

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

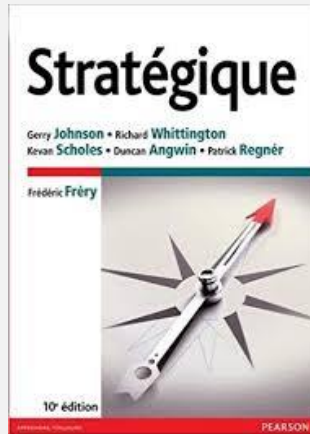
Master I – MARKETING VENTE

SÉANCE I - INTRODUCTION

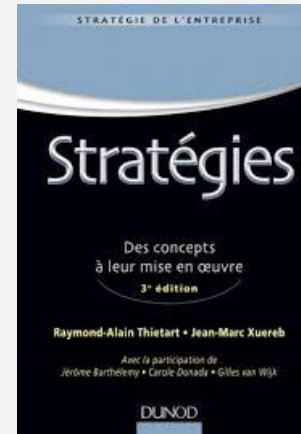


Sophie CASANOVA
2017/ 2018

BIBLIOGRAPHIE



Stratégique,
édition
Pearson, 10^e
édition, 2014



**Stratégies, des
concepts à leur mise
en œuvre,** édition
Dunod, 3^e édition,
2015



**Diagnostic et
décisions
stratégiques,**
édition Dunod,
2003



**Stratégie et
conduite du
changement**
édition Maxima,
2017

PLAN DU COURS

INTRODUCTION

Chapitre 1 :

Les stratégies de spécialisation et diversification

Chapitre 2 :

Les stratégies relationnelles et inter-organisationnelles

Chapitre 3 :

Les stratégies d'internationalisation



I. Nécessité de la conduite stratégique



La **conduite stratégique** constitue depuis toujours une **nécessité**, qui devient aujourd'hui de plus en plus prégnante :

- Les **bénéficiaires** – clients, utilisateurs, usagers, administrés ou encore sociétaires – sont de plus en plus **exigeants** et de moins en moins fidèles ;
- L'**obsolescence** des métiers et techniques arrive de plus en plus tôt ;
- Les anciens espaces nationaux se sont largement ouverts à la **mondialisation**.

I. Nécessité de la conduite stratégique



Le monde est ainsi devenu plus dynamique, plus ouvert et riche d'opportunités, mais aussi plus turbulent, difficile et imprévisible.

- L'ensemble de ces organisations sont généralement plutôt réticentes à toute forme de changement
- Les dirigeants d'organisations sont souvent mal préparés et peu habitués à conduire le changement dans l'entreprise.

**CHANGEMENT
EN COURS ...**



2. Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

L'efficacité opérationnelle n'est pas la stratégie !

Les entreprises doivent être flexibles pour réagir rapidement aux changements de la concurrence et du marché.

Elles doivent :

- réaliser des **évaluations comparatives** ;
- **externaliser** de façon agressive ;
- aussi **préserver leurs aptitudes de base** en matière de compétition.



2. Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

La quête de la productivité, de la qualité et de la rapidité a donné lieu à un nombre remarquable d'outils et de techniques

- la gestion de la qualité totale,
- le benchmarking,
- la chrono-compétition,
- l'outsourcing,
- les partenariats,
- la conduite du changement.



2. Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie



Petit à petit, de façon presque imperceptible, **les outils de management ont pris la place de la stratégie.** En apportant des améliorations sur tous les fronts, les managers **s'éloignent** de plus en plus **de positions concurrentielles viables.**

➤ Efficacité opérationnelle : nécessaire mais pas suffisante !

2. Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

L'efficacité opérationnelle et la stratégie fonctionnent de façon différentes

Éléments de définition

- **Efficacité opérationnelle** consiste à effectuer les mêmes activités que les concurrents mais mieux que ne le font ces derniers ;
- **Le positionnement stratégique** consiste à effectuer des activités différentes de celles des concurrents ou à effectuer des activités similaires de façon différente.



2. Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

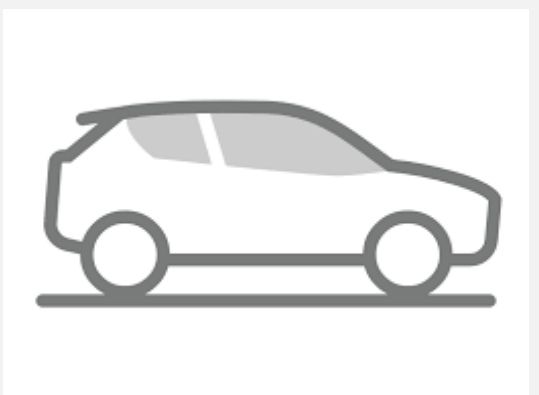
EXEMPLE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE
(Toyota)

Dans un pays en ruine (sortie de la guerre), Toyota doit faire face à toute sorte de pénuries et un marché très fragmenté



➤ Mise en place d'une politique de Lean management

- Tout ce qui est sans valeur ;
- L'excès, la surcharge de travail engendrée par des processus non adaptés ;
- La variabilité, ou l'irrégularité des machines.



Toyota, pionnier et leader des technologies environnementales, est en 2014

2. Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

L'amélioration constante dans l'efficacité opérationnelle est nécessaire pour parvenir à une rentabilité supérieure.

➤ elle ne suffit généralement pas !

La diffusion rapide des meilleures pratiques en est la raison la plus évidente.



3. Le vocabulaire de la stratégie



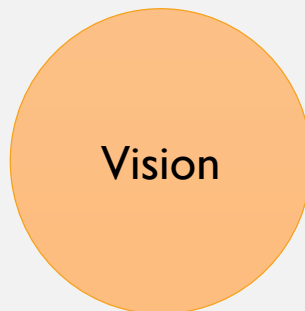
« quel est notre métier ? »



« que voulons-nous obtenir à court terme ? »



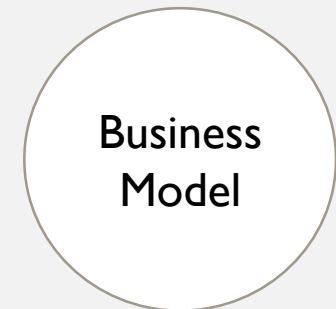
Ressources et compétences qui distinguent l'entreprise



« que voulons-nous atteindre ? »



Clients, marchés, intégration verticale



Choix réalisés pour générer du revenu

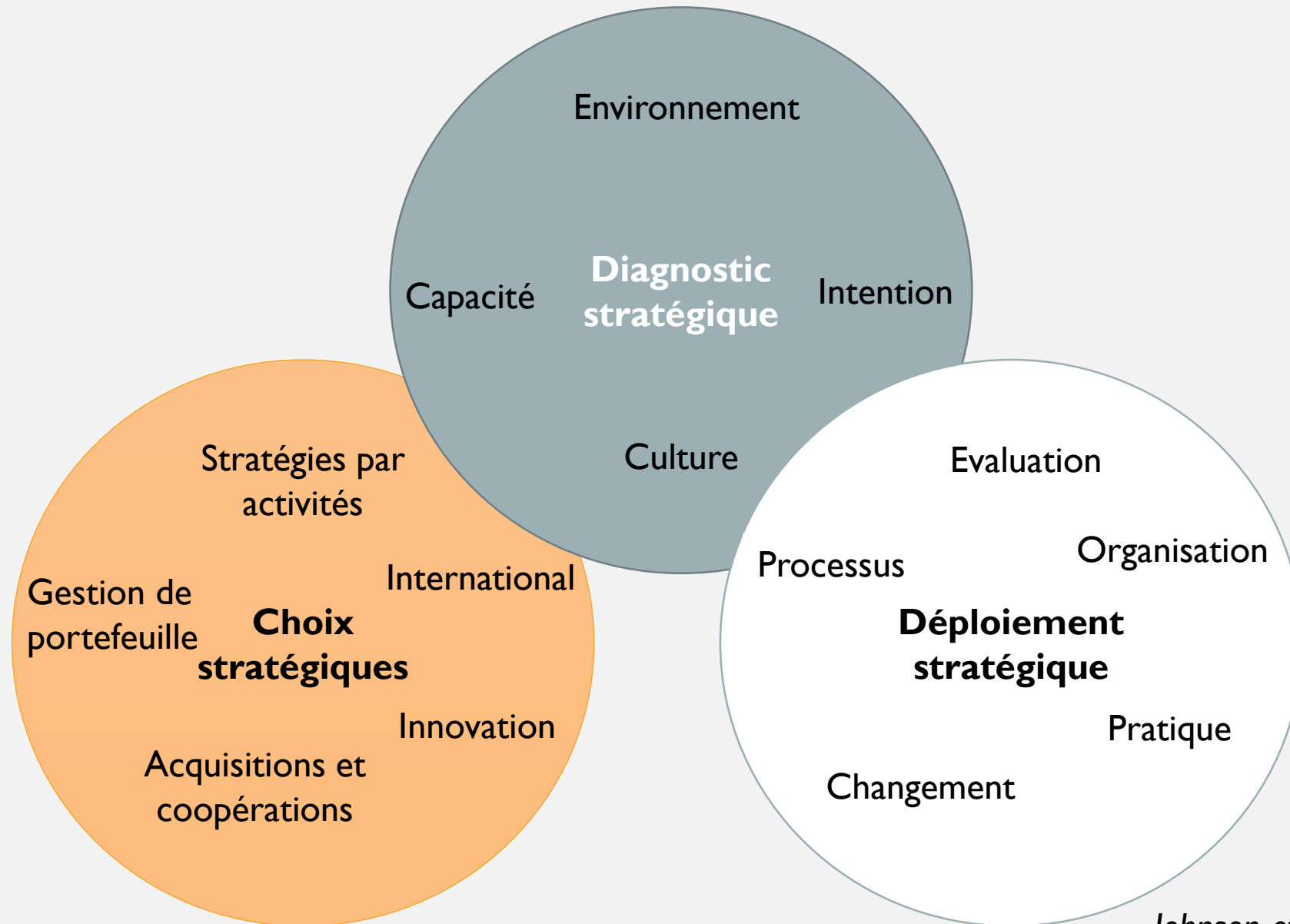
3. Le vocabulaire de la stratégie



« Apporter à tous une alimentation de qualité, naturelle, au service de la santé, à toutes les étapes de la vie (**Buts de l'entreprise**). Cultiver le goût qui fait du bien. Nourrir les tout-petits, les personnes vulnérables, tout comme celles en bonne santé. Adopter nos produits à toutes les cultures (**Périmètre d'activité**). Explorer ce que la recherche scientifique peut donner à notre alimentation quotidienne (**Capacité stratégique**). C'est à cette aventure que le groupe choisit de participer. »



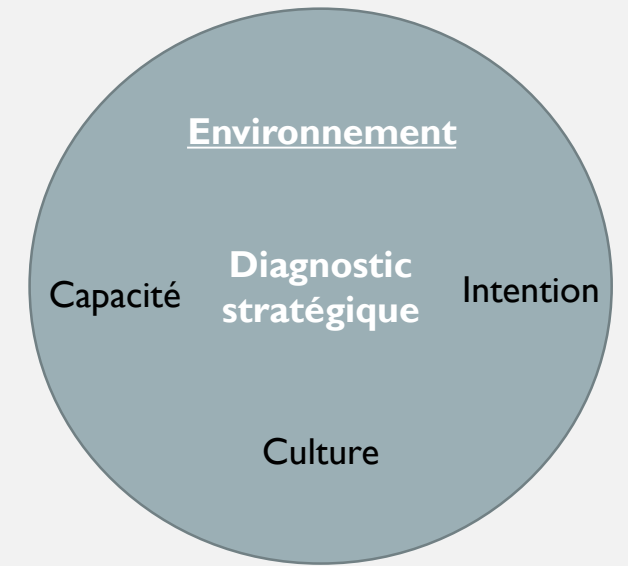
4. Le modèle stratégique



4.1. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique consiste à **comprendre l'impact stratégique** de l'**environnement** externe, de la **capacité stratégique** de l'organisation, de ses **objectifs** et de sa **culture**.

Les questions soulevées => **essentiels** à la définition de la stratégie future.



L'environnement



Opportunités

Menaces

4.1. Le diagnostic stratégique



EXEMPLE DE **MENACE LIÉ À L'ENVIRONNEMENT**
(facteurs environnementaux)



En raison de **mauvaises conditions météorologiques**, la Turquie a été touchée en 2014 par une forte **pénurie** dans la production de **noisettes** dont elle détient 70 % du marché mondial.



+60%

Prix des
noisettes



Coût de
production

Nutella, Ferrero Rocher, Kinder

4.1. Le diagnostic stratégique

EXEMPLE DE *MENACE* TRANSFORMÉE EN *OPPORTUNITÉ*
(évolution technologique)



+ 11%

Marché commerce en
ligne, en 2014

Hausse du taux d'équipements web dans les foyers
+
Hausse des transactions sur mobile



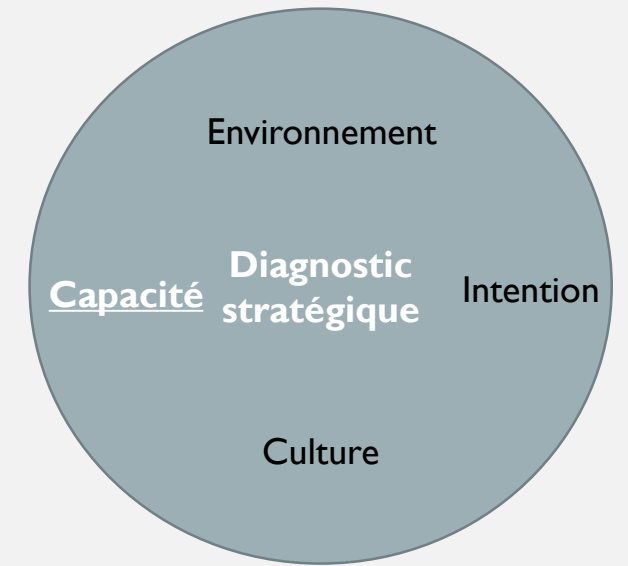
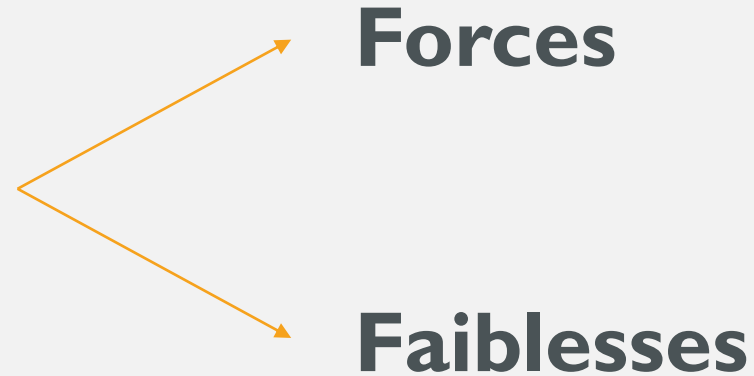
KIABI

ToysRUs

Ouverture de
boutiques en ligne

4.1. Le diagnostic stratégique

Capacité
stratégique



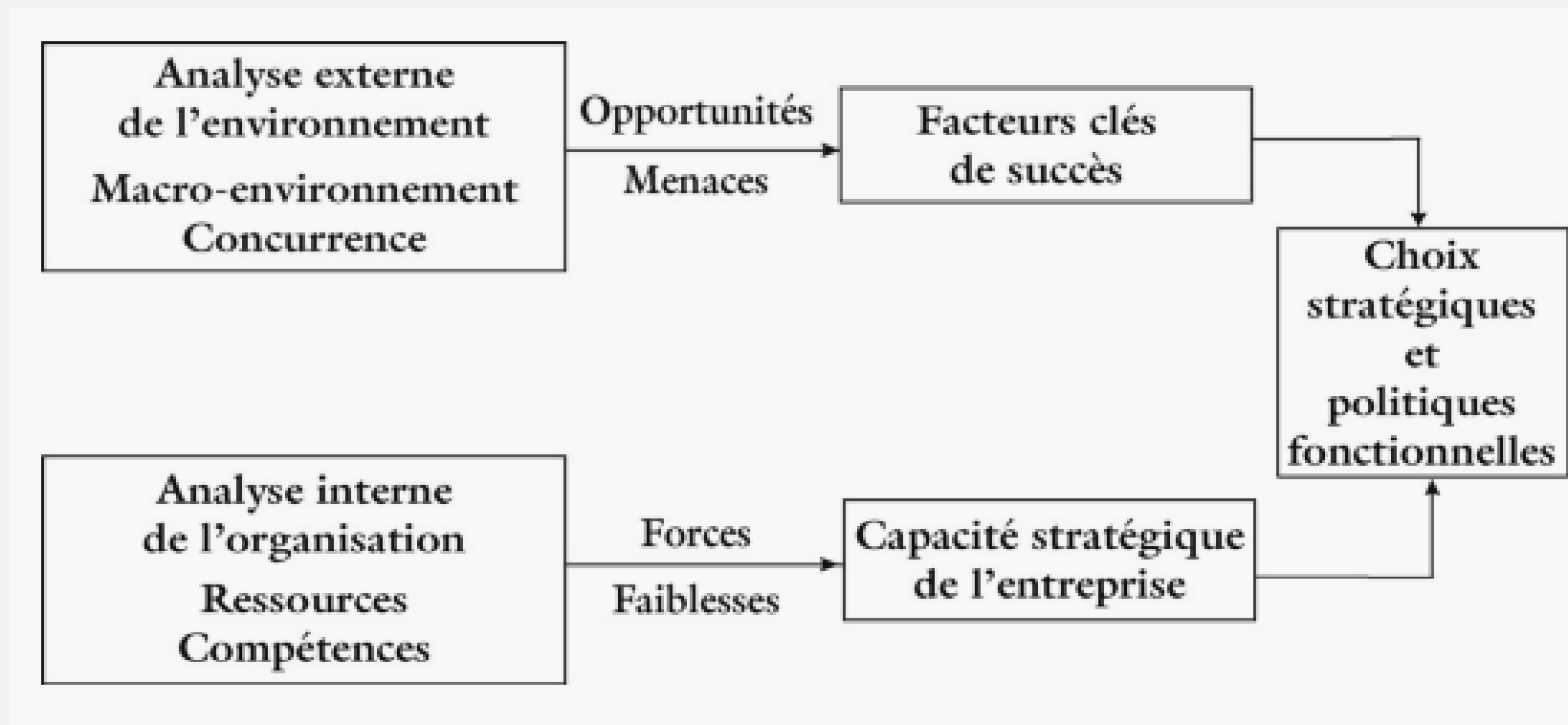
Toute organisation présente une capacité stratégique, déterminée par

- ses **ressources** (machines ou bâtiments) ;
- ses **compétences** (commerciales ou technologiques).

4.1. Le diagnostic stratégique



Modèle SWOT



LeRoy (2017)

4.1. Le diagnostic stratégique

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (FCS)
dans le domaine de la **chaussure de sport**



Connaissance du marché
maîtrise des coûts
Innovation technologique
Créativité
Capacité à sortir plusieurs collections par an



Compétence associée

Marketing



Ressources associées

Investissements lourds

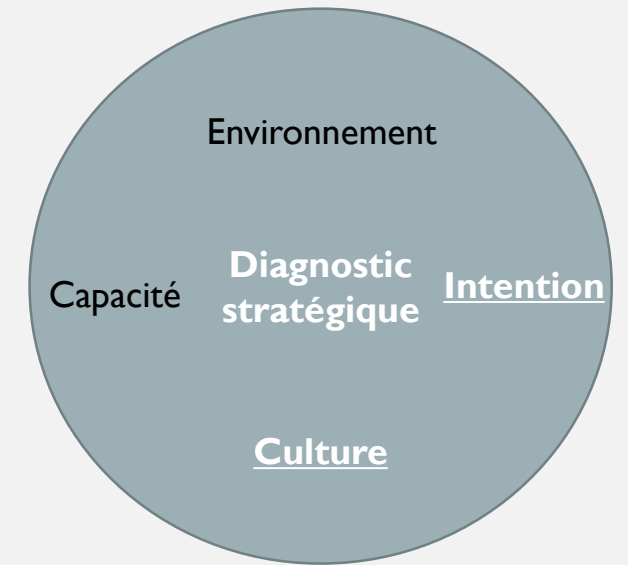
Publicité
Sponsoring sportif



4.1. Le diagnostic stratégique

Intention stratégique

Quel est le dessein de l'organisation ?
Que cherche-t-elle à atteindre ?
Quelles différentes parties prenantes
l'organisation doit-elle servir en priorité ?



Comment la culture
façonne-t-elle la stratégie
de l'entreprise ?

Culture

4.2. Les choix stratégiques



1

Stratégie par domaine d'activité

Positionnement vis-à-vis des concurrents, notamment en termes de prix et ou de différenciation.

2

Stratégies de diversification (portefeuille d'activités)

Quelles **activités** doivent faire partie du **portefeuille** ?
Quel doit être le **niveau de diversification** entre celles-ci ?

3

L'internationalisation

Diversification vers de nouvelles zones géographiques

4

Innovation et entrepreneuriat

La question consiste à déterminer si l'organisation **innove de manière appropriée**

4.2. Les choix stratégiques

EXEMPLE DE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION
Entreprise MontBlanc



La marque occupe

70%

du marché étroit du
stylo de luxe



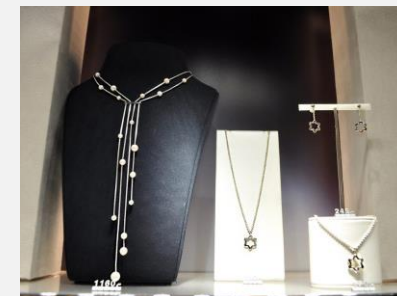
Montres



Lunettes



Bijouterie



4.3. Le déploiement stratégique

Consiste à mettre en œuvre la stratégie en pratique.

Une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles

