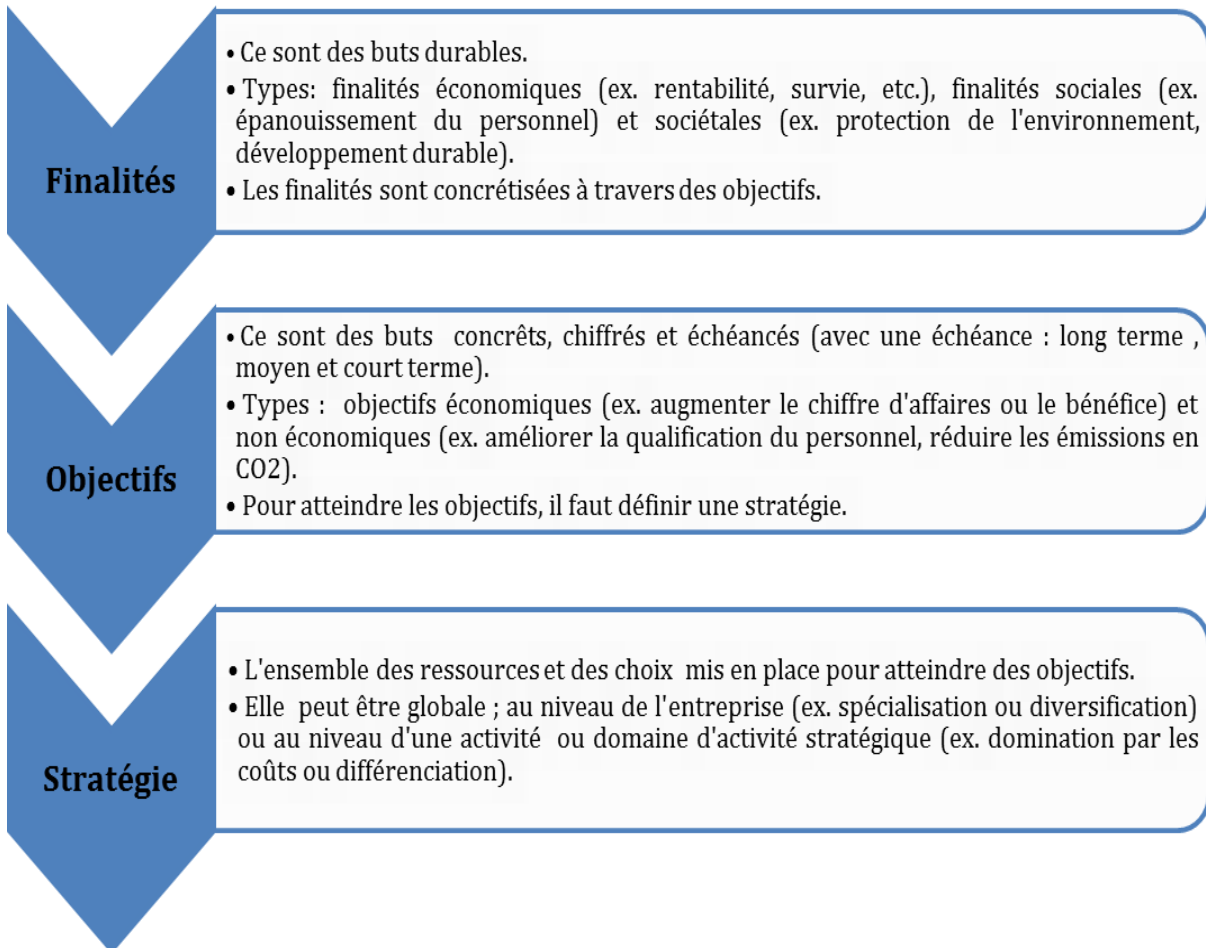


Résumé de la stratégie (1^{ère} partie)

Chapitre 1 : Notion de stratégie

Ce chapitre fait l'objet de trois concepts interdépendants, que vous devez assimiler, à savoir : la finalité, l'objectif et la stratégie. La figure ci-après met en évidence ces concepts et leur interdépendance.



Chapitre 2 : La planification stratégique

→ *Principe*

Pour programmer la stratégie dans le temps et d'en contrôler la réalisation, on fait appel à la planification (empruntée à la science économique).

Planifier c'est programmer l'allocation des ressources et le déroulement des actions dans le temps afin d'en contrôler la réalisation.

→ *Champ d'application*

La planification peut s'appliquer à l'entreprise dans sa globalité (on parle alors du plan stratégique qui consiste à définir la stratégie choisie et fixer les objectifs à long terme), à une fonction particulière (on parle alors du plan opérationnel qui consiste à définir un programme d'actions et fixer des objectifs à moyen terme en cohérence avec les objectifs à long terme) et à un service ou poste de travail (on parle alors du plan budgétaire ou le budget tout court qui correspond à une prévision chiffrée des recettes ou des dépenses).

→ *Outils de la planification*

Pour planifier, il nous faut des outils. Parmi ces outils, nous avons :

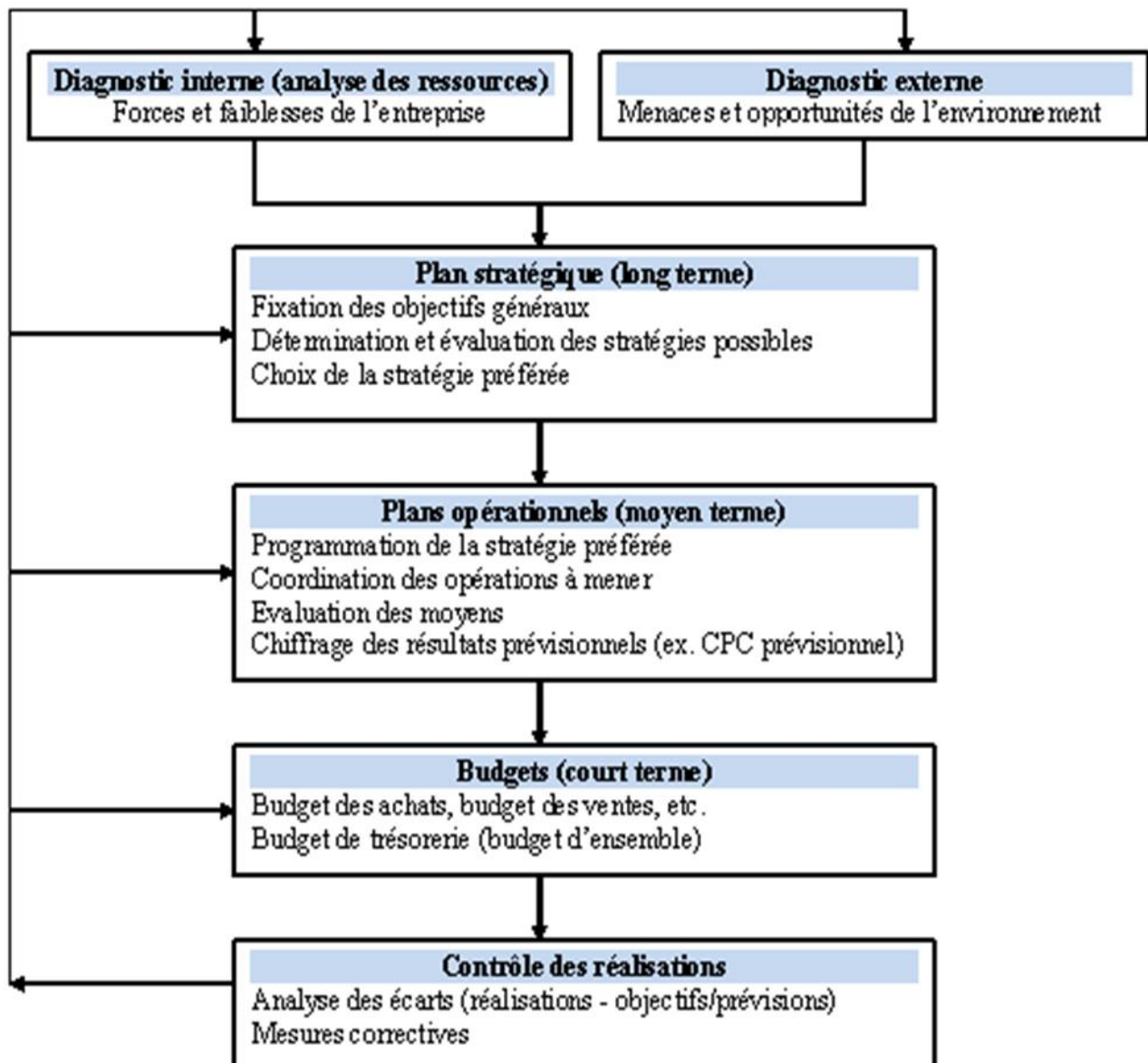
La prévision : prévoir le futur proche en utilisant les données du présent et du passé à travers des méthodes statistiques. Elle est utilisée dans l'élaboration des budgets. Exemples : prévoir les ventes d'ici 6 mois ou une année, prévoir les achats, etc.

La prospective : c'est une sorte de futurologie. Envisager le long terme à travers des scénarios possibles.

La veille stratégique : superviser son environnement pour s'adapter aux changements technologiques et concurrentiels.

→ **Etapes de la planification**

La figure ci-dessous met en évidence les étapes de la planification stratégique.



→ **Avantages et limites de la planification**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> * Elle oblige les dirigeants et le personnel à une réflexion stratégique ; * Elle permet d'anticiper des difficultés futures ; * Elle permet de rechercher la meilleure utilisation des ressources et d'améliorer les performances. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les difficultés d'anticiper le futur ; * L'excès de formalisme dans la mise en place des plans peut entraîner des rigidités ; * Elle est coûteuse et peu flexible ; * Elle contribue au développement d'un risque de bureaucratie de l'organisation.

Chapitre 3 : L'analyse concurrentielle

Dans une acception plus large, l'analyse concurrentielle consiste à étudier les forces concurrentielles sur un marché et les comportements des entreprises.

Dans ce cours, il y'a trois niveaux de compréhension que chacun de vous doit assimiler :

- ↻ Les concepts de base (métier, segmentation stratégique et domaine d'activité stratégique ; DAS) ;
- ↻ Les outils d'analyse concurrentielle (cycle de vie, matrice BCG et courbe d'expérience) qui permettent à l'entreprise d'analyser sa position sur le marché ;
- ↻ Les facteurs qui permettent à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents (facteurs clés de succès; FCS).

1- Concepts de base

Le métier : C'est le savoir-faire d'une entreprise ou l'ensemble des compétences distinctives acquises dans l'exercice d'une activité.

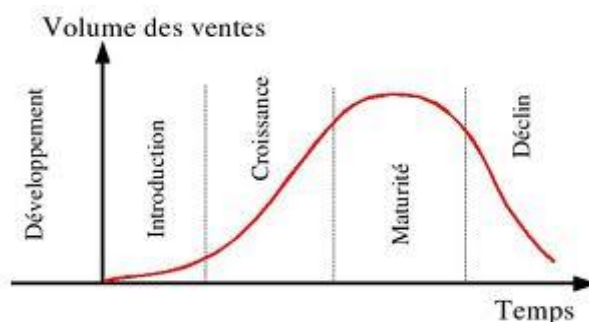
La segmentation stratégique : C'est une opération qui vise à diviser l'ensemble des activités de l'entreprise en groupes homogènes appelés domaines d'activité stratégique (DAS).

Le domaine d'activité stratégique : C'est l'ensemble des produits et/ou services de l'entreprise qui possèdent les mêmes facteurs **clés de succès (FCS)** et qui partagent des ressources et des savoir-faire. Ils sont offerts à un marché spécifique, utilisent la même technologie et permettent de satisfaire le même besoin.

2- Les outils d'analyse concurrentielle

■ **L'analyse par le cycle de vie**

Un produit connaît un cycle de vie en quatre phases qui décrit l'évolution dans le temps des ventes : lancement, croissance, maturité, déclin.



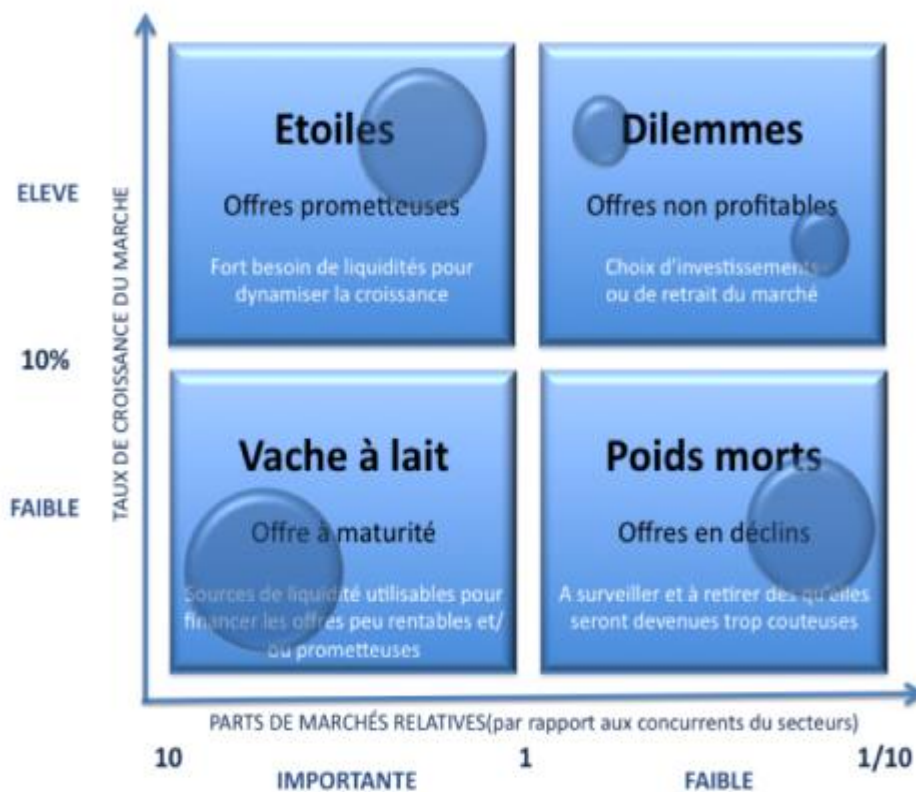
Le métier connaît lui aussi un tel cycle, mais qui ne doit pas être confondue avec le cycle du produit, puisque les phases résultent de la diffusion des compétences parmi la concurrence et non de l'évolution des ventes.

■ L'analyse par le «portefeuille d'activités»

La matrice de portefeuille d'activité est une représentation graphique des différents DAS de l'entreprise, qui permet d'en évaluer la compétitivité et d'en déduire la stratégie.

La matrice BCG (Boston Consulting Group) est la plus connue. Elle utilise deux critères : la part du marché relative, qui montre la position concurrentielle, et le taux de croissance du marché, bon indicateur du développement potentiel du produit.

Cette matrice définit ainsi quatre catégories de produits : **Les vaches à lait, les étoiles ou vedettes, les dilemmes et les poids morts.**



Les vaches à lait : Les vaches à lait sont des produits arrivés à maturité : une importante part de marché (gains importants) et faible croissance du marché (dépenses faibles) donc une rentabilité élevée. Ils génèrent des profits intéressants et des liquidités. La stratégie consiste à maintenir leur position de force et à générer des fonds nécessaires au développement des autres produits (dilemmes notamment).

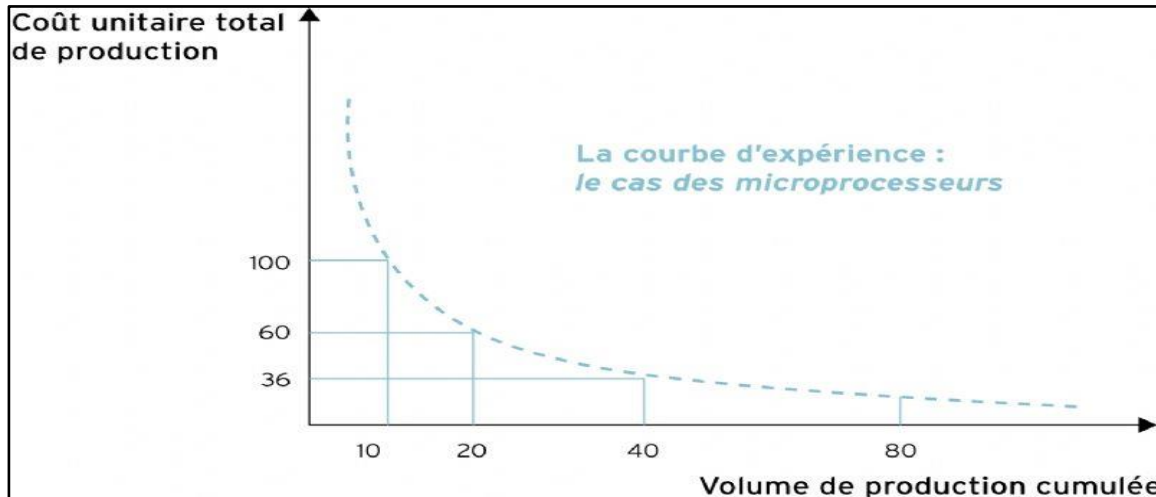
Les vedettes : forte part de marché relative, domaines à croissance forte qui permettent de dégager d'importantes liquidités. Procéder à des investissements de capacité. Produits en pleine phase d'expansion.

Les dilemmes : secteurs dont la croissance est forte. Cette croissance conditionnée à des investissements très importants. Produits en phase de lancement. La stratégie à adopter sera celle du développement et de la communication (publicité....) dans le but d'augmenter leurs parts de marché et les transformer en produits vedettes.

Les poids morts : Les poids morts sont des produits positionnés sur un marché déclinant et très concurrentiel. L'entreprise devra envisager de se débarrasser de ses produits dès qu'ils seront trop coûteux à entretenir.

■ L'apport de l'effet d'expérience

Le BCG a formalisé en 1968 la loi de l'effet d'expérience. Celle-ci énonce que le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant quand la production cumulée est doublée. Le développement de l'expérience se traduit par une meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier, ce qui a pour conséquence un abaissement de certains éléments du coût. La courbe d'expérience illustre ces propos.



Source : e.marketing.fr

3- *Les facteurs explicatifs des avantages concurrentiels*

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des forces symbolisant des compétences ou ressources uniques pouvant déterminer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

→ Les facteurs liés à la dimension

Les économies d'échelle : Réduction du coût unitaire grâce à l'augmentation de la production. Cette baisse est due à la diminution du coût fixe unitaire.

La taille critique : C'est la taille que doit avoir une entreprise pour être compétitive sur un marché.

L'effet d'expérience : Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant quand la production cumulée est doublée. Cela est dû à une meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier.

→ Les facteurs liés aux ressources

Le savoir-faire : C'est l'ensemble des connaissances et des habiletés acquises par l'entreprise depuis sa création.

La synergie : L'effet de synergie s'obtient lorsque le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fourniraient ces deux activités séparément : $1 + 1 = 3$.

La capacité d'innovation : L'innovation désigne l'application d'une idée nouvelle ou d'une technologie nouvelle dans l'entreprise (pour obtenir de nouveaux produits, procédés de production....).

La productivité : La productivité est le rapport entre la production et les facteurs qui ont permis de l'obtenir. Quand celle-ci augmente, l'entreprise obtient des gains de productivité. Ce surplus de production permet à l'entreprise de baisser ses prix et donc d'être compétitive sur son marché.