse et l'identification des clients stratégiques

Cet outil est à la frontière du macro-environnement et du micro environnement. Le client stratégique est celui qui constitue la **cible primordiale** de la stratégie car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée. Ce n'est donc pas nécessairement le consommateur final. Par exemple, dans le secteur de la distribution, la cible primordiale est la grande surface et pas le consommateur final. Cette analyse des clients stratégiques s'associe à l'analyse de la valeur perçue par le client. Cette dernière représente une factorisation de cinq à dix critères jugés par les clients stratégiques comme les critères auxquels tout secteur d'activité doit répondre, autrement dit les plus importants pour les clients stratégiques (cf. graphique page 2).

**Chapitre 2 : l’organisation et l’analyse micr-économique**

Ici on va raisonner sur l'entreprise, mais plus particulièrement pour chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise.

# Section 1 - Les stratégies génériques de Porter et leur évolution

On a la **stratégie de niche** (ou de focalisation) qui s'applique sur un segment de clientèle étroit sur lequel on peut faire soit un prix de vente fort soit un prix de vente faible selon le produit que l'on vend. On a ensuite la **stratégie de domination par les couts** qui s'apprécie par deux éléments : segment de clientèle large et prix de vente bas. La troisième stratégie de base est la **stratégie de différenciation** avec un segment de clientèle large et prix de vente relativement élevés.

## I - La domination par les couts

La domination par les couts s'apprécie par cinq caractéristiques :

* Un champ de clientèle très vaste.
* Elle dessert de nombreux segments à l'intérieur de la profession (plusieurs catégories sociologie-professionnelles, plusieurs tranches d'âge).
* L'étendue géographique se révèle souvent un facteur clé de réussite de cette stratégie (nécessité de l'international).
* Une production à bas couts (des frais fixes et des frais variables faibles).
* Une courbe d'expérience, c'est-à-dire qu'il faut maximiser la partie standard de chaque produit vendu (ou minimiser les personnalisations).

Les contraintes stratégiques pour l'entreprise :

* Ce sont des entreprises sous pressions constante si elles veulent garder leur position concurrentielle (leur place de leadership).
* Ce sont de entreprises qui doivent constamment investir dans des équipements modernes (plus le matériel est neuf, plus on peut produire en nombre et en vitesse).
* Obligation de se débarrasser de ses actifs obsolètes.
* Le manager doit résister à la tentation d'élargir sa gamme de produits (courbe d'expérience).
* Le manager ou l'entreprise doit rester à l'affut des améliorations techniques, c'est-à-dire de toutes les entreprises qui ont une stratégie de différenciation car l'évolution d'une telle stratégie est de tendre vers une stratégie de domination par les couts.

## II - La stratégie de différenciation

Elle s'apprécie par le fait qu'une entreprise s'efforce d'être unique dans sa profession et dans un domaine apprécié par un grand nombre d'acheteur. Elle se caractérise donc par un prix de vente plus élevé que nécessaire. Il y a plusieurs façon d'apprécier la différenciation :

* La plus répandue est la différenciation dans le produit.
* La différenciation dans la méthode de livraison (e-business avec livraison directe).
* La différenciation dans la méthode de marketing (à travers des forums ou des clubs).

Les risques de la différenciation :

* L'intérêt de l'acheteur pour cette différenciation diminue
* Une entreprise peut imiter le produit ou le service et être plus intéressante.
* Le prix de vente proposé est beaucoup trop important pour justifier l'achat alors qu'un produit de gamme standard suffirait largement.

## III - L'évolution des stratégies générique : l'horloge de Bowman (pas demandée à l'examen)

Il a considéré que les stratégies génériques de Porter étaient insuffisante et qu'une entreprise pouvait appliquer plusieurs types de stratégie selon ses domaines d'activité et selon s'il fait des segmentations de clientèle ou géographique. Selon lui, il faut considérer huit types de stratégie au sein d'une entreprise.

1 - la stratégie d'épuration

Elle se caractérise par un prix de vente faible et par une valeur perçue par le client faible également. Le risque principal est de se limiter à un segment spécifique de la clientèle.

2 - La stratégie de prix

On considère que les acheteurs ne font pas la distinction entre les produits offerts, c'est-à-dire que le prix est le facteur critique de décision d'achat.

*Les stratégies 1 et 2 sont un dégroupage de la stratégie de volume ou de domination par les couts de Porter.*

3 - La stratégie hybride

Elle se caractérise par la possibilité de produire et d'écouler des volumes supérieurs à la concurrence afin de maintenir des marges élevées. C'est une stratégie qui mixe à la fois une stratégie de différenciation et une stratégie de domination par les couts. Elle est principalement mise en place dans les stratégies de l'industrie automobile d'entreprise asiatique souhaitant s'implanter dans les pays occidentaux (main d'œuvre peu chère et vente chère).

4 - La sophistication sans surprix

5 - La sophistication avec surprix

Dans ces deux stratégies, l'entreprise va créer un bien ou un service qui sera ressenti comme unique et qui va justifier un écart de prix à la baisse ou à la hausse.

*Les stratégies 4 et 5 sont un dégroupage de la stratégie de différenciation de Porter.*

*Les autres stratégies sont des stratégies d'échec que toute entreprise ne doit pas mettre en place.*

6 - Un surcroit de prix de vente pour un produit standard

7 - Un surcroit de prix de vente alors que la valeur du produit ou du service est en train de diminuer

8 - Un prix de vente trop bas par rapport à la valeur réelle du bien ou du service offert

# Section 2 - Le modèle SWOT (Obligatoire à l'examen)

Créé par quatre américains dont les initiales sont LCAG : Learned, Christensen, Andrews, Guth (forces faiblesses opportunités menaces). C'est un modèle qui s'établit en deux temps. On fait d'abord un diagnostic externe qui s'intéresse à l'analyse de l'environnement et de l'industrie. On va utiliser et préciser celle qui ont le plus d'influence (à partir des données globales du PESTEL). Dans un second temps on va faire une analyse externe qui a pour objet d'évaluer les capacités de l'entreprise à répondre aux conditions externes. On doit faire le modèle SWOT pour chaque DAS et éventuellement un SWOT consolidé sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

## I - L'analyse externe (pour le présent et le futur)

### 1 - Objet et utilité des menaces

Les menaces sont tous les facteurs externes qui peuvent compromettre les objectifs de l'entreprise, voire son activité. Par exemple, la hausse du prix du carburant qui est une menace très forte pour toutes les activités de taxis, de compagnie aérienne, de transport routier de marchandises et de personnes. Menace de la presse gratuite sur la presse payante existante à ce jour. L'objectif du stratège sera de limiter les risques liés aux menaces ou avoir les capacités de les contrer (ressources).

### 2 - Les opportunités

Ce sont les facteurs externes favorables à l'entreprise. Ils correspondent aux conditions qui peuvent donner lieu à une augmentation de la performance (croissance) si elles sont exploitées par l'organisation étudiée (augmentation de la démographie, ouverture à l'international, mise en place de quotas…).

Les menaces et les opportunités portent sur toutes les caractéristiques de l'environnement qui peuvent influencer à court, moyen et long terme la performance de l'entreprise.

## II - L'analyse externe : les forces et faiblesses de l'entreprise à l'instant t (le présent)

C'est ce que l'entreprise est à un instant donné.

### 1 - Les forces

Les forces sont les atouts que l'entreprise possède et contrôle (utilisation de manière efficiente). Ce sont les caractéristiques internes sur lesquelles l'organisation analysée est meilleure que ses concurrents ou meilleure que la moyenne du secteur. Il y a plusieurs moyens d'apprécier les forces et faiblesses (découpage sur les ressources, ou modèle de marketing mix des quatre 4 Product, Price, Place (place sur le marché) et promotion (communication au sens image de marque).

### 2 - Les faiblesses

Les faiblesses sont les facteurs internes sur lesquels l'entreprise est moins performante que la moyenne du secteur. Soi on fait par ressources matérielles, financières et technologique, soit on fait les quatre P.

Les forces et faiblesses concernent généralement la dimension commerciale (produit et service, type de distribution, type de communication, prix proposés), la dimension financière (endettement à court terme - découvert et long terme - poids des emprunts, la trésorerie), la dimension technologique (potentiel d'innovation - pourcentage du résultat dédié au département R&D, nombre de brevets déposés auprès de l'INPI, procès et cout du cycle de production avec pour objectif principal de limiter les boulets d'étranglement) et la dimension organisationnelle (gestion et typologie du personnel, type de management, système de contrôle - partie fixe et variable des salaires avec heures supplémentaires, stock-options).

# Section 3 - L'organisation (élément nécessaires pour construire les outils micro et macro)

## I - La chaine de valeurs de Porter

Cet outil a été créé dans les années 1990 avec la philosophie de créer de la valeur pour l'actionnaire. La chaine de valeur part du principe qu'une entreprise est constituée d'un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et commercialiser ses produits et services. La richesse de cette entreprise (sa création de valeur) dépend de la bonne adéquation de ses activités, activités que l'on va trouver dans les différentes fonctions ou départements de l'entreprise. Chaque entreprise doit décomposer ses activités en deux groupes : les activités principales et les activités de soutien. Les activités principales correspondent au cœur de métier de l'entreprise de manière générale. Ce sont les activités qu'il faut éviter d'externaliser, sinon on risque de perdre en pouvoir sur le marché dans lequel on se trouve. Les activités de soutien sont celles qui "travaillent" pour l'ensemble des activités principales. Ce sont des activités que l'on peut partiellement ou totalement externaliser.

Quelles sont les questions auxquelles le manager doit répondre pour pouvoir concevoir sa chaine de valeur. La première est comment dois-je décomposer mon entreprise en fonctions principales et en fonctions de soutien ? Les fonctions principales sont celles qui créent de la valeur, c'est-à-dire celles qui apportent une plus-value. Quels sont les avantages compétitifs sur chacune des fonctions ? Quelles sont les activités dont j'ai intérêt à effectuer une externalisation partielle ou totale ? Les lieux de création de valeur de mon entreprise (activités principales) sont-ils valorisés par une bonne intégration des différentes activités de l'entreprise ? Existe-t-il une bonne communication entre les différents départements de mon entreprise ? Quelles sont les faiblesses ou les manques de mon entreprise sur chacun de mes départements ? (et que vais-je faire pour éliminer chacune de ces faiblesses ?).

## II - Le carré financier

Il correspond à une analyse financière sommaire. C'est le préalable au diagnostic financier. Il a pour objet de faire une analyse globale (au sens léger) du bilan, du compte de résultat, des SIG et des tableaux de financement. Le but du carré financier est donc d'apprécier l'analyse financière à travers quatre critères essentiels qui sont l'endettement, la croissance, la rentabilité et la liquidité.

La croissance : il s'agit de noter le rythme d'évolution de l'entreprise dans son activité. Ici le chiffre d'affaire sera l'indicateur majeur. Mais on peut également étudier les éléments suivants : la croissance des effectifs, des investissements, la croissance et la répartition des parts de marché, l'évolution des volumes de clients gagnés ou perdus, des volumes de commandes gagnés ou perdus, des niveaux moyens de commande. On va regarder des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les premiers sont ceux issus des documents comptables de l'entreprise (bilan et compte de résultat). Ce sont souvent des pourcentages ou des quantités.

La rentabilité : elle exprime de manière générale le rapport du résultat net comptable par rapport aux capitaux propres disponibles. Il représente le rendement du placement pour l'actionnaire et augure donc de sa fidélité future. On peut également appréhender la rentabilité par les marges unitaires sur chaque produit ou prestation. On peut encore l'appréhender par la contribution de chaque département en précisant les charges fixes et les charges variables.

La liquidité : il existe de nombreuses entreprises qui, malgré une activité en croissance et une bonne rentabilité, connaissent les pires difficultés à financer leur cycle d'exploitation. On étudie donc ici le poids des stocks et les créances clients ainsi que les ressources ou créance fournisseurs. On va voir également l'évolution du fond de roulement.

L'endettement : de manière générale, on considère qu'une bonne entreprise doit détenir autant de capitaux propres que d'emprunt à long terme auprès des établissements de crédits. L'endettement a pour objet d'analyse le rapport capitaux propres / capitaux étrangers à long terme (emprunts bancaires à long terme) et on va regarder également le poids des charges financières dans le compte de résultat (principalement constitué des agios).

Plusieurs questions à se poser pour le carré financier : notre entreprise a-t-elle les moyens financiers de ses ambitions stratégiques ? Quelles dispositions financières serait-il bon de prendre à court, moyen et long terme pour répondre à mes ambitions stratégiques ? Ces dispositions financières sont-elles compatibles avec ma politique commerciale ? Ai-je la possibilité d'avoir et/ou d'obtenir une capacité d'endettement complémentaire et auprès de qui (banque contre actionnaires) ? Puis-je envisager une ouverture ou une augmentation en capital via par exemple une introduction ou non sur le marché boursier ?

## III - Le cycle de vie du produit

Il s'applique autant au cycle de vie d'une entreprise, à un DAS, à une gamme ou à un produit en lui-même. Cf. plaquette. En émergence, le prix de vente est important et le produit doit faire ses preuves, il est peu connu. Il y a donc peu d'acheteur et d'utilisateurs qui sont des pionniers. En croissance, il va y avoir une personnalisation étendue du produit, une offre produit service/service plus grande. En sélection, il y a aura mise en place d'économies d'échelle et de stratégie de volume. En saturation, on est non plus sur l'achat premier mais sur l'achat de remplacement. On cherche à minimiser au plus les couts fixes (efficience et cout).

## IV - L'approche ressource et compétences (RBV Ressource Based View)

Les principaux modèle précédents ont pour vocation de satisfaire les actionnaires, c'est-à-dire faire du bénéfice et de la distribution de dividendes. Le modèle RBV a émergé dans les années 1990 et souligne que pour satisfaire les actionnaires, il faut avant tout que les salariés soient heureux de travailler dans l'entreprise. C'est la satisfaction du salarié qui prime. Ce modèle consiste à faire une combinaison unique des actifs (ressources + compétences) d'une entreprise. Cette combinaison unique est à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Les ressources sont les facteurs tangibles ou intangibles détenus par une entreprise qui lui permettent de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance. Cela correspond aux ressources financières, humaines et technologiques.

La dimension compétences : également appelées capacités ou aptitudes, les compétences sont les facteurs permettant l'exploration et l'exploitation des ressources. Cela s'effectue à travers l'apprentissage individuel et collectif.

Le rôle des compétences : toute compétence (chez un individu) doit suivre un cycle en cinq étapes :

* La découverte (la connaissance des produits ou services)
* L'acquisition (compréhension des utilisations de ces produits et services)
* Le contrôle (efficacité dans l'utilisation de ces produits et services)
* L'exploitation à son maximum (efficience dans l'utilisation des produits et services)
* Le renouvellement (ou remise en cause)

Tout individu à même de mettre en œuvre ces cinq étapes détient des aptitudes managériales.

**Les propriétés des compétences** : elles s'appliquent également aux ressources. **Une compétence doit répondre à quatre propriétés :**

* **La notion de valorisation (valorisable**) : à quelle hauteur évaluez-vous votre compétence à travers vos salaires ?
* **La rareté**.
* **Une propriété organisationnelle** : on est capable de gérer tous les éléments de l'entreprise.
* **La non imitation ou de non substitution**.

**La notion d'apprentissage collectif** : Pour qu'un apprentissage collectif réussisse dans une entreprise, ***cinq éléments doivent être considérée*** :

* **La maitrise personnelle (élément individuel**) : compétences techniques et relationnelles (bien être au sein de l'entreprise).
* La **pensée systémique :** c'est accepter de mettre en place des systèmes de communication.
* **Détenir des modèles mentaux :** accepter de transmettre la bonne et correcte information.
* **Mise en place d'une construction d'une vision** partagée (vision intra et inter organisationnelle)
* **L'apprentissage du groupe :** remise en cause et renouvellement.

Toute entreprise qui arrive à mettre l'apprentissage collectif au sein et hors de son organisation peut prétendre détenir le titre d'organisation apprenante. C'est une organisation dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble.

## V - Les alliances et les partenariats stratégiques

Le manager va rechercher en premier lieu de nouveaux espaces organisationnels (cf. tableau). La seconde notion à retenir est que l'objectif est de créer des organisations sans frontières. On est sur la notion de sous-traitance stratégique (créatrice de valeurs). On va également parler de stratégies collectives ou de joint-venture. On y trouve aussi les entreprises en réseaux (centrales d'achat). On a encore les alliances complémentaires dont le but est d'établir des contributions mutuelles à des stades différents du process de production. On a enfin les alliances addictives dont le but est de rassembler des actifs semblables en vue de rechercher des économies d'échelle. En synthèse sur les alliances et stratégies de coopération, **les objectifs des alliances stratégiques sont de quatre ordres** :

* ***Minimiser ses couts.***
* ***Garantir une sortie à moindre cout des domaines*** d'activité (= diminution des risques).
* ***Réduire les délais d'acquisition des technologies, des savoir-faire et des compétences***.
* ***Accélérer l'entrée dans des domaines d'activité prometteurs***.

# Section 4 - La méthode des scénarios (conclusion)

On va l'utiliser dans la définition et la précision de la conclusion générale de l'étude de cas. Un scénario est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables qui est obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles plus ou moins certaines. La méthode des scénarios est utilisée lorsqu'on veut une projection à long terme de la stratégie. La méthode des scénarios prend en compte tous les outils stratégiques macro et micro environnementaux dans un but de rendre les décisionnaires plus proactif et capable de faire face aux changements et défis de l'avenir.

**Il y a plusieurs critères de qualité d'un scénario :**

* **Il doit être descriptif** : chaque étape doit être précisée en énumérant les ressources nécessaires.
* **Il doit être cohérent avec la politique de l'entreprise** et la personnalité des managers.
* **Il doit être plausible :** il doit être chiffré, budgété.
* **Il doit être transparent** : il doit faire l'objet d'une communication auprès de toutes les personnes concernées, et ceci avant toute mise en œuvre.

Ceci étant, tout scénario détient un certain nombre de faiblesses : toute création de scénario conduit à des choix arbitraires parmi les facteurs clés de succès de l'entreprise et surtout les combinaisons de ces facteurs. Elle est donc très réductrice par rapport à la réalité. Le souci de cohérence et de continuité historique oblige à se soumettre à des logiques connues et ignore donc la notion de rupture qui est pourtant la règle dans l'évolution du monde. Cela signifie que lorsqu'on va concevoir un scénario, on le fait dans un sens positif et on a tendance à éliminer ce qui est du ressort des crises et des conflits.

On ne doit pas aller au-delà de deux à trois scénarios sur le plan stratégique. Les paramètres importants à considérer dans les scénarios sont les suivants :

* La conjoncture générale et sectorielle.
* Le court des devises.
* L'évolution des lois sociales.
* L'évolution de l'environnement concurrentiel.
* L'environnement politique.
* L'évolution des effectifs et des consommateurs finaux.

*A noter que contrairement à l'analyse, la conclusion se fait plutôt avec des phrases. On envisage trois scénarios minimum : un scénario négatif passant par les faiblesses du SWOT en essayant de les améliorer ; un scénario de stagnation où on justifie comment rester sur le marché (grâce aux forces) et en jouant sur les "petits plus" marketing et stratégique qui permettent de maintenir les relations sur le long terme ; et un scénario positif avec l'augmentation des parts de marché qui passent par l'implantation géographique, internationale, ou par la récupération des parts des concurrents.*