جـامعة الحسن الثـاني بالدار البيضاء
UNIVERSITÉ HASSAN II DE CASABLANCA

Management stratégique.

(MCL : Management chaine logistique et SEMC : Stratégie, entreprenariat et management des compétences.)

Pr Karim SABRI.

sabriprof@hotmail.be

sabrikarimprof@gmail.com

Bibliographie.

Bibliographie.

- **Gérard Koenig. 2004, Management stratégique : Projets, interactions et contextes, Collection Gestion Sup, Ed Dunod, 2ème édition.**
- **Jean-Paul Lemaire. 2013, Stratégies d'internationalisation, Collection Management Sup. Ed Dunod, 3ème édition.**
- **Olivier Meier. 2013, Stratégies et changement, Collection Management Sup, Ed Dunod.**
- **Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. 2006, Stratégie : Synthèse de cours & exercices corrigés. Ed Pearson Education.**

Plan du cours.

Plan du cours.

- **Chapitre I- Chapitre introductif.**
- **Chapitre II- Définitions.**
- **Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.**
- **Chapitre IV- Les écoles de la pensée en stratégie.**
- **Chapitre V- Les approches d'analyse stratégique.**

Chapitre I : Chapitre introductif.

- Définition du Management.
- Le Management d'une entreprise.
- Finalement, qu'est ce que le Management ?
- Le Processus Managérial P.O.D.C : (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler).
- Rôle du Manager.
- Styles du Leadership (Black et Mouton).

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- Chandler (1962).
- Igor Ansoff (1965).
- Andrews(1980).
- Porter (1980, 1985).
- Cas pratique « ICOLO ».

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

Henry Mintzberg, et les cinq P :

- **Plan (Projet),**
- **Pattern (Modèle),**
- **Ploy (Manœuvre),**
- **Position (Environnement),**
- **Perspective (Stratégie prévisionnelle).**

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- L'école du projet ou de la conception : SWOT, Matrice PESTEL.
- L'école de la planification : Mintzberg (1994), Georges Steiner (1979).
- L'école du positionnement : Michael Porter (1980), la matrice BCG.
- L'école entrepreneuriale.
- L'école cognitive.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée en stratégie.

- L'école de l'apprentissage.
- L'école du pouvoir.
- L'école culturelle.
- L'école environnementale.
- L'école de la configuration.
- Cas pratique « L'Oréal ».

Chapitre V- Les approches d'analyse stratégique.

- **Approche économique et industrielle :**
  - **SWOT,**
  - **Porter,**
  - **SCP (Structure-Comportement-Performance) .**
- **Approche ressources et compétences.**
- **Approches instrumentales :**
  - **BCG (Boston Consulting Group),**
  - **ADL (Arthur Doo Little),**
  - **Mac Kinsey.**

Thèmes.

Objectif pédagogique.

- L'analyse stratégique d'un cas pratique selon :
  - Le modèle PESTEL,
  - La matrice SWOT,
  - Les 5 P de Porter,
  - La matrice Mc Kinsey,
  - BCG Boston Consulting Group … etc.

Chapitre I- chapitre introductif.

Chapitre I : Chapitre introductif.

- Définition du Management.
- Le Management d'une entreprise.
- Finalement, qu'est ce que le Management ?
- Le Processus Managérial P.O.D.C : (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler).
- Rôle du Manager.
- Styles du Leadership (Black et Mouton).

Chapitre I : Chapitre introductif.

- Le verbe anglais «**to manage» et le mot «management» viennent du mot français «ménager », ce qui veut dire :**

- ***Employer avec économie, avec réserve, avec prudence,***
- ***Ou agencer, disposer, faire divers arrangements,***
- ***Ou encore épargner ses forces, s'organiser, s'arranger.***

- **Ceci signifie l'action de bien régler, bien disposer .**
- **La management est donc l'art de conduire et de diriger.**

Chapitre I : Chapitre introductif.

Définition du Management :

- «C'est l'art de **conduire**, de **diriger**, de **manier**... Voire, action de **bien régler**, **bien disposer** ».
- Le management est la gestion d'un groupe pour la réalisation d'un objectif.
- On y associe généralement les notions **d'autorité et d'encadrement.**
- C'est un des **aspects de l'autorité,** c'est-à-dire :

➔ « **Tirer vers le haut** », et « **tirer le meilleur de chacun** ».

Chapitre I : Chapitre introductif.

Définition du Management :

- De manière générale c'est :
- «***L'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise ayant pour objectif de conduire et de piloter l'action des individus ».***
- Il s'agit **d'optimiser** l'usage des **ressources** afin d'atteindre des **objectifs** visés au sein de l'entreprise.

Rappel : VA = Outputs – Inputs.

Chapitre I : Chapitre introductif.

Le Management d'une entreprise :

- *Une **activité,** ou plus précisément, une **série d'activités** intégrées et **interdépendantes**, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de **moyens** (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de **biens ou de services** économiquement et socialement utiles, et pour l'entreprise à but lucratif, **rentables.***

Rappel : Les objectifs de l'entreprise.

Chapitre I : Chapitre introductif.

Le Management est enfin …

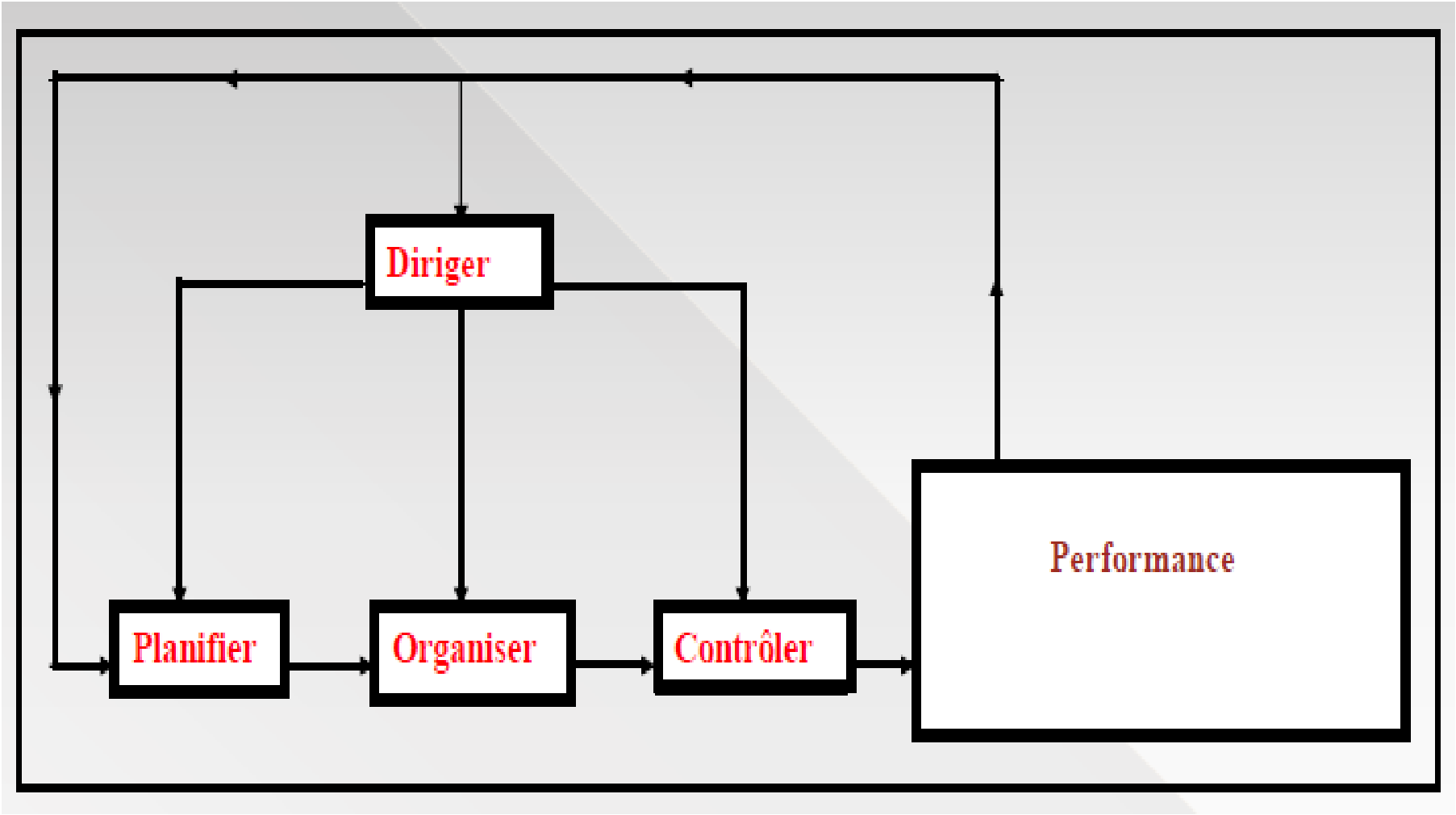
- Pour Robert McNAMARA :
- *« Le management est en fin de compte le plus créateur de tous les arts. C'est **l'art des arts**, car c'est l'art **d'organiser les talents**.»*
- Cette activité est traduite souvent par une démarche rationnelle (processus) qui consiste à **planifier, organiser, diriger et contrôler, PODC.**
- Cité dans J.J Servan Schreiber, Le défi américain , Editions Denoël , Paris 1968. P.117.

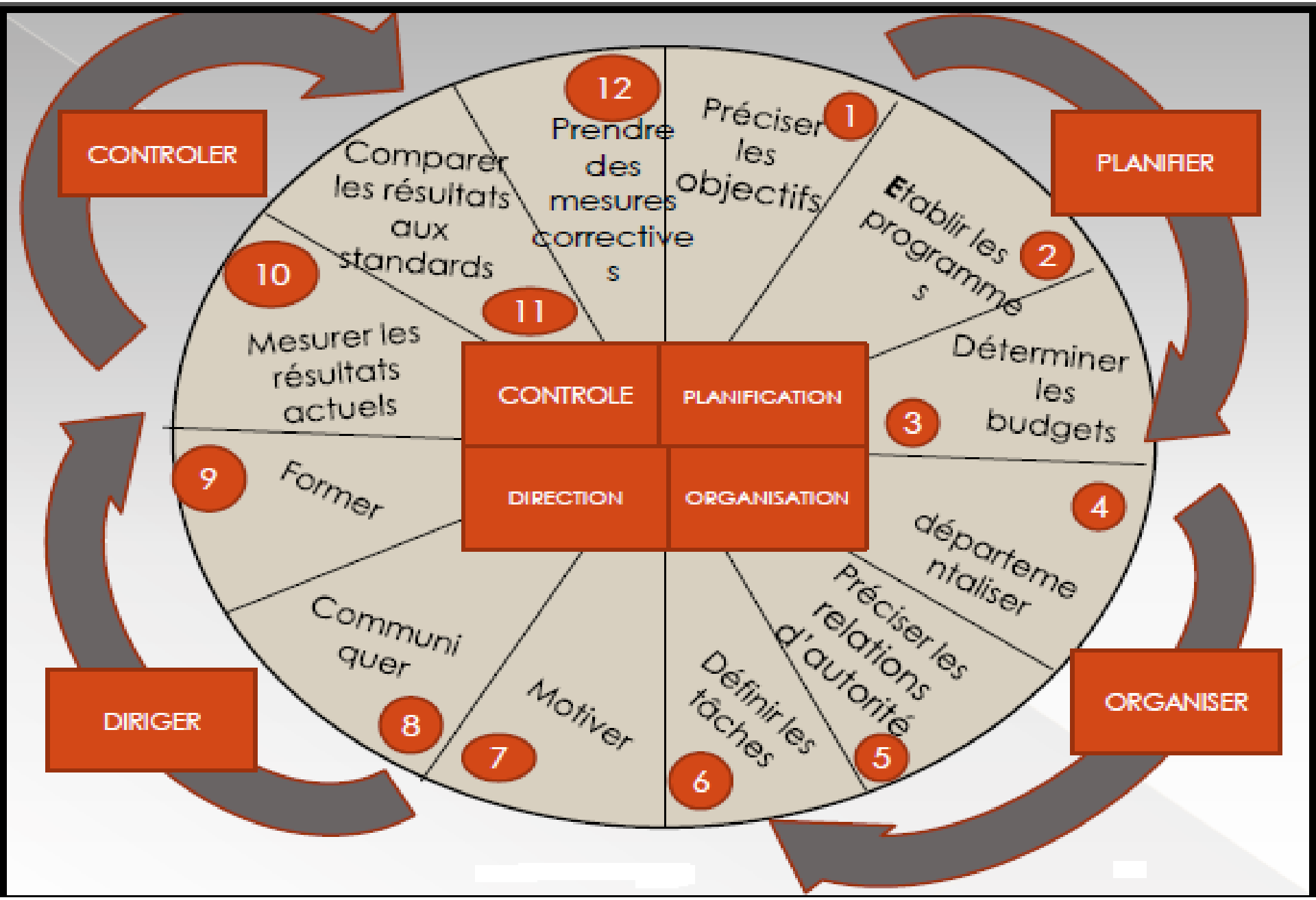
Chapitre I : Chapitre introductif.

Finalement, qu'est ce que le Management?

- Le management représente un **tout cohérent**, regroupant une série d'actes qui ont pour but :
  - ***D'organiser,***
  - ***De planifier,***
  - ***Et de conduire,***
- … les activités d'une entreprise en vue de la réalisation de sa **mission**, qui est la production, à but lucratif ou non, de biens et de services. → ***Processus managérial.***

Chapitre I : Chapitre introductif. Le Processus Managérial (PODC).




CONTROLER
PLANIFIER
DIRIGER
ORGANISER
CONTROLE
PLANIFICATION
DIRECTION
ORGANISATION
1
Préciser les objectifs
2
Établir les programmes
3
Déterminer les budgets
4
départementaliser
5
Préciser les relations d'autorité
6
Définir les tâches
7
Motiver
8
Communiquer
9
Former
10
Mesurer les résultats actuels
11
Comparer les résultats aux standards
12
Prendre des mesures correctives

Chapitre I : Chapitre introductif. Planifier.

- C’est le volet stratégique. Il s’agit de :

❑Définir le cap,

❑Assigner des objectifs,

❑Elaborer une stratégie pour atteindre Les objectifs,

❑Déployer la stratégie et la mettre en œuvre.

- Ceci suppose une bonne **maîtrise des processus de prise de décision**.

Chapitre I : Chapitre introductif.

Organiser.

- C'est **diviser le travail et les tâches entre les acteurs,**
- **Coordonner après avoir divisé.**
- **C'est donc définir une structure, au service de la stratégie.**
- **Gérer les ressources humaines en prenant en compte la diversité du personnel.**
- C'est **développer les compétences individuelles et collectives.**
- C'est **garantir l'adéquation, en continue, entre les compétences détenues et les compétences requises.**

Chapitre I : Chapitre introductif. Diriger ou conduire.

- Il s'agit de **mobiliser et de motiver tous les acteurs de l'entreprise à travers :**

❑ Des efforts de communication,

❑ Travail d'équipe ou en projet, d'animation et de leadership.

➔ Ceci suppose d'inscrire les actions de management dans une compréhension du **comportement organisationnel.**

Chapitre I : Chapitre introductif. Contrôler.

- Il s'agit de **mesurer les résultats** et les **comparer aux objectifs** du départ.
- Ceci est réalisable à travers des systèmes de **reporting, de contrôle, d'évaluation et de sanctions-récompense**.
- Un **compte rendu** souvent appelé en anglais ***reporting*** est l'opération consistant, pour une entreprise, à faire **rapport de son activité.**
- Ça sert à prendre des **mesures correctives** en cas de décalage entre les objectifs et les résultats.

Chapitre I : Chapitre introductif.

Rôle du Manager??

- Au delà des missions précédentes, le Manager doit exercer un **pouvoir**, un **style de direction ou de Management**, tout en tenant compte des **jeux de pouvoir des différents acteurs**.
- Face à l'incertitude et à l'hostilité de **l'environnement** de l'entreprise, le Manager ou le **Leadership** doit **anticiper, décider et agir.**
- Il doit mener l'entreprise à bon port, c'est-à-dire l'aider à atteindre ses objectifs de le façon la plus **optimale** possible.
  - **Rappel : Le macro et le microenvironnement.**

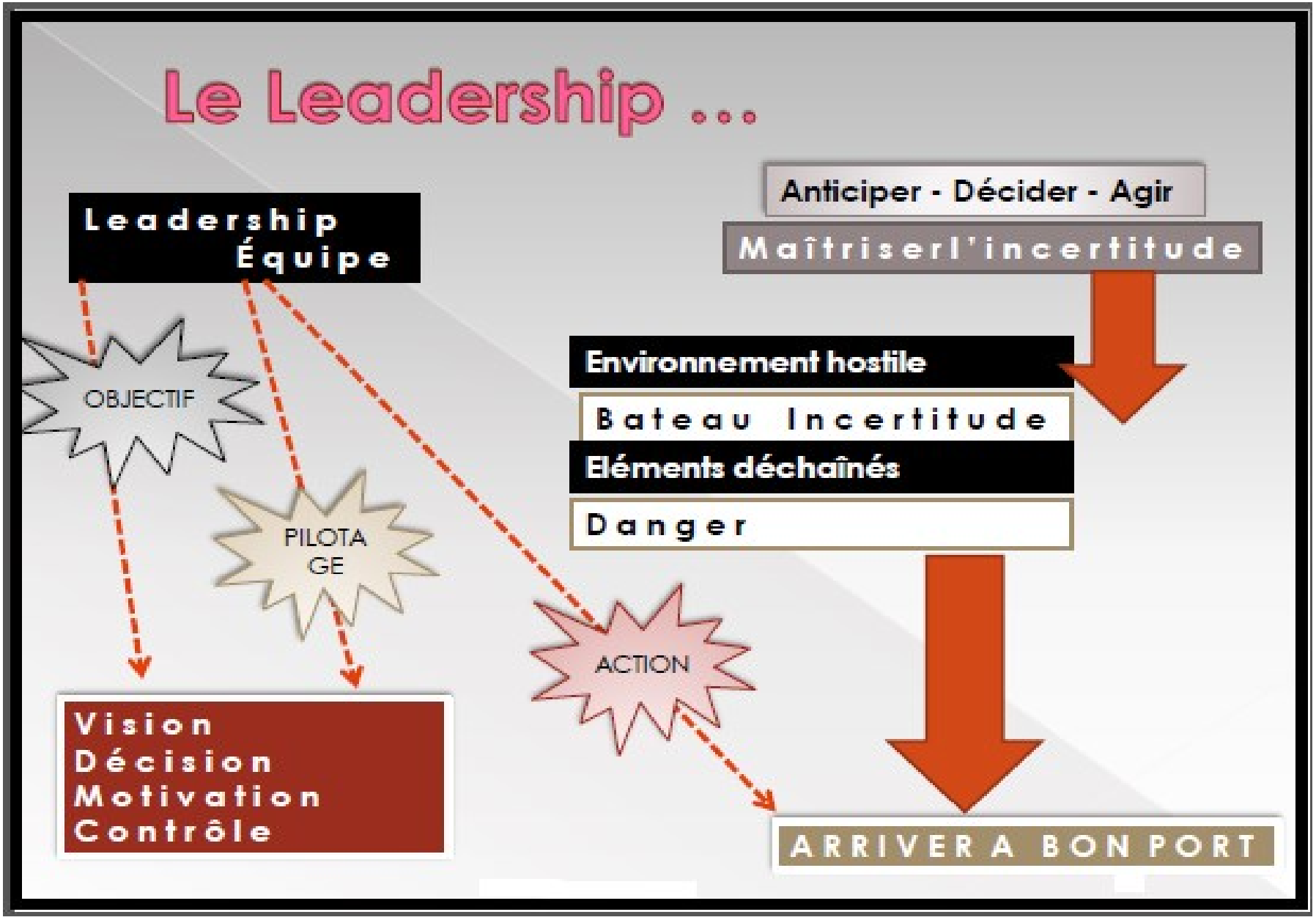
1. Macro-environnement.

Démographiques	Culturels	Juridiques	Economiques	Technologiques
Structure par âges, natalité, mortalité, projection future de la pyramide des âges…	Etat et évolution des valeurs et des croyances, niveau d'éducation…	Règlement, interdiction, conditions de garantie, conditions de vente …	Croissance économique, évolution des prix, politique, économiques de l'Etat (impôt, taux d'intérêt…)	Etat et évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation…

2. Micro-environnement.

Les clients	Les fournisseurs	Les concurrents
Identifier les besoins.	Apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole…	Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (biens de substitution.
Déterminer leur nombre.	Déterminer leur nombre.	Déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie).
Evaluer leurs forces et leur pouvoir.	Evaluer leur taille et leur pouvoir.	Evaluer leurs forces et leur pouvoir.
Envisager les évolutions.	Envisager les évolutions.	Envisager les évolutions en termes de rapport de force.

Le Leadership ...



Chapitre I : Chapitre introductif. Les styles du Leadership.

Pour cela, nous allons nous baser sur la **grille d'analyse de Blake et Mouton**.

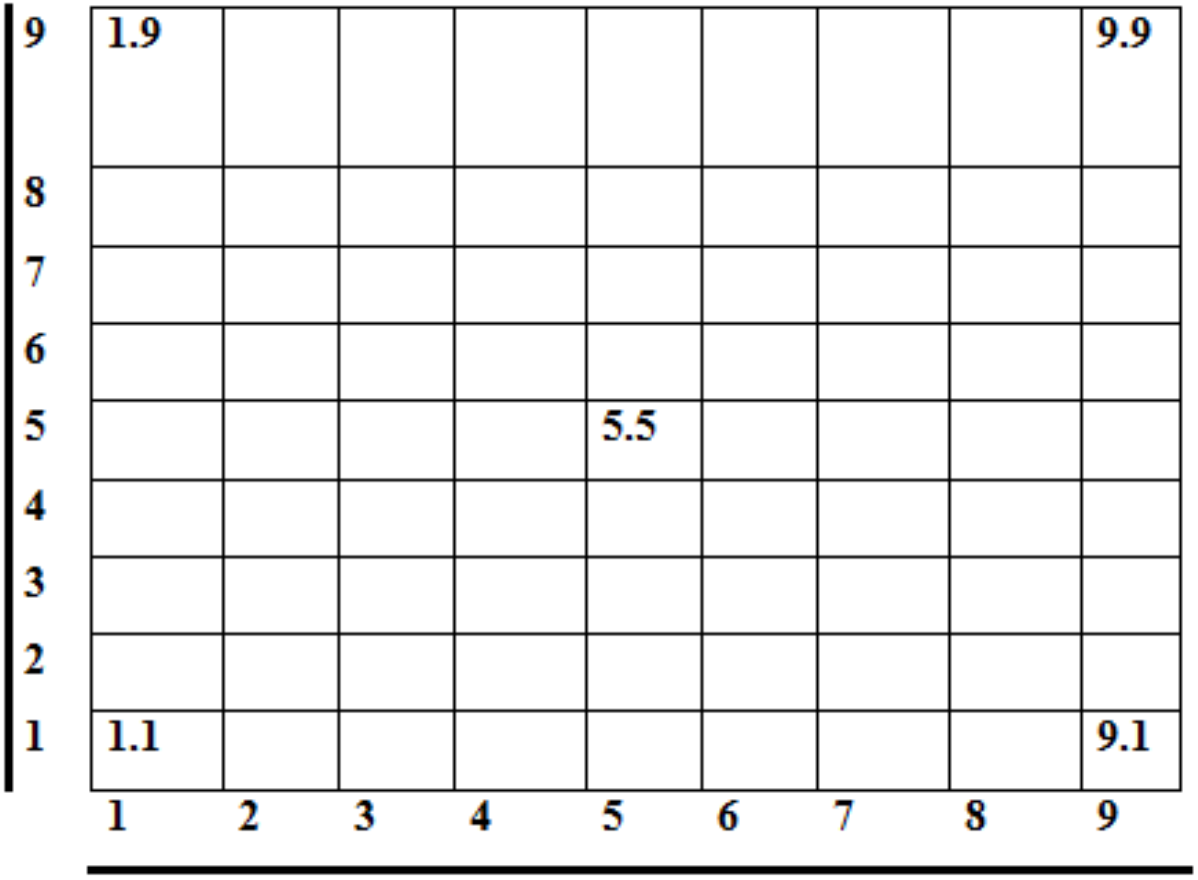
- Blake et Mouton ont mis au point **une grille d'analyse des styles du leadership** qui tient compte des **objectifs et des besoins** que le gestionnaire doit satisfaire,

❑ Soit ceux de **l'organisation** (la production de biens ou la prestation de services),

❑ Soit ceux des **employés** (leur satisfaction au travail).

La grille de BLAKE et MOUTON

Degré d'intérêt porté aux relations humaines.



Degré d'intérêt porté à la production.

- D’après cette grille, les principaux styles du leadership sont les suivants :

- **Le style autocrate (pouvoir absolu) (9.1)** : le gestionnaire est centré sur la production. L’employé est un instrument de travail. Les seules relations consistent à s’assurer que les directives sont comprises et suivies.
- **Le style social (1.9)** : le gestionnaire est centré sur les relations humaines. Il se dit que la productivité vient lorsque les travailleurs sont en sécurité, motivés, et qu’ils sentent une solidarité.
- **Le style laisser-faire (1.1)** : le gestionnaire est centré sur son poste. Il n’a d’intérêt ni pour la production ni pour les employés. Il préfère ignorer les problèmes. (La politique de l’autruche).
- **Le style compromis (5.5)** : le gestionnaire cherche les plus hauts niveaux de productivité, mais se voit limité dans ses efforts par des contraintes, tel que le syndicat. Il fait des compromis en recourant aux moyens traditionnels : les pauses, l’amélioration des conditions de travail, etc.
- **Le style intégrateur (9.9)** : le gestionnaire tente de concilier les objectifs de l’entreprise et ceux des employés. Il intègre ces derniers à la prise de décisions et obtient d’eux un véritable engagement.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- Chandler (1962).
- Igor Ansoff (1965).
- Andrews(1980).
- Porter (1980, 1985).
- Cas pratique « ICOLO ».

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- À l'origine la stratégie est un concept **militaire.** La notion de stratégie dans l'entreprise a vu le jour au début des **années 1960**.
- Jusqu'aux **années 80**, les dirigeants s'intéressaient plus aux **décisions opérationnelles** et aux **décisions administratives.**
- Les plans élaborés par les services de **planification stratégique** ne répondaient **pas** à la réalité sur le terrain et dans le temps.
- La démarche de **planification** basée sur **l'intuition** et **l'expérience** des dirigeants était aussi nécessaire que celle qui se base sur des **modèles perfectionnés**.
- La combinaison de ces concepts constitue la nouvelle **approche de planification** appelée **Gestion stratégique**.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

Plusieurs définitions de la stratégie ont été avancées :

- **Chandler (1962)** : La stratégie est la détermination des **buts et objectifs** à **long terme** de l'entreprise. L'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre ces buts.
- **Igor Ansoff (1965)** : La stratégie est le **fil conducteur qui relie le passé à l'avenir**. Elle définit, en effet, la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant :
  - 1- Le taux de progression,
  - 2- Les forces majeures à exploiter et,
  - 3- Le profit à réaliser.
- **Andrews(1980)** : La stratégie est la **combinaison de décisions** dans une compagnie qui détermine et révèle ses objectifs et ses buts.

- ***C/C. La stratégie est la combinaison de décisions, pour atteindre des objectifs à long terme dans le futur, en se basant sur le passé de l'entreprise.***

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **Porter (1980, 1985)** : Pour le spécialiste de la stratégie concurrentielle et de la compétitivité internationale, la stratégie est :

La recherche d'avantages compétitifs.

- L'entreprise s'efforce à être performante dans **certaines activités** dans un **contexte fortement concurrentiel**.
- Pour élaborer une stratégie efficace, l'entreprise doit prendre en considération cinq forces majeures :

1- Concurrents, 2- Clients , 3- Fournisseurs,

4-Nouveaux entrants, 5- Substituts.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

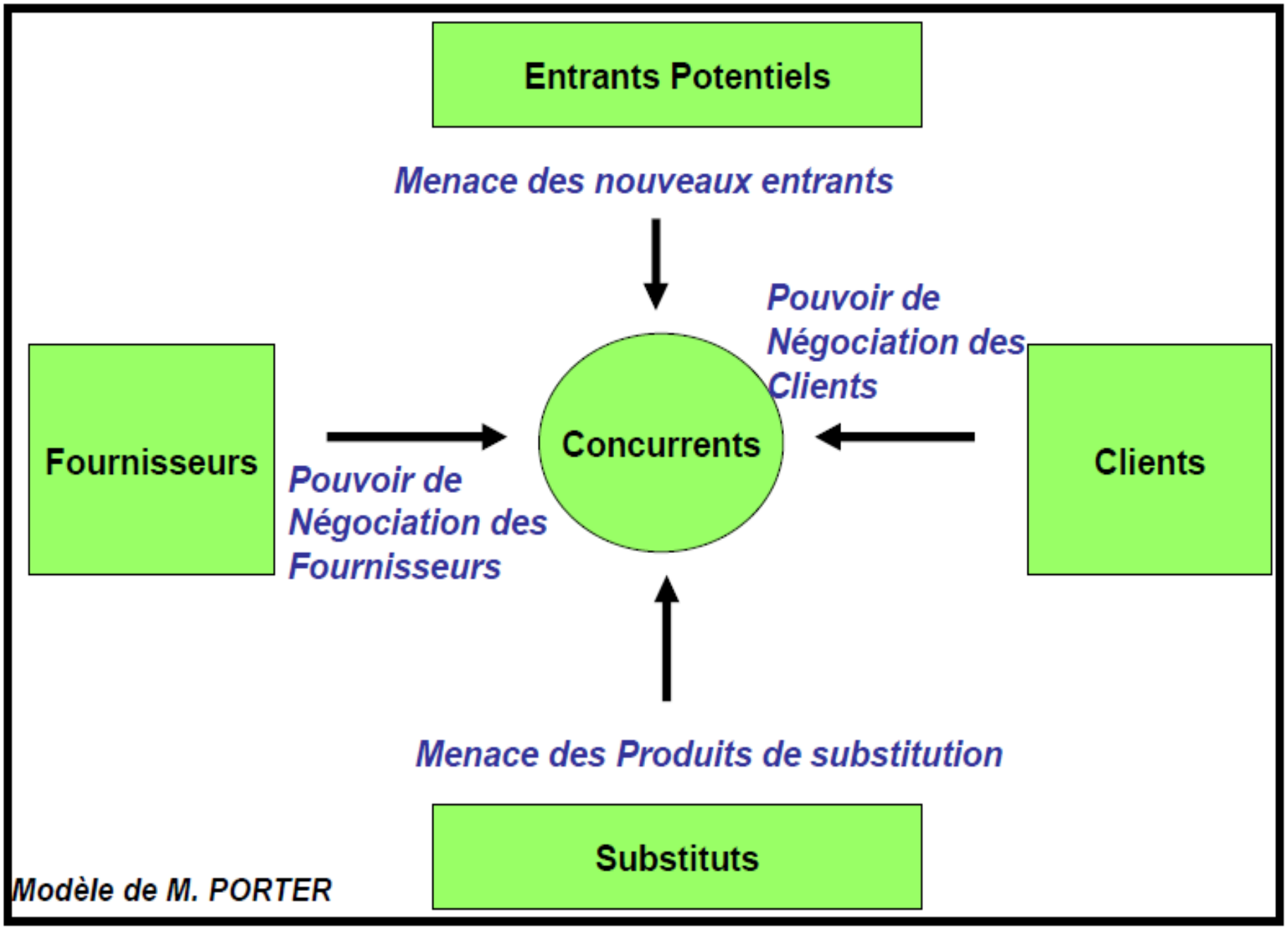
- Il s'agit d'une **modélisation de l'environnement concurrentiel** de l'entreprise sous la forme de **ces cinq facteurs de Porter** qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie :

- **1- Concurrents :** l'intensité de la rivalité entre les concurrents ;
- **2- Clients :** le pouvoir de négociation des clients ;
- **3- Fournisseurs :** le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- **4- Nouveaux entrants :** la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- **5- Substituts :** la menace des produits de substitution.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **La « 6e force » : Les pouvoirs publics.**

- Bien que les **pouvoirs publics** (État, Commission Européenne, collectivités locales, agence de régulation, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur **influence** est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces.
- La politique et la législation mises en œuvre **conditionnent** en effet la manière dont chacune des **forces** s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions.
- **Porter s'est opposé** à l'ajout de cette sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (non interventionnisme de l´État) et du fait que selon lui, le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans **les barrières à l'entrée**. La controverse existe toujours entre les auteurs.


Entrants Potentiels
Menace des nouveaux entrants
Pouvoir de Négociation des Clients
Fournisseurs
Concurrents
Clients
Pouvoir de Négociation des Fournisseurs
Menace des Produits de substitution
Substituts
Modèle de M. PORTER

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **1- Concurrents :** l'intensité de la rivalité entre les concurrents dépend de :

- ***La structure de la concurrence*** : un leader ou des niveaux de concurrence semblables.
- ***La structure des coûts de l'industrie*** : les industries avec coûts élevés fixes engendrent une production de masse et compétitivité accrue (dumping).
- ***Degré de différenciation du produit*** : industries basées sur des matières premières (acier, charbon…) connaissent plus de rivalité par exemple.
- ***Coût de remplacement*** chez les acheteurs,
- ***Objectifs stratégiques***,
- ***Barrières de sortie***… etc.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **2- Clients :** le pouvoir de négociation des clients dépend de :

- ***La concentration des acheteurs*** : y a -t- il des acheteurs dominants ou pas?
- ***La différenciation des produits*** : est-ce que les produits sont normalisés ou pas?
- ***La rentabilité des acheteurs*** : est-ce que les acheteurs sont forcés d'être durs?
- ***Le rôle de la qualité et du service***.
- ***La menace d'intégration*** en amont et surtout vers l'aval.
- ***Le coût de remplacement chez les acheteurs*** : est-il facile pour les acheteurs de remplacer leurs fournisseurs?

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **3- Fournisseurs :** le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de :

- ***La concentration des fournisseurs*** : par rapport aux clients.
- ***La marque*** : du fournisseur est-elle forte?
- ***La rentabilité des fournisseurs*** : sont-ils forcer d'augmenter leur prix?
- ***La menace du fournisseur*** : d'intégration en aval ou des acheteurs d'intégration en amont.
- ***Le rôle de la qualité et du service***.
- ***Le coût de remplacement chez les fournisseurs*** : est-il facile pour eux d'identifier de nouveaux clients?

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **4- Nouveaux entrants :** la menace d'entrants potentiels sur le marché dépend :

- ***Economies d'échelles,***
- ***Besoins en capitaux / Investissement,***
- ***Coût de remplacement pour les clients,***
- ***Accès aux canaux de distribution de l'industrie,***
- ***Accès à la technologie,***
- ***Fidélité à la marque :*** les clients sont-ils fidèles?
- ***Réglementation du gouvernement*** : les nouveaux entrants peuvent-ils bénéficier des subventions?

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- **5- Substituts :** la menace des produits de substitution dépend :

❑***La qualité*** : un produit de remplacement est-il meilleur?

❑***La volonté des acheteurs de le substituer***.

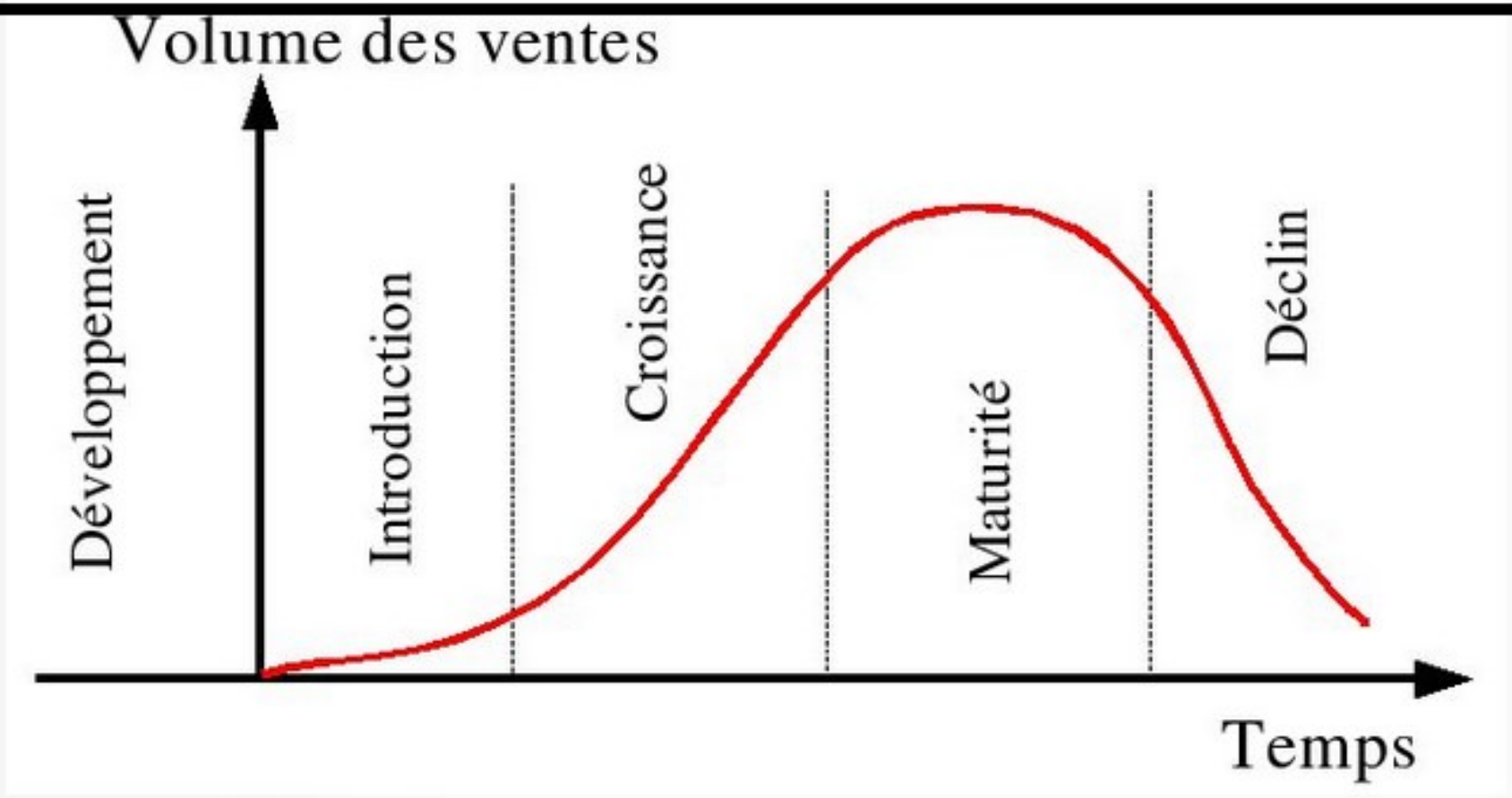
❑***Les prix et les performances relatifs à ces produits***.

❑***Les coûts de remplacement par les produits de substitutions*** : est-ce facile de changer pour un autre produit?

Cas pratique « ICOLO ».

- ***Description du secteur*** : fabrication du jouet.
- ***Produit*** : le jouet.
- ***Clients directs*** : grossistes.
- ***Clients indirect*** : ménages.
- ***Espace géographique*** : international.
- ***Type d'activité*** : industrielle et commerciale.
- ***Type d'environnement*** :
  - ***Marché*** : atomisé (fragmenté) avec 2 leaders (25 % PdM).
  - ***Concurrence*** : internationale modérée.
  - ***Secteur*** : en maturité. (voir explication)

Cas pratique « ICOLO ».



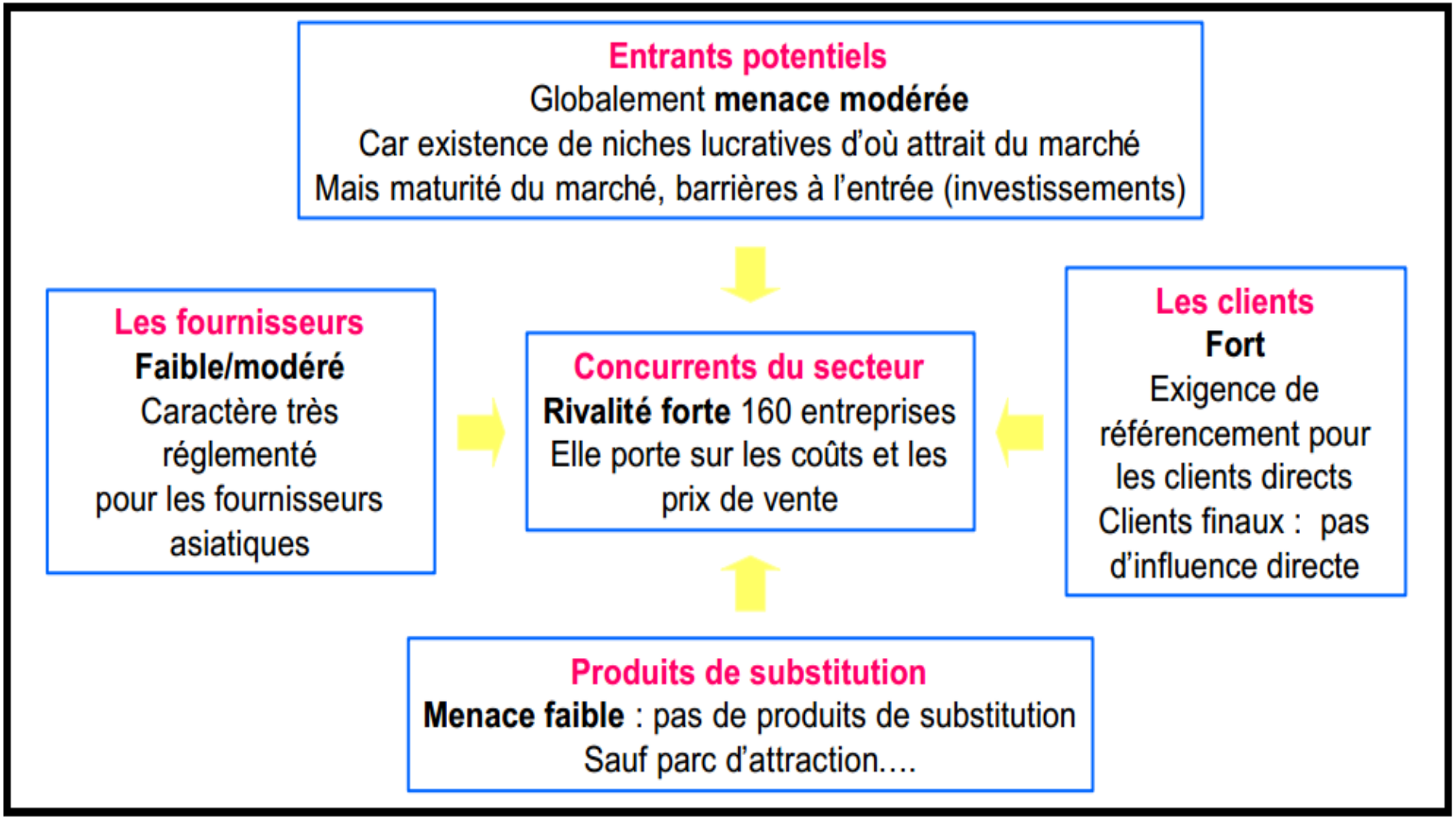
- Une phase de lancement
- Une phase de croissance
- Une phase de maturité
- Une phase de déclin

Cas pratique « ICOLO ».

- **Stade de Maturité :**
  - **Marges réduites, disparition des compétiteurs incapables d'économies d'échelle (Absorption, retrait, faillite, oligopoles, stabilisation des parts de marché).**
  - **Coûts de production faibles, mais coûts de promotion commerciale et de services à la clientèle élevés.**
  - **Maximum des volumes de vente.**
  - **Forte sensibilité à la conjoncture.**
  - **Profits encore très importants mais stagnants.**
  - **Fortes segmentations : les gammes de produits se sont diversifiées pour répondre à une demande exigeante.**
  - **Tendance à la baisse des prix en raison de la concurrence.**
  - **Anticipation de produits de remplacement par la recherche et le développement.**

Cas pratique « ICOLO ».

Le référencement est l'activité des entreprises lorsqu'elles souhaitent réduire leurs coûts en sélectionnant un nombre limité de prestataires potentiels pour un appel d'offres. Les sociétés retenues sont dites référencées.



Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- Cette **Analyse Concurrentielle** qui fait partie de **l'analyse stratégique de Porter** a pour objectifs de :

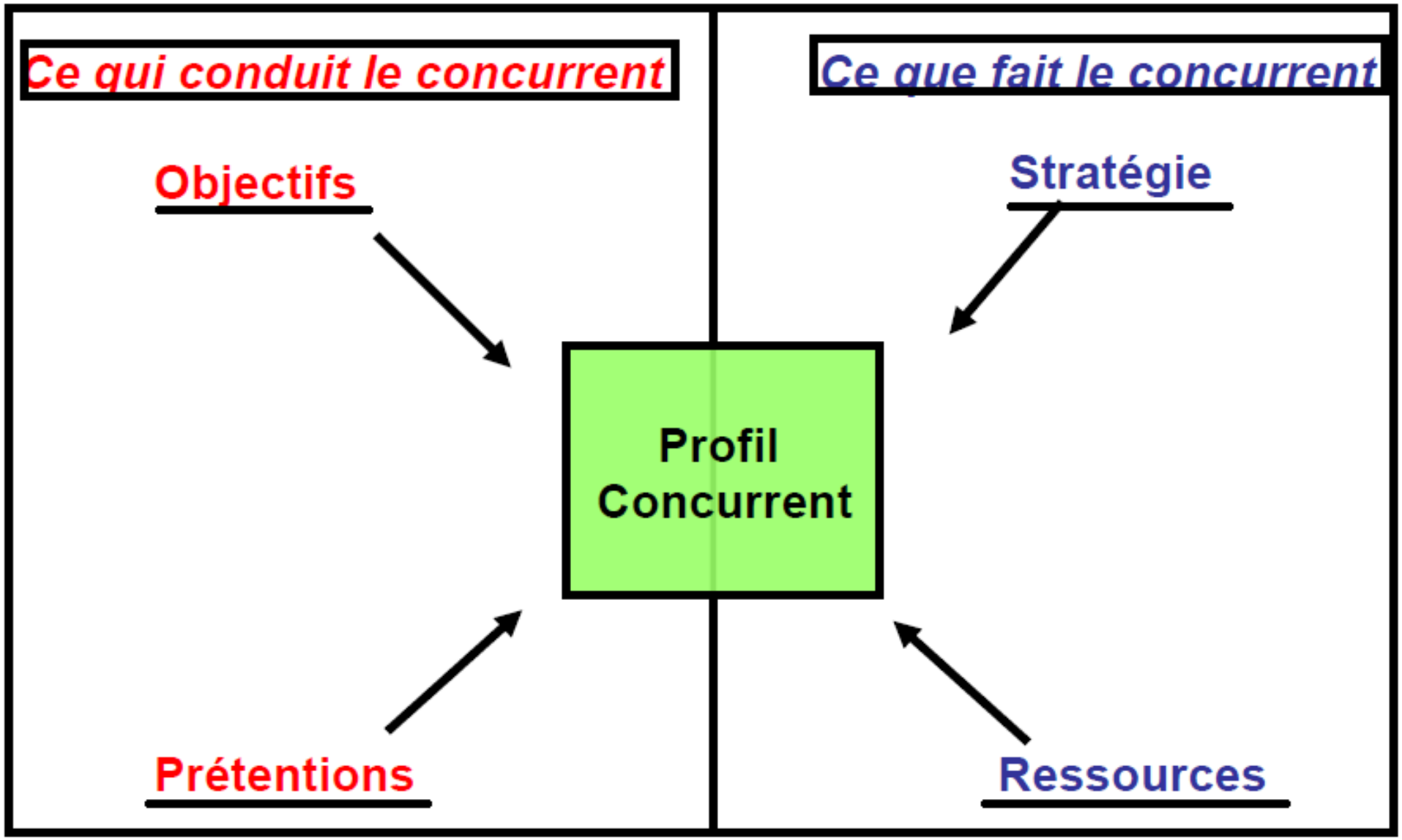
- **1-** Identifier les **facteurs clés de succès** dans le secteur,
- **2-** Construire une **stratégie** en mettant en avant le principal **avantage concurrentiel**,
- **3- Anticiper** les réactions des concurrents et **prévoir** les plans d'actions.

Chapitre II- Définitions de la stratégie.

- Pour Porter :

- **Les ressources de l'entreprise** sont utilisées pour garantir un avantage concurrentiel.
- **Les compétences clés** sont les ressources mises en œuvre qui permettent de maîtriser les facteurs clés de succès (Exemple : système informatique, qualité du relationnel,…).
- **Les facteurs clés de succès** sont des éléments que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence (Exemples : respect des délais, accueil personnalisé, ambiance, …).

M. Porter propose quatre axes d'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :



Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

Henry Mintzberg, et les cinq P :

- **Plan (Projet),**
- **Pattern (Modèle),**
- **Ploy (Manœuvre),**
- **Position (Environnement),**
- **Perspective (Stratégie prévisionnelle).**

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

- La conception d'une stratégie d'entreprise réussie passe par quelques points importants :

- Considérer le **résultat** fourni par un produit ou service pour lequel **le client** paye. ***Exemple*** : les gens âgés ont souvent des difficultés à changer les piles de leurs appareils auditifs. L'entreprise peut être tentée d'investir dans la recherche pour le développement de piles à très longue durée de vie.
- Définir des **objectifs compétitifs** qui utilisent en partie le prix payé par **le client**. ***Exemple*** : une compagnie aérienne a intérêt à remplir et faire tourner ses avions au maximum, et à optimiser ses vols.

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

- Définir des **indicateurs** simples et précis. ***Exemple*** : embarquement inférieur à 15mn, délais d'approche inférieurs à 10mn… etc.
- Définir des **objectifs fondamentaux** spécifiques et mesurables. ***Exemple*** : une compagnie aérienne cherchera à réduire le temps d'embarquement, minimiser les délais d'atterrissage et de décollage, choisir les meilleurs itinéraires.
- Mettre en place les **moyens** nécessaires et suffisants pour réaliser ces objectifs fondamentaux. ***Exemple*** : simplifier l'embarquement en privilégiant les tickets électroniques sans attribution de siège, choisir un seul type d'avion… etc.

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

- A partir de ces définitions, on peut conclure un certain nombre d'éléments communs à la conception de la stratégie :

- La définition **d'objectifs à long terme**,
- Le développement **d'actions** nécessaires pour atteindre ces objectifs,
- **L'allocation des ressources** nécessaires pour construire et défendre les avantages sur les concurrents.

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

- Le spécialiste canadien du management, **Henry Mintzberg,** recense ce qu'il appelle **« les cinq P : Plan, Pattern, Ploy, Position, Perspective »** pour enrichir la conception de la stratégie et pour définir **le concept de stratégie** :

❑**1-Plan (projet)** : Une séquence cohérente d'actions vers l'atteinte d'objectifs (***création d'une stratégie***).

❑**2-Pattern (modèle)** : Type d'actions formalisées et structurées (***mise en place de la stratégie***).

Chapitre III- Les conceptions de la stratégie.

- **3-Ploy (manœuvre)** : Action destinée à réaliser un objectif précis et se démarquer de la concurrence (***menacer le concurrent*** comme solution par exemple).
- **4-Position** : La recherche d'une localisation favorable dans un environnement concurrentiel (ça peut s'agir ***d'une niche***).
- **5-Perspective** : Perception de la position dans le futur et ce que l'entreprise vise (***stratégie prévisionnelle***).

Chapitre IV- Les écoles de pensée et la stratégie.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- L'école du projet ou de la conception : SWOT, Matrice PESTEL.
- L'école de la planification : Mintzberg (1994), Georges Steiner (1979).
- L'école du positionnement : Michael Porter (1980), la matrice BCG.
- L'école entrepreneuriale.
- L'école cognitive.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- L'école de l'apprentissage.
- L'école du pouvoir.
- L'école culturelle.
- L'école environnementale.
- L'école de la configuration.
- Cas pratique « L'Oréal ».

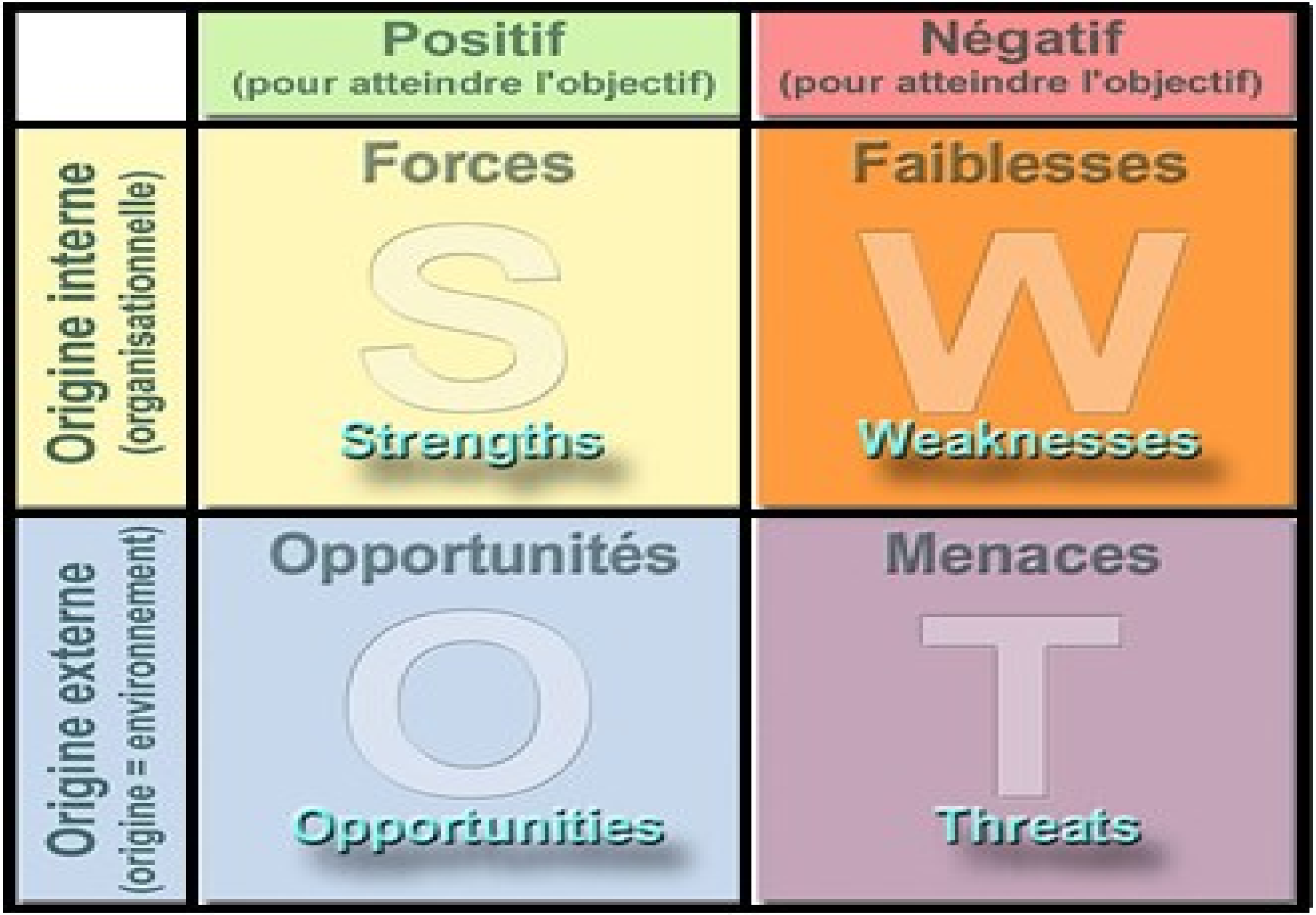
Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- Par rapport au concept de la stratégie, il y a dix écoles que nous présentons ainsi :

❑ **1- L'école du projet ou de la conception :** L'idée de base de cette école est que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les **forces et les faiblesses internes** d'une part, et **les menaces et les opportunités externes** d'autre part.

- Le terme **SWOT** désigne un outil très apprécié des analystes car il peut répondre simplement à un double usage :

- L'analyse **Interne** de l'entreprise.
- L'analyse **Externe** de l'entreprise : son macro et micro environnement

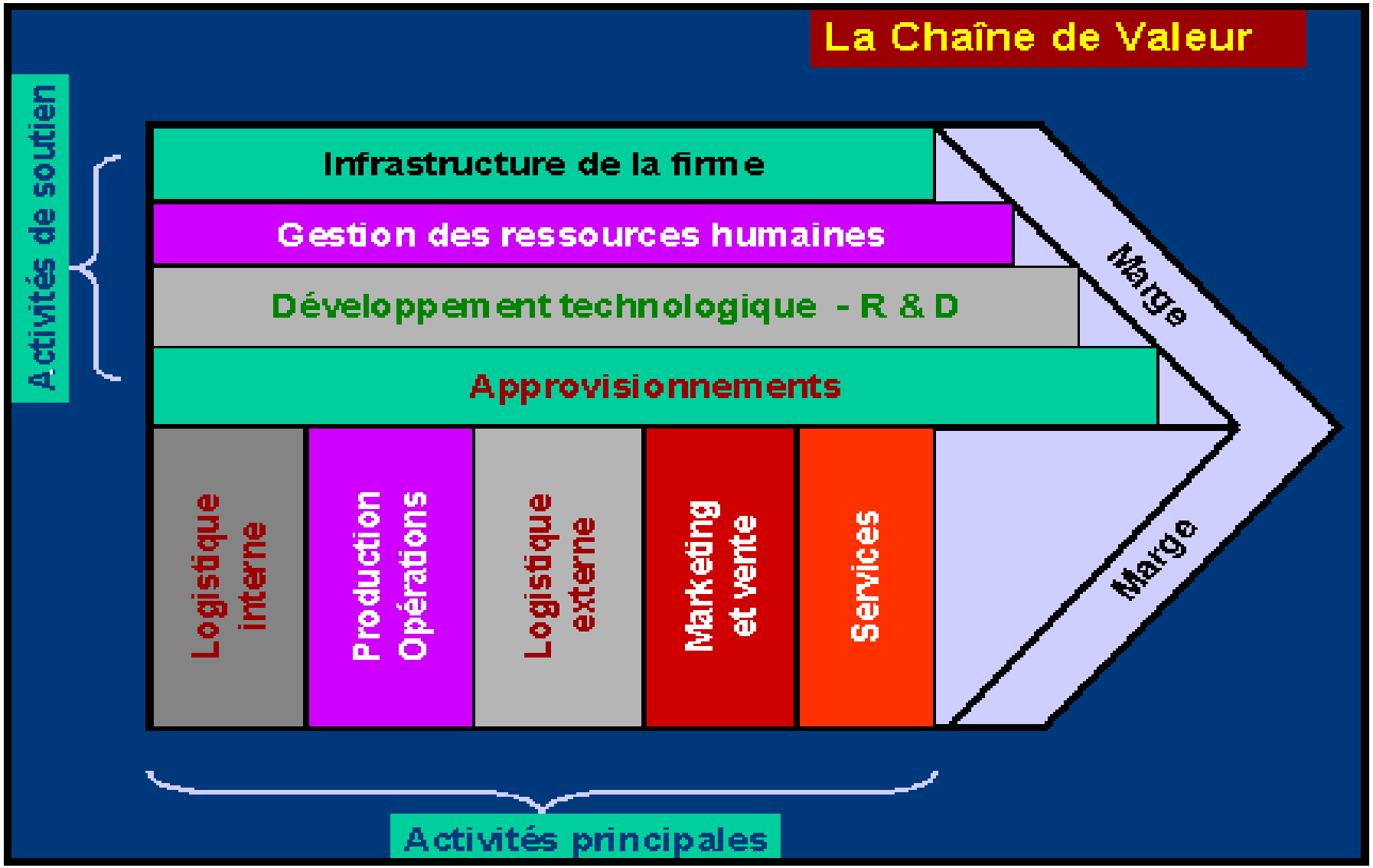

Positif
(pour atteindre l'objectif)
Négatif
(pour atteindre l'objectif)
Origine interne
(organisationnelle)
Forces
S
Strengths
Faiblesses
W
Weaknesses
Origine externe
(origine = environnement)
Opportunités
O
Opportunities
Menaces
T
Threats

1- L'école du projet ou de la conception.

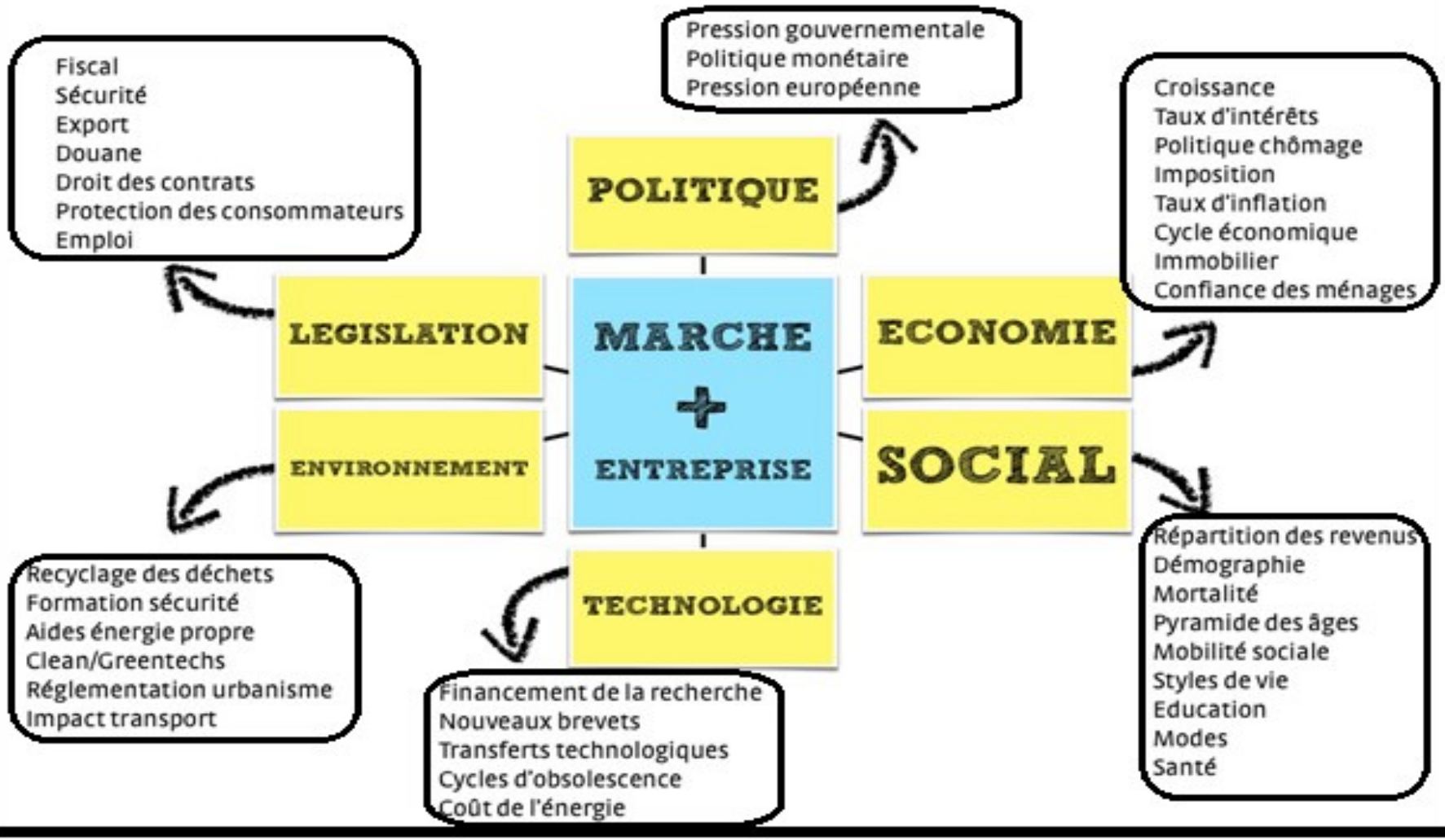
- Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

- **Un diagnostic interne**, qui identifie les **forces et les faiblesses** du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que **la chaine de valeur (voir schéma) ou le benchmarking**.
- **Un diagnostic externe**, qui identifie les **opportunités et les menaces** présentes dans **l'environnement**. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le **modèle PESTEL (voir schéma), le modèle des 5 forces de la concurrence** de **Michael Porter** (déjà vu)**.**

Porter : une **chaîne de valeur** est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel.



Matrice PESTEL

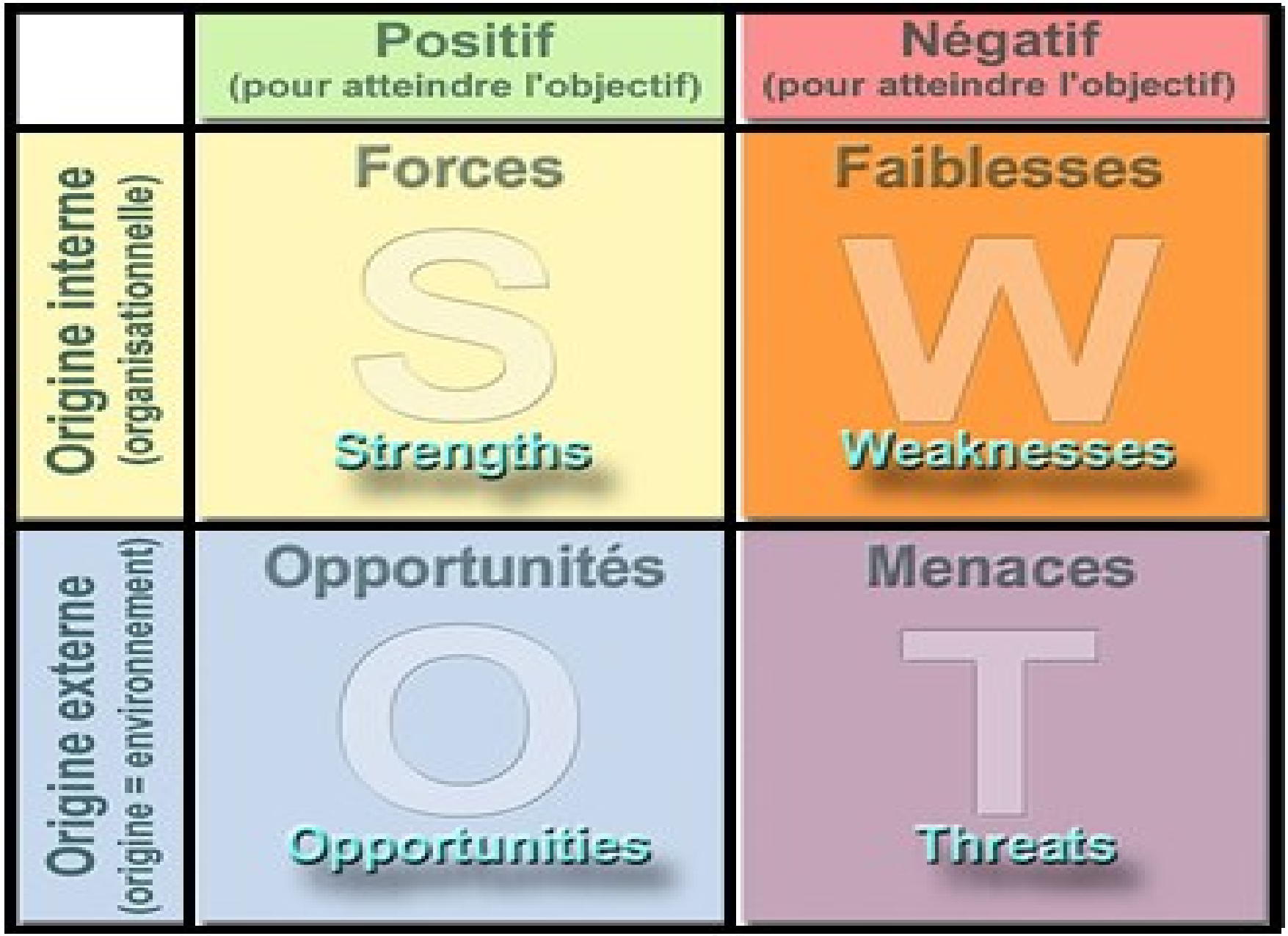


1- L'école du projet ou de la conception.

- L'outil SWOT est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, et décrire :

1. **Un état de l'existant** : une situation, un environnement .
2. **Le diagnostic d'une dynamique opérationnelle** : un processus, un projet.
3. **L'évaluation d'une volonté et de ses effets** : une politique, **une stratégie**.

- L'outil SWOT est également apprécié car le résultat produit par l'outil (matrice SWOT) est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour une "bonne" décision.


Positif
(pour atteindre l'objectif)
Négatif
(pour atteindre l'objectif)
Origine interne
(organisationnelle)
Forces
S
Strengths
Faiblesses
W
Weaknesses
Origine externe
(origine = environnement)
Opportunités
O
Opportunities
Menaces
T
Threats

1- L'école du projet ou de la conception.

- Dans SWOT, **l'action** est déterminée par le **processus de conception de l'action**.
- On en connaît le modèle de base : **évaluation externe, évaluation interne, repérage des menaces et opportunités de l'environnement, forces et faiblesse dans l'organisation**.
- Au croisement de ces **données** et à la lumière des **valeurs retenues :**
  - On définit des **scénarios,**
  - Puis vient le **choix des stratégies,**
  - Enfin on passe à **leur mise en œuvre.**

1- L'école du projet ou de la conception.

- SWOT a plusieurs équivalents en français, Analyse :

❑MOFF : **M**enaces, **O**pportunités, **F**orces, **F**aiblesses,

❑AFOM : **A**touts, **F**aiblesses, **O**pportunités, **M**enaces,

❑FFOM : **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités, **M**enaces,

❑FFOR : **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités, **R**isques,

❑FFPM : **F**orces, **F**aiblesses, **P**ossibilités, **M**enaces.

❑Egalement appelé *modèle **LCAG*** (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, ***L**earned, **C**hristensen, **A**ndrews et **G**uth* en 1969).

Cas pratique « L'Oréal 2008 ».

L'ORÉAL Logo de L'Oréal	
Création	30 juillet 1909 (Société française de teintures inoffensives pour cheveux)
Dates clés	1939 (nom actuel)
Fondateurs	Eugène Schueller
Personnages clés	François Dalle, Charles Zviak, Lindsay Owen-Jones, Jean-Paul Agon
Forme juridique	société anonyme (depuis 1963)
Siège social	14 rue Royale, 75008 Paris (France)
Direction	Jean-Paul Agon
Actionnaires	Famille Bettencourt : 30,9% Nestlé : 29,7% Investisseurs institutionnels - non résidents : 21,8% - résidents : 9,3% Actionnaires individuels : 5,7% Autodétenues : 1,9% Salariés : 0,7% (au 31 décembre 2010)
Activité	Cosmétiques
Effectif	72 637 (2012)
Site web	www.loreal.fr

Cas pratique « L'Oréal 2008 ».

- L'ORÉAL, **leader mondial** du marché des cosmétiques, trouve son origine dans une entreprise familiale fondée en **1909** par le chimiste **Eugène Schueller** qui commercialise auprès des salons de coiffure parisiens les produits que lui-même a conçu et réalisé.
- Cet esprit et **les valeurs** qui s'y rattachent sont le ciment du groupe et lui permettent aujourd'hui de dominer le marché des cosmétiques.

Cas pratique « L'Oréal ».

- Le groupe **L'Oréal** a vu le jour avec le lancement sur le marché de **la coloration pour cheveux**, véritable **innovation,** qui fut le premier grand succès de ce qui allait devenir la société **leader sur le marché des cosmétiques**.
- **En 1912,** le groupe commence à s'ouvrir à **l'international** en exportant ses produits en ***France, Hollande, Autriche et Italie***.
- Au cours du siècle, le groupe L'Oréal n'a cessé de maintenir sa ligne de conduite et **sa culture** à savoir **« Innovation et Communication »**.
- Pour satisfaire **l'innovation et l'invention**, le département **R&D** a été développé et n'a cessé de croître.

Cas pratique « L'Oréal ».

- Le groupe est passé de **3 chercheurs en 1920 à plus de 2823** en 2008.
- Aujourd'hui, **côté en Bourse**, il compte plus de **400 filiales commerciales** et une **cinquantaine d'usines dans le monde**.
- Dans sa **nouvelle mission**, L'Oréal s'intéresse à l'ensemble du **secteur cosmétique et à la beauté en générale**.
- Le groupe s'intéresse notamment aux **activités dermatologiques et pharmaceutiques** par le biais de joint-venture et de participation capitalistique.

Cas pratique « L'Oréal ».

- Le groupe est présent sur tous les segments de distribution et comprend **quatre divisions** :

❑ **1- Les produits Professionnels :**

- ***L'Oréal Professionnel, Kérastase, Matrix, Redken.***
- Ces marques répondent aux besoins des coiffeurs en matière de coloration, de soin du cheveu, de forme durable et de coiffage.

❑ **2- Les produits Grand Public :**

- ***L'Oréal PARIS, Garnier, Maybelline New York, SoftSheen-Carson, club des créateurs de beauté.***
- Ils regroupent des produits de haute technologie sous différentes marques mondialisées, qui sont commercialisées dans des circuits de grande distribution à des prix accessibles au plus grand nombre.

Cas pratique « L'Oréal ».

- **3- Les produits de Luxe :**

- ***Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Guy Laroche, Paloma Picasso, Kiehl's, Shu Uemara,***
- Toutes ces marques sont prestigieuses. Elles ont une vocation mondiale et sont distribuées sélectivement dans des grands magasins ou des parfumeries. C'est le secteur où l'on retrouve les produits à haute valeur ajoutée, synonyme d'innovation de la Recherche L'Oréal.

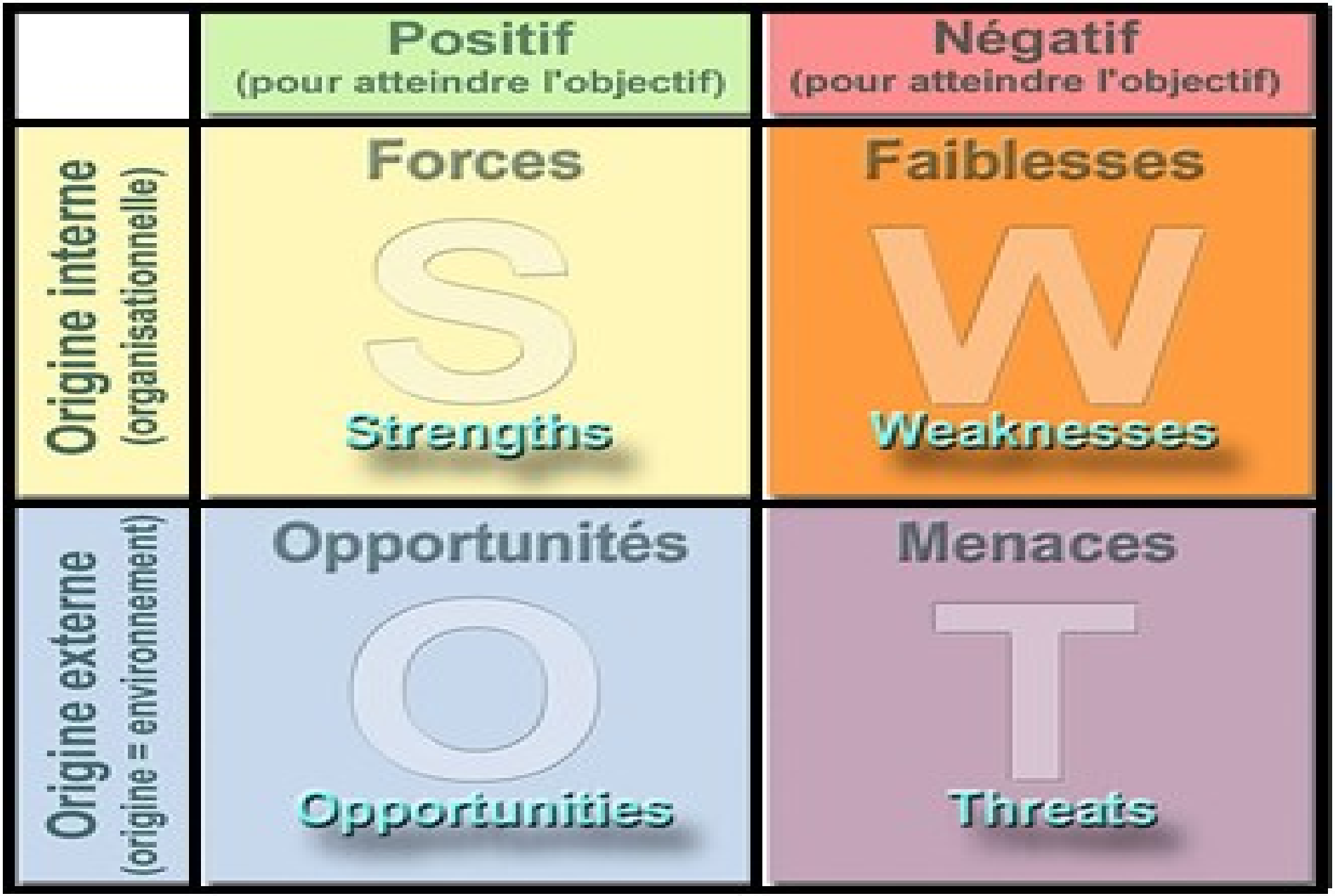
- **4- Les produits de Cosmétique Active :**

- ***Vichy, La Roche-posay.*** Ce sont des soins dermo-cosmétiques vendus en pharmacies ou en parapharmacies.
- La commercialisation de ceux-ci bénéficie des conseils du pharmacien ou du dermatologue.

Cas pratique « L'Oréal ».

Données Financières en millions d'euros

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventes	13 740	14 288	14 029	14 534	14 533	15 790	17 063	17 542	17 473	19 496	20 343	22 463
Résultat net - part du groupe	1 229	1 456	1 653	1 656	1 972	2 061	2 656	1 948	1 792	2 240	2 438	2 868
Dette nette		360	-400	147	2 217	3 329	2 373	3 700	1 958	41	-504	-1 575
Effectifs	49 150	50 491	50 500	52 081	52 403	60 851	63 358	67 662	64 643	66 619	68 886	72 637


Positif
(pour atteindre l'objectif)
Négatif
(pour atteindre l'objectif)
Origine interne
(organisationnelle)
Forces
S
Strengths
Faiblesses
W
Weaknesses
Origine externe
(origine = environnement)
Opportunités
O
Opportunities
Menaces
T
Threats

Analyse SWOT « cas de l'Oréal ».

SWOT. Forces de l'organisation.

- **Présence sur tous les circuits de distribution et sur tous les segments** : entre 60 et 70% dans les hypermarchés et 30 à 40% dans les supermarchés et magasins populaires.
- **Politique d'innovation permanente** : s'appuyant sur l'effort technique d'amélioration et d'innovation constant des laboratoires de recherches.
- **Premier déposant de brevets cosmétiques au monde** : environ 20000 brevets dans le monde (soins de la peau et des cheveux, coloration, maquillage, coiffage…).
- **Puissance de la communication** : l'E/se détient 49% de Marie Claire Album. Présente aussi dans l'audiovisuel (TF1, Canal J, Paris), elle signe plusieurs contrats avec de célèbres mannequins.

Analyse SWOT « cas de l'Oréal ».

SWOT. Faiblesses de l'organisation .

- **Problème de vieillissement de certaines gammes** : La gamme Plénitude « soins pour la peau » (L'Oréal Award Passion for Marketing).

- **Problème d'adaptation aux changements du comportement des consommatrices** : Lots de deux (shampooings), petites tailles (parfums).

Analyse SWOT « cas de l'Oréal ».

SWOT. Opportunités de l'environnement.

- **Politique de GRH adaptée à la législation des pays** : souplesse dans les pays émergents.
- **Les Français sont les plus gros consommateurs de produits cosmétiques et de parfums au monde** : 171€ dépensé par an et par habitant.
- **Importance de la Recherche et Développement** : Investissement dans la génomique (étude des gènes).
- **Développement de la vente par Internet** : s'adressant à une clientèle jeune moins de 34 ans.
- **Cotation du groupe en bourse** : facteur de croissance extérieur.

Analyse SWOT « cas de l'Oréal ».

SWOT. Opportunités de l'environnement.

- **Taux de croissance du marché cosmétique mondial** : de 4,6% en moyenne annuelle.
- **Développement de la cosmétique active** : Produits anti-âge.
- **Elargissement de la cible** : jeunes, seniors, hommes et femmes.
- **Portefeuille de marques équilibrées et complémentaires** : pas de phénomène de cannibalisation. (phénomène par lequel, les ventes d'un nouveau produit proviennent en partie d'une diminution des ventes d'un autre produit plus ou moins substituable et proposé par la même marque.)
- **Acquisitions ciblées à l'étranger** : avec Jade en Allemagne, Maybelline aux USA (maquillage) Soft Sheen et Carson (cosmétiques ethniques)… etc.

Analyse SWOT « cas de l'Oréal ».

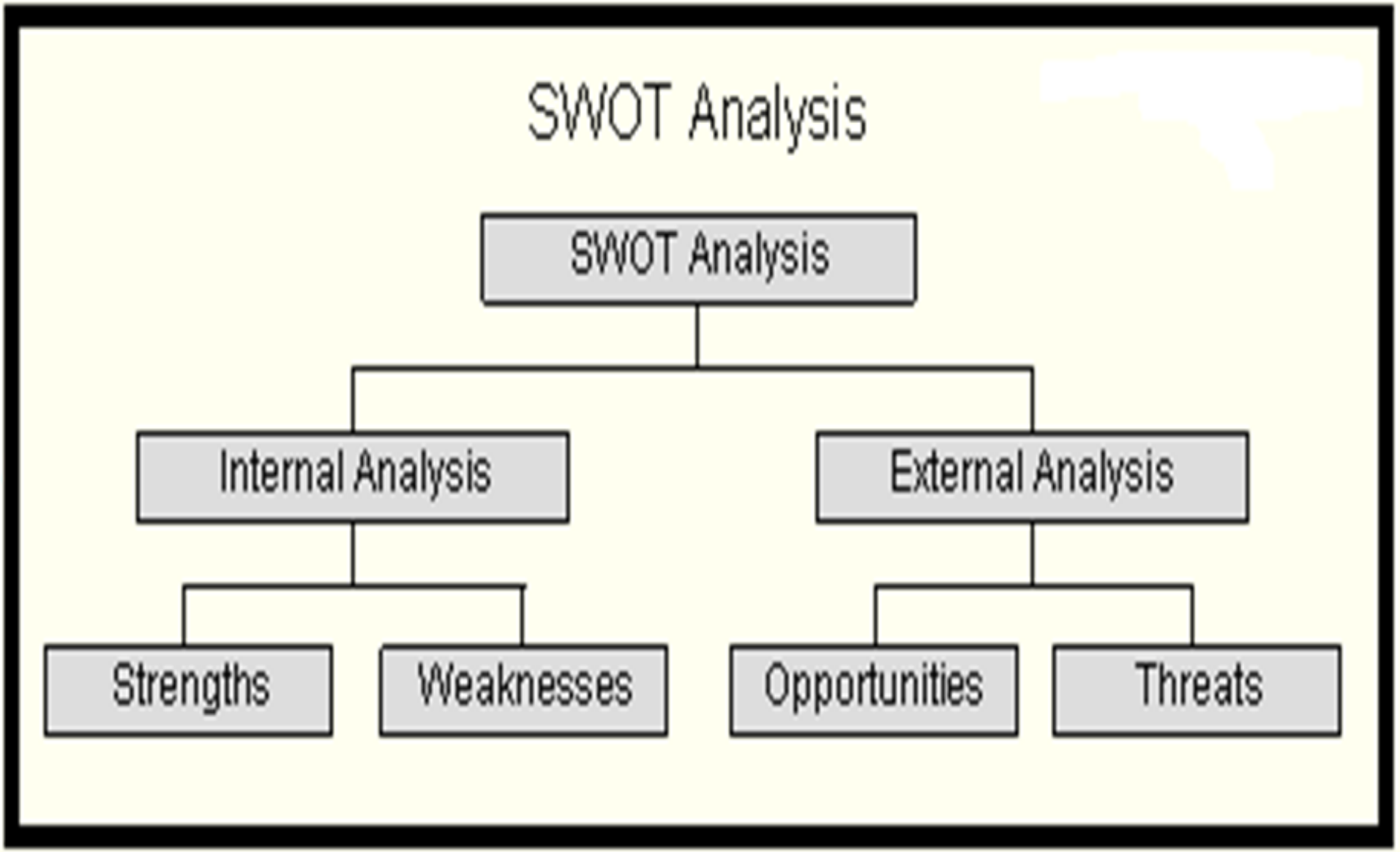
SWOT. Menaces de l'environnement.

- **Vente directe** : en baisse de 6,8%.
- **Réglementations** : de plus en plus contraignantes .

Menaces concurrentielles.

- **Procter & Gamble** : talonne l'Oréal en terme de C.A dans les cosmétiques et soins capillaires. +Acquisition de Wella (8° du secteur des shampooings et colorations).
- **Shiseido** : groupe familial, meilleures ventes réalisées sur les crèmes de soin.
- **Colgate-Palmolive** : performance du groupe liée au succès de ses nouveaux produits.

SWOT en résumé.



Points forts (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
• Expertise Marketing de spécialiste • Accès exclusif aux ressources naturelles • Brevets • Nouveau, produit ou service innovant • Localisation de votre activité • Avantage de coût par les savoir-faire propriétaires • Processus et procédures de qualité • Marque ou réputation forte	• Manque d'expertise Marketing • Produits et service indifférenciés (c.-à-d. par rapport à vos concurrents) • Localisation de votre entreprise • Les concurrents ont un meilleur accès aux canaux de distribution • Qualité faible des marchandises ou des services • Réputation endommagée
Opportunités	**Menaces (Threats)**
• Marché se développant (Chine, l'Internet) • Fusions, joint-venture ou alliances stratégiques • Entrée dans de nouveaux segments attrayants du marché • Un nouveau marché international • Desserrement des réglementations • Retrait des barrières de commerce international • Un marché qui est dominé par un concurrent faible	• Un nouveau concurrent sur votre propre marché intérieur • Guerre des prix • Le Concurrent a un nouveau substitut de produits ou service innovant • Nouvelles réglementations • Barrières commerciales accrues • Une nouvelle imposition potentielle sur votre produit ou service

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **2- L'école de la planification :** Elle s'est développée parallèlement à celle du projet.
- En se basant sur les hypothèses de l'école du projet, elle décompose le **processus stratégique en étapes distinctes** bien organisées.
- Pour cette école comme pour la précédente, ***l'élaboration stratégique est un procédé délibéré*** de réflexion consciente sur une situation qu'il faut modifier.

2- L'école de la planification.

- L’école de la planification se démarque de l’école de la conception, en introduisant dans l’élaboration stratégique, **des planificateurs**.
- Elle voit la formation de la stratégie comme une ***processus formel***.
- Elle se présente comme un ***processus de formalisation des stratégies*** déjà développées par d’autres moyens.
- **Définition *: «détermination des règles selon lesquelles on formule et on raisonne dans le cadre d’une théorie ».***

2- L'école de la planification.

- Selon Mintzberg, la planification stratégique ne mérite pas son nom : « *elle aurait du s'appeler* ***programmation stratégique*** ».

- *«La planification est une* ***procédure formalisée*** *qui a pour but de* ***produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions***. » (Mintzberg, 1994).

2- L'école de la planification.

- L'élaboration et la mise en œuvre sont garanties par une **personne** ou par **l'équipe dirigeante**.
- Le plus souvent cette conception est stabilisée dans le fameux **tableau de bord**. (voir exemple)
- **Définition** ***: «c'est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques d'une entreprise. Il doit faire apparaître si les objectifs de chaque service ont été atteints à travers ces indicateurs. Donc, c'est un outil de pilotage. »***
- L'importance de la formulation réside dans le fait que ce n'est qu'après leur **formulation que les stratégies peuvent s'appliquer.**
- Ces approches reposent sur une **distinction** nette entre la **pensée et l'action**.

Tableau de bord : exemples.

Tableau de bord du directeur technique.	Tableau de bord du directeur commercial.
❑ Quantités produites : • *Quantité produite/Quantité prévue.* • *Quantité produite par atelier/ Quantité prévue.* • *Stock de matière première en nombre de jours de production.* • *Stock de produits finis en nombre de jours de production.*	❑ Montant des ventes : • *Quantités vendues/ Ventes prévues.*
❑ Qualité de la production : • *Nombre de pièces en rebus/nombre de pièces fabriquées.*	❑ Qualité de l'action commerciale : • *Délais moyens promis/Délais moyens réels.* • *Nombre de commandes annulées/ nombre de commandes reçues.*
❑ Utilisation des moyens : • *Énergie consommée/ énergie disponible.*	❑ Qualité de prospection : • *Frais de ventes/chiffre d'affaires.* • *Nombre de clients effectifs/ Nombre de clients potentiels.* • *Chiffre d'affaires par représentant.* • *Pourcentage d'impayés par rapport au chiffre d'affaires.*

2- L'école de la planification.

- En principe, c'est le **PDG** qui a la responsabilité de la totalité de ce processus. Dans la pratique, ce sont les **planificateurs** qui prennent en charge son exécution.
- Les stratégies sont explicitées afin d'être appliquées avec une attention minutieuse :
  - ***aux objectifs,***
  - ***aux budgets,***
  - ***aux programmes,***
  - ***et aux divers plans opérationnels.***

2- L'école de la planification.

- Cette approche suppose que la situation est relativement stable et prévisible, **le scénario** est un outil essentiel dans l'arsenal du stratège.
- Définition et quantification des objectifs permettent de conférer au **scénario l'instance de contrôle**.
- L'action est pensée en termes de contrôle et de réduction des **écarts par rapport aux objectifs** formulés.
- Les stratégies sont le résultat d'un processus maîtrisé et conscient de **planification formelle**, décomposé en **étapes distinctes.**

2- L'école de la planification.

Le modèle fondamental de la **planification stratégique** proposé par **Georges Steiner (1979)**, par exemple, est composé de sept étapes :

- ***1- Définition des objectifs :*** c'est la quantification des buts de l'entreprise et qui remplace la réflexion au niveau de l'école de la conception.
- ***2- L'audit externe :*** évaluation de la situation externe de l'entreprise.
- ***3- L'audit interne :*** évaluation des compétences distinctives.

2- L'école de la planification.

- ***4- L'évaluation :*** cette étape se prête à la modification et au perfectionnement par le biais de méthodes diverses tel que le calcul du retour sur investissement ROI, l'analyse du risque, la courbe de valeur,…..
- ***5- La concrétisation :*** tout le mécanisme (objectif, budget, stratégie et programmes) est rassemblé en un système de plans opérationnels. Chaque partie est placée sous la responsabilité d'une entité bien précise au sein de l'entreprise.
- ***6- La programmation du processus :*** programmation des phases du processus et du calendrier à respecter.

2- L'école de la planification.

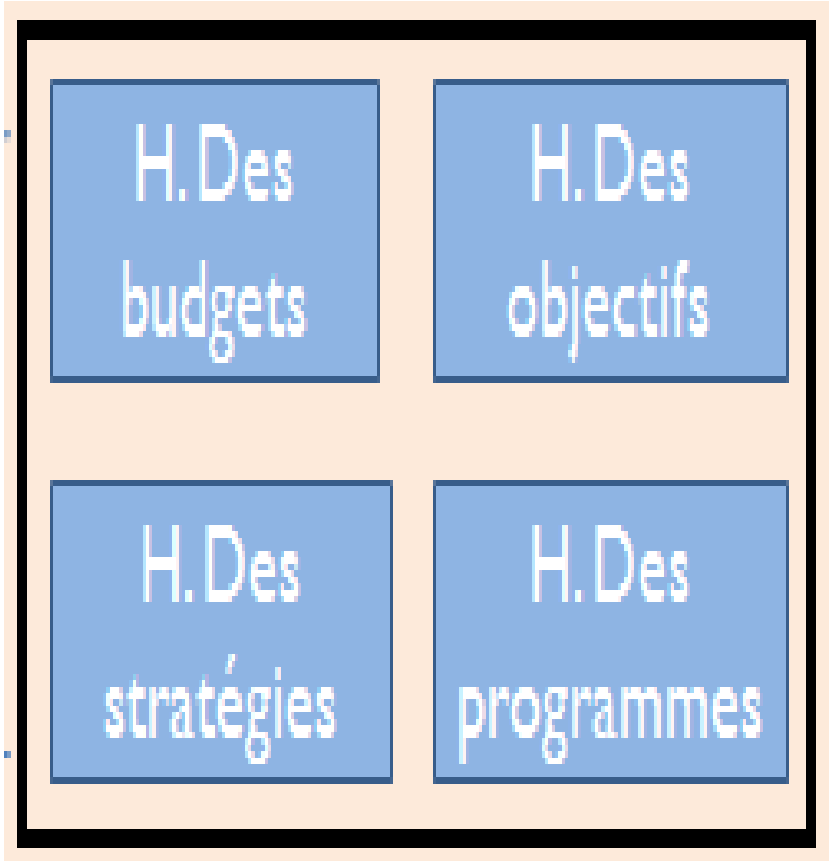
❑ ***7- Le tri des hiérarchies :***

Gestion de groupe,

Gestion d'activité,

Gestion fonctionnelle,

Gestion opérationnelle.



Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **3- L'école du positionnement** : C'est **Michael Porter**, qui lui a donné son élan en 1980.
- Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain **nombre de positions génériques**, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations.
- L'environnement est appréhendé essentiellement en termes économiques de marché de concurrence.
- Définir une stratégie c'est avant tout se positionner dans un contexte concurrentiel.

3- L'école du positionnement.

- **L’école du positionnement**, popularisée par le célèbre auteur Michael Porter et aussi les modèles des bureaux de consulting comme le BCG : Boston Consulting Group.
- C’est l’école du **«One best way»**.
- Selon cette école, il n’existe que **quelques stratégies clés** dites **génériques** assimilables à des **positions de marché** (prise en compte de la concurrence, calcul de la part du marché, etc.) qui pourraient expliquer les **choix stratégiques d’une entreprise**.

3- L'école du positionnement.

- Elle conserve l'idée des deux écoles précédentes que **la stratégie précède la structure**.
- Elle admet que : « ***la structure du secteur d'activité oriente la position stratégique, qui à son tour, dicte la structure de l'entreprise*** ».
- En insistant sur l'analyse et le calcul, elle se contente de réaliser les **premiers stades de l'élaboration des stratégies**, quand les données non quantitatives sont analysées.
- Elle améliore le rôle du **planificateur** à un **analyste** et un **calculateur**.

3- L'école du positionnement.

- De ce positionnement, on comprend mieux ses **origines économiques et militaires** dont elle s'est beaucoup influencée.
- Ainsi, la stratégie militaire ressemble à celle de la position puisqu'il s'agit de la même démarche :
- ***« définir des types de stratégie et chercher à les mettre en adéquation avec des conditions précises ».***
- Parmi les auteurs qui ont marqué l'histoire de la stratégie militaire et de sa formalisation, on trouve **Sun Tzu** qui insiste sur l'importance de se renseigner sur **l'ennemi** et sur **le champ de bataille**.

3- L'école du positionnement.

- La démarche stratégique de cette école, selon Porter, consiste en **cinq étapes** :

❑ **1- Segmentation de l'organisation en Domaines d'Activité Stratégique (DAS).**

❑ **2- Analyse concurrentielle de chacun des DAS au moyen du modèle SWOT.**

- Pour la partie externe du SWOT, on utilise notamment le modèle des 5 forces de la concurrence proposé par Michael Porter.
- Pour la partie interne du SWOT, on utilise notamment la chaîne de valeur, également proposé par Michael Porter, et le modèle VRIN développé par Jay Barney (les ressources et la valeur).

3- L'école du positionnement.

- **3- Choix d'une stratégie générique pour chacun des DAS :** stratégie de coût (de prix), stratégie de différenciation (épuration ou sophistication) ou stratégie de focalisation (de niche).
- **4- Arbitrages d'allocation de ressources entre les différents DAS** grâce à des outils du type Matrice BCG, Matrice McKinsey ou Matrice ADL.
- 5- **Évolution du périmètre d'activité vers de nouveaux DAS.**

  (par exemple en utilisant une Matrice d'Ansoff : diversification, internationalisation, intégration verticale ou externalisation, fusions et acquisitions, alliances ou partenariats.)

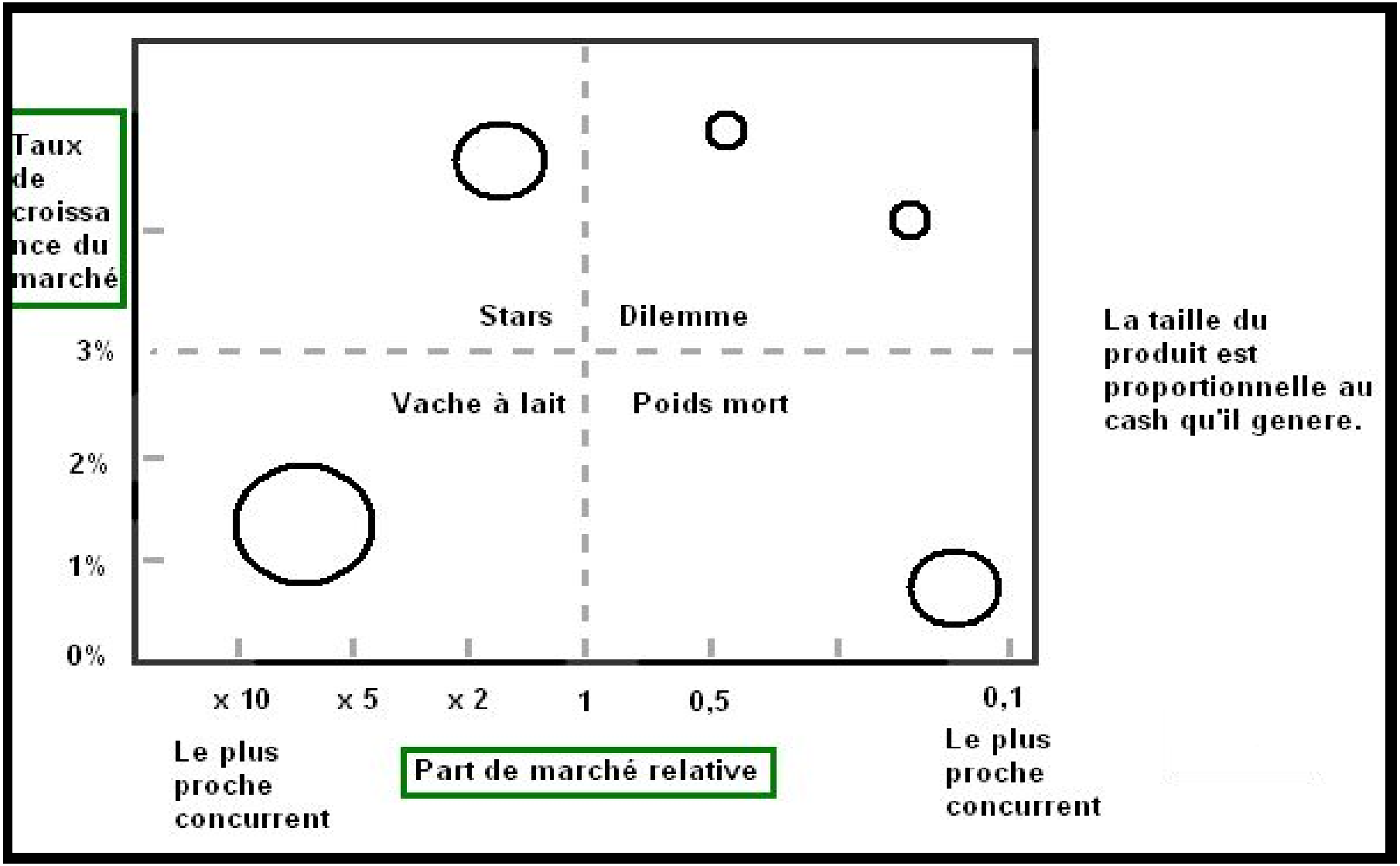
3- L'école du positionnement.

- L'école du positionnement, avec ses influences militaires et économiques, voit **empiriquement** le jour avec l'apparition des consultants et des chercheurs en stratégie qui mettront en place une **panoplie d'outils.**
- Ces **outils analytiques** ainsi que des **techniques d'analyse** de la bonne stratégie à adopter au niveau du secteur qui sont issus de l'école du positionnement vont alors eux aussi voir le jour.
- Parmi ces outils, on en trouve la **matrice croissance -part de marché** du **BCG Boston Consulting Group**.

3- L'école du positionnement.

- **L’utilité** principale de la matrice **BCG** tient au fait qu’elle permet **d’analyser l’ensemble du portefeuille des produits** d’une entreprise en les situant dans un des **quatre carrés** distincts.
- Le diamètre du **cercle** d’un produit varie avec le **chiffre d’affaires** que le produit représente dans l’entreprise.
- La matrice **BCG** a pour **but** de situer tous les **produits de l’entreprise** en fonction :
  - De leur **PDM**,
  - Mais aussi en fonction de **la croissance du marché**.

La matrice BCG.



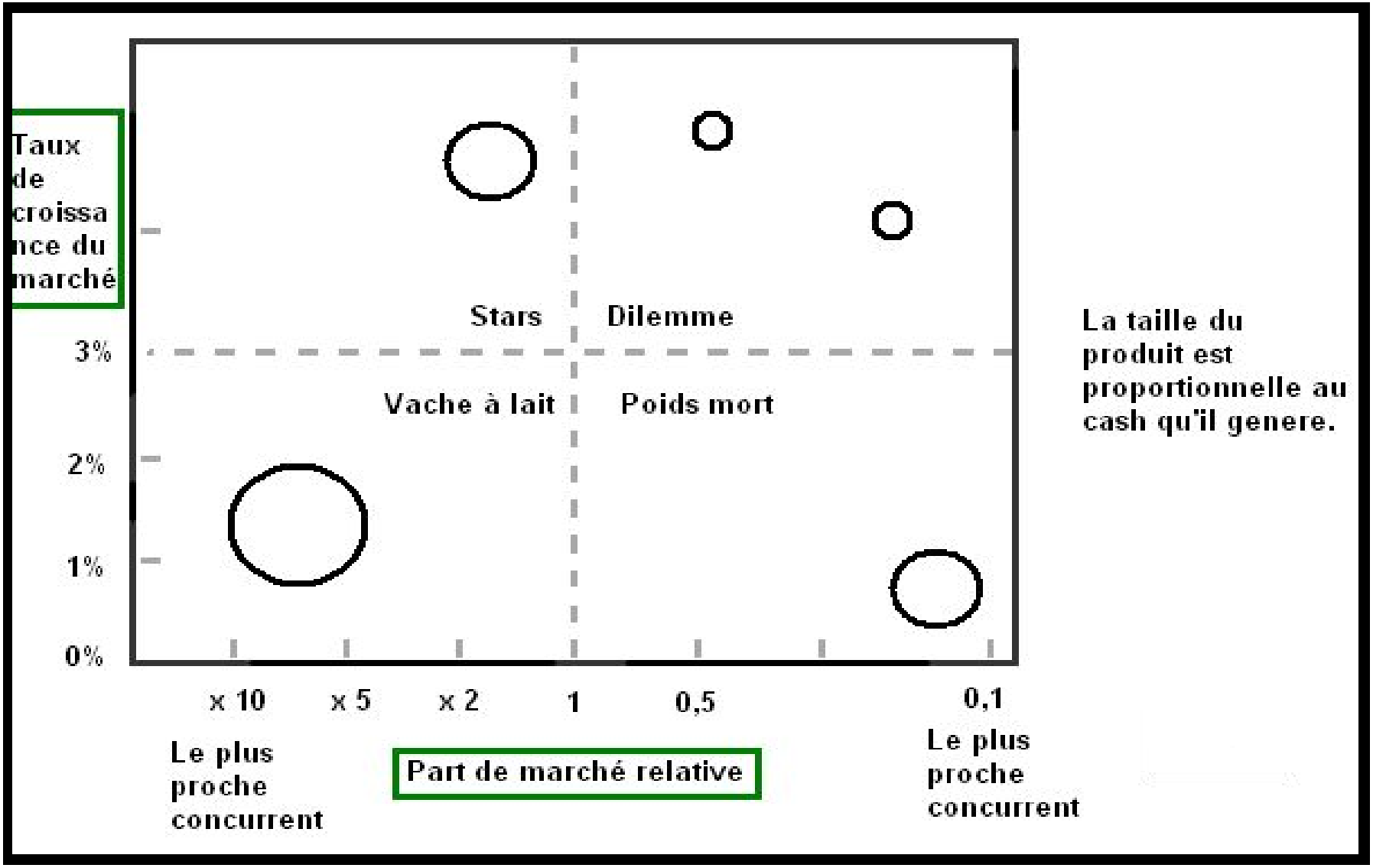
La matrice BCG.

- La matrice BCG permet de positionner chacun des DAS de l'entreprise selon **deux axes** :

❑-1 Ce que ***rapporte*** chaque DAS, mesuré par **sa part de marché relative**, c'est-à-dire la part de marché du DAS divisée par celle du leader sur le même marché (ou par rapport au numéro 2 sur le marché si l'entreprise est elle-même leader).

- Un chiffre de 0,5 révèle que l'entreprise détient une part de marché égale à 50 % de celle détenue par le leader.
- Un chiffre de 4 signifie que l'entreprise est leader et détient une part de marché quatre fois supérieure à celle du numéro 2 du marché.

La matrice BCG.



La matrice BCG.

- 2- Ce que ***coûte*** chaque DAS, mesuré par le **taux de croissance de son marché**. Chaque marché ayant une croissance différente, on doit donc adapter l'échelle en conséquence.
- On représente ensuite les **DAS** par des **bulles**, dont la **surface est proportionnelle** à la contribution du DAS au **chiffre d'affaires total de l'entreprise**.

La matrice BCG.

- **La matrice BCG repose sur trois hypothèses :**

❑1- Chaque activité a un **taux de croissance** dépendant de son **cycle de vie** :

  – Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS consomme des flux de trésorerie).

  – Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie).

La matrice BCG.

- 2- Plus **la part de marché** de l'entreprise considérée rapportée à la part de marché de l'entreprise la plus importante est élevée, plus le **DAS est rentable**, car il profite de **l'effet d'expérience**.
  - L'idée est que plus le DAS a une part de marché élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (économies d'échelle). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production.
- 3- Chaque activité va connaître un **résultat financier** déduit des **deux relations précédentes**.
  - Ainsi si un DAS est arrivé à **maturité** et qu'il dispose d'une **part de marché élevée**, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les *flux de trésorerie* (cash flows) générés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

La matrice BCG.

- Le croisement des situations et des positions débouche sur un **tableau à 4 cases**.
- Chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre.

❑ **1- Vedette** (ou **Etoile**) : part de marché relative **PDM élevée** sur un marché en forte croissance. Fort besoin de cash pour continuer la croissance (ex : voir la vidéo).

La matrice BCG.

Croissance	Vedette	Dilemme
Stagnation	Vache à lait	Poids Mort
	Leader	Suiveur

La matrice BCG.

- **2- Vache à lait** : part de marché relative **PDM élevée** sur un marché en faible croissance, en phase de maturité ou en déclin. Exigeant peu d'investissements nouveaux et dégageant des flux financiers importants qui devront être réinvesti intelligemment sur les vedettes et les dilemmes (ex : voir la vidéo).
- **3- Dilemme** : part de marché relative **PDM faible** sur un marché en **croissance élevée**. Peu rentable, voire déficitaire en termes de flux financiers, nécessite des investissements importants pour l'acquisition d'une bonne part de marché relative afin de ne pas devenir des poids morts (ex : voir la vidéo).

La matrice BCG.

- **4- Poids mort** : part de marché relative **PDM faible** sur un marché en faible croissance. Faible potentiel de développement, peu consommateur de capitaux, ne dégage pas de flux financiers stables, faible rentabilité voire nulle ou négative. (ex : voir la vidéo)

- Pour les activités qualifiées de ***vedettes*** ou de ***poids morts***, le choix **d'allocation de ressources** est clair : investir à fond sur les premières et délaisser (voire tenter de céder) les secondes.

La matrice BCG.

Croissance	Vedette	Dilemme
Stagnation	Vache à lait	Poids Mort
	Leader	Suiveur

La matrice BCG.

- Les cas des ***vaches à lait*** et des ***dilemmes*** sont plus **complexes.**
- Très souvent, une entreprise se servira des flux de trésorerie générés par ses ***vaches à lait*** **pour financer ses *dilemmes*** ; ces derniers constituent un investissement moins sûr mais qui **peut rapporter beaucoup à terme,** à condition d'arriver à les **transformer en *vedettes*** (en leur faisant gagner des parts de marché avant que le marché ne stagne).
- Dans le cas où l'on ne parvient pas à faire des ***dilemmes*** **des *vedettes* avant que le marché ne stagne, ils deviennent des *poids morts*.**

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **4- L'école entrepreneuriale :** Elle ancrait le processus stratégique dans les mystères de **l'intuition**. Les stratégies ne sont plus considérées comme des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des **visions floues**, ou **des perspectives**.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **5- L'école cognitive** : Cette approche analyse le **mode de traitement de l'information** par le stratège et par les autres personnes. Elle vise ensuite à bâtir des stratégies sous forme **d'interprétations créatives**, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.
- **6- L'école de l'apprentissage :** Dans cette optique, les stratégies sont **émergentes,** les stratèges sont **partout dans l'entreprise** et la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont clairement liées.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **7- L'école du pouvoir** : Ce courant de pensée considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est basée d'une part sur **la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes**. Et de l'autre part, sur **l'influence** qu'une **entreprise exerce sur ses partenaires** et sur les autres au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites «collectives» dans son intérêt.
- **8- L'école culturelle :** Elle mène une réflexion sur la **culture de l'entreprise et de son organisation**. Elle s'intéresse également à l'influence de la culture sur la résistance aux changements stratégiques significatifs.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **9- L'école environnementale** : Elle étudie comment les entreprises créent leur stratégies face aux **défis de l'environnement**.

- **10- L'école de la configuration :** La stratégie est un processus de **transformation** de l'organisation d'un type de **structure de prise de décision** en un autre.

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- **Actuellement,** certaines conceptions de la création stratégique **croisent ces dix écoles** de pensée de façon **éclectique et positive**.
- On remarque également que certaines de ces écoles peuvent constituer des stades ou des aspects s'intégrant dans un **seul et unique processus de création stratégique** .

Chapitre IV- Les écoles de la pensée et la stratégie.

- On conclut ainsi que la création stratégique est à la fois une conception estimative, une vision intuitive et un apprentissage émergent.
- C'est une question de transformation et de perpétuation. C’est une approche qui englobe :

- Une connaissance individuelle comme l'interaction sociale (basée sur la collaboration ou le conflit),
- Une démarche qui inclut l'analyse et la négociation. Tout ceci dans un environnement souvent exigeant.

Chapitre V- Les approches de l'analyse stratégique.

Chapitre V- Les approches de l'analyse stratégique.

- **Approche économique et industrielle :**
  - **SWOT,**
  - **Porter,**
  - **SCP (Structure-Comportement-Performance) .**
- **Approche ressources et compétences.**
- **Approches instrumentales :**
  - **BCG (Boston Consulting Group),**
  - **ADL (Arthur Doo Little),**
  - **Mac Kinsey.**

Merci de votre attention et bonne chance.