



DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Responsable du cours: Dr. Hamza AIB

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg (France)

Université de M'sila (Algérie)

CHAPITRES:

1. Fondamentaux de la stratégie

2. Analyse du macroenvironnement

3. Analyse du secteur d'activité

4. La capacité stratégique

5. Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise

6. L'histoire et la culture

INTRODUCTION

OBJECTIFS

- Savoir les origines et comprendre les logiques classiques de la stratégie;
- Décrire les caractéristiques des décisions stratégiques et comprendre la notion de la stratégie;
- Distinguer les trois niveaux de la stratégie (stratégie d'entreprise, stratégie par domaine d'activité, domaine d'activité stratégique);
- Savoir les trois composantes du modèle stratégique;
- Comprendre la notion de la mission et la vision stratégique de l'entreprise;
- Comprendre la notion des valeurs et de la culture de l'entreprise;
- Comprendre la notion de la segmentation stratégiques.

INTRODUCTION

Inspiration de l'histoire de Yahoo! et Google :

- Novembre 2006 : Le manager de Yahoo! Brad Garlinghouse rédige une note interne qui interpelle la direction générale de son entreprise.
- Problème de Yahoo! : Manque d'une orientation stratégique
- Conséquence: Ralentissement de la croissance et Google dépasse Yahoo!
- Selon Brad Garlinghouse, il fallait entreprendre un changement stratégique.
- Février 2008: Yahoo! Est l'objet d'une offre de rachat par Microsoft pour 44,6 milliards d'euros juste après la suppression d'un milliers d'emploies et le départ de son président.

1.1. Les origines de la stratégie

Origine du terme « Stratégie » : Militaire Stratos (guerre) + Agen (Conduire)
Auteurs fameux : Sun Tzu (Art de la guerre) et Clausewitz (De la guerre).

Différence entre le champs militaire et le champs du monde des affaires: La somme dans le jeu du champs militaire est nulle alors que dans le monde d'affaire est positive.

La stratégie s'inscrit dans le cadre conceptuel dans l'analyse « microéconomie » :
Le microéconomie est l'analyse des comportements des consommateurs selon les structures de marché sur lesquelles ils opèrent (marché monopolistique vs concurrentiel).

La stratégie est venue pour montrer aux managers comment réussir dans un marché concurrentiel.

1.1. Les origines de la stratégie (2)

Les écoles de stratégie :

- **Ecole « fit » (ajustement)** : Le stratège part de l'analyse de l'environnement externe s'emploie à définir les moyens dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs visés (exemple : L'Oréal en Chine).

L'école FIT suit 5 étapes:

1. Identification des marchés possibles de la firme (analyse de la demande).
2. Identification des ressources de profits possibles à travers l'évaluation des coûts.
3. Evaluation de la concurrence : Pour estimer la part de profits que l'entreprise peut raisonnablement espérer gagner.
4. Elaboration d'une stratégie opérationnelle: Pour capter ses sources de profits.
5. Détermination des efforts à fournir: Pour capter optimalement ses sources de profits (politique d'investissement).

1.1. Les origines de la stratégie (3)

Les écoles de stratégie :

- **Ecole « stretch » (étirement)** : Le stratège part cette fois de l'analyse du potentiel de création de valeur que ses ressources et ses compétences internes lui procurent, et il s'efforce alors de les traduire en marchés (exemple: Dyson, le fabricant d'aspirateurs).

L'école STRETCH suit 5 étapes :

1. Identification des potentialités de création de produits et de services à partir des ressources et des compétences que l'entreprise maîtrise;
2. Évaluation du potentiel de profits que ces différentes offres permettent de générer.
3. Estimation de la capacité des offres à résister à la pression concurrentielle.
4. Élaboration d'une stratégie pour imposer cette offre.
5. Identification des efforts à fournir en ressources et en compétences pour un développement optimal des potentialités de marché.

1.2. L'essence de la stratégie

1.2.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les caractéristiques associées au terme « *stratégie* »:

- Les orientations à long terme (Le long terme change d'une industrie à l'autre);
- Périmètre d'activité;
- L'objectif pour obtenir un avantage concurrentiel;
- Déduite de l'environnement concurrentiel;
- Construite à partir des ressources et des compétences de l'entreprise;
- Nécessité d'une allocation des ressources;
- Influencée par les attentes et les valeurs des acteurs (parties prenantes).

1.2.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques (2)

Définition complète de la stratégie:

La stratégie consiste à définir l'objectif et l'orientation de l'entreprise à long terme en configurant son périmètre d'activité afin d'être au niveau des attentes et des valeurs des parties prenantes, en mobilisant les ressources et les compétences bien déterminées, pour obtenir un avantage concurrentiel.

1.2.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques (3)

Les dimensions de la stratégie: Le modèle VIP:

- Valeur : Choix d'un modèle de création de valeur pour répondre aux attentes des parties prenantes;
- Imitation : Résistance à l'imitation pour assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel;
- Périmètre : Définition du périmètre (que faire, que ne pas faire, dans quel environnement, dans quel filière).

Source: Adapté de Fréry, F., 2006. The fundamental dimensions of Strategy, MIT Sloan Management Review, 48(1), pp.71-75.

1.2.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques (4)

Caractéristiques des décisions stratégiques:

- Complexes par nature;
- Elaborées en situation d'incertitude;
- Influencent les décisions opérationnelle;
- Nécessitent une approche globale (interne et externe);
- Impliquent d'importants changements.

Source: Adapté de Fréry, F., 2006. The fundamental dimensions of Strategy, MIT Sloan Management Review, 48(1), pp.71-75.

1.2.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques (5)

Caractéristiques des décisions stratégiques:

- Complexes par nature;
- Elaborées en situation d'incertitude;
- Influencent les décisions opérationnelle;
- Nécessitent une approche globale (interne et externe);
- Impliquent d'importants changements.

Source: Adapté de Fréry, F., 2006. The fundamental dimensions of Strategy, MIT Sloan Management Review, 48(1), pp.71-75.

1.2.2. Les trois niveaux de stratégie

La stratégie concerne trois niveaux dans une entreprises:

- Stratégie d'entreprise (corporate strategy) : Concerne le dessein et le périmètre de l'entreprise dans sa globalité (choix de géographie, diversité de l'offre et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités);
- Stratégie par domaine d'activité (stratégie concurrentiel) : Concerne l'identification les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leur marché;
- Domaine d'activité stratégique (DAS) – Strategic business unit (SBU): Concerne l'allocation des ressources pour une sous-partie de l'organisation, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteur clés de succès.

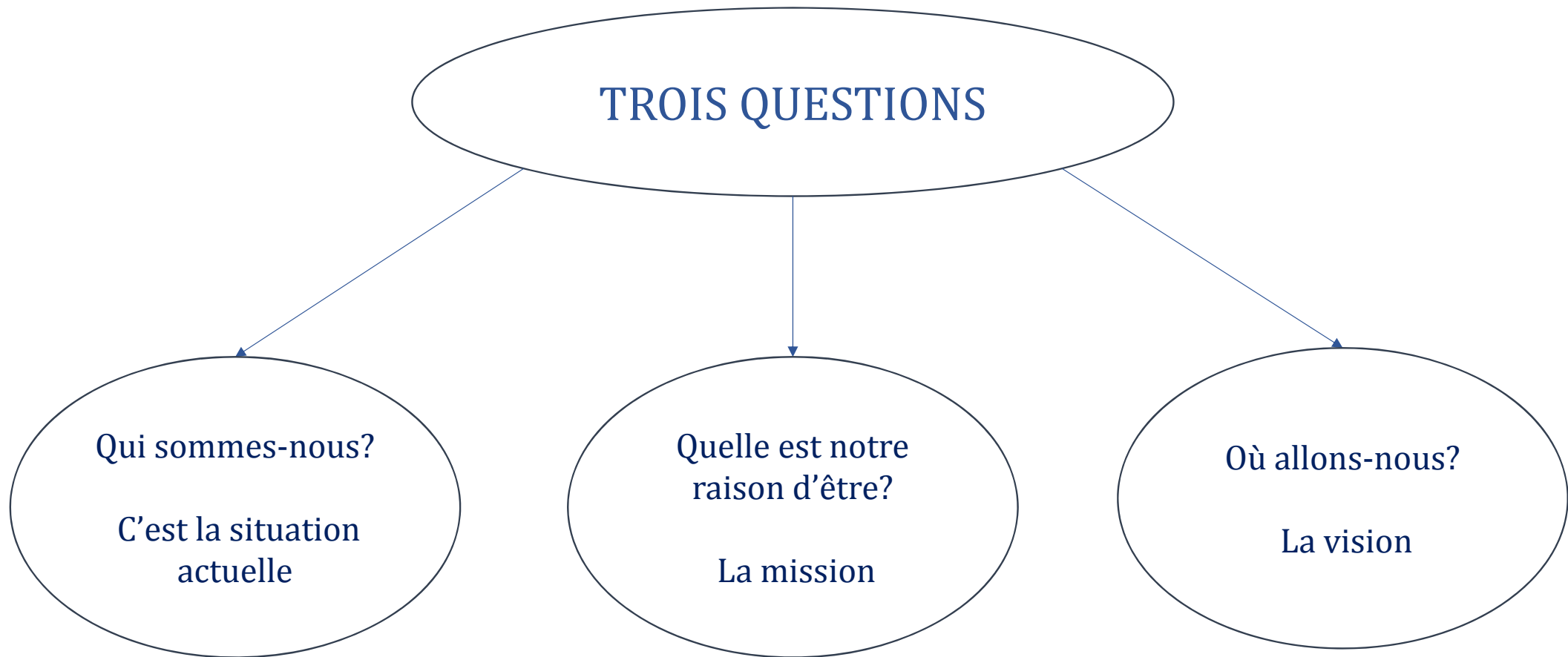
1.3. Les trois composantes de la stratégie

- **DIAGNOSTIC STRATEGIQUE** : Comprendre l'effet stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique et des attentes des parties prenantes (environnement, capacité, intention, culture).
- **CHOIX STRATEGIQUES** : Sélection des stratégies futures au niveau de l'entreprise ou de ses domaines d'activités stratégiques, et l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique (Concurrence, orientations, international, innovation, évaluation).
- **DEPLOIEMENT STRATEGIQUE** : Mettre la stratégie en pratique (processus, organisation, ressources, changement, pratique)

1.4. Les prismes stratégiques

- PRISME DE LA METHODE : Processus d'analyses des forces et des contraintes qui doivent être évaluées.
- PRISME DE L'EXPERIENCE : Les stratégies futures sont censées découler à partir des stratégies passées.
- PRISME DE LA COMPLEXITE : Consiste à prendre en compte la vérité et la diversité comme générateurs potentiels d'innovation.
- PRISME DU DISCOURS : Prend en compte l'aspect du langage, car les managers passent un temps considérable à communiquer.

1.5. La mission et la vision stratégique



1.5.1. La mission

- La mission définit la finalité de l'entreprise et les activités fondamentales qui constituent sa raison d'être (l'ADN de l'entreprise).
- La mission c'est que l'entreprise fait et comment elle le fait
- Trois éléments clefs sont répondu par la mission :
 1. Quels besoins sont satisfaits chez nos clients ?
 2. Comment les besoins sont-ils satisfaits, en termes de technologies, de ressources, de processus utilisés pour fournir quels produits ou services ?
 3. Quelles valeurs sont partagées dans l'organisation ? Quels sont les principes et les croyances sous-jacentes ?

A quoi sert la mission?

- La mission garantit la cohérence stratégique. Elle donne du sens, et par conséquent, motive les personnes.
- La mission facilite les décisions.
- EXEMPLES :
 1. Google : Organiser à l'échelle mondiale les informations dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous.
 2. IKEA : Améliorer le quotidien du plus grand nombre. Le fondement de son activité est d'offrir une vaste gamme de produits d'ameublement esthétiques et fonctionnels à des prix accessibles au plus grand nombre.

Mission ou mantra ?

MISSION

Bla bla bla bla bla bla bla bla bla
bla bla bla bla bla bla bla bla bla
bla bla bla bla bla bla bla bla bla
bla bla bla bla bla bla bla bla bla

(longue et compliqué).

MANTRA

Bla bla bla

(Facile à écrire et à retenir).

Le but de mantra c'est d'expliquer pourquoi
l'entreprise existe.

Mission ou mantra ? (2)

Guy Kawazaki (L'art de se lancer) : Le mantra est un maximum de 5 mots qui explique pourquoi l'entreprise existe.

- EXEMPLES :

1. Nike : La performance sportive authentique.

Attention : Le mantra est bien différent du slogan marketing (Just do it !)

2. WWF : Sauvez la planet. Un monde de vie.

3. Wendi : Le choix de fast-food sain.

4. Ebay : Démocratiser le commerce.

1.5.2. La vision

- Selon Hamel et Prahalad (1994), le principe fondamental de la vision consiste, pour une entreprise, à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à son état actuel et à ses ressources
- Elle suppose donc une volonté délibérée de s'émanciper de ses conditions environnementales actuelles, afin d'être en mesure de les influencer dans l'avenir et d'avoir une ambition qui guide le développement de l'entreprise à long terme.

EXEMPLE :

WWF: Arrêter la dégradation de l'environnement dans le monde et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature.

1.5.2. La vision (2)

La vision répond à la question « comment serait idéalement mon entreprise dans 3, 7, 10, ou 20 ans ? »

La vision est un outil de:

- Inspiration;
- Priorisation des choix;
- Culture;
- Communication interne et externe.

1.5.2. La vision (3)

EXEMPLE DE LA VISION :

Microsoft

Avant 15 ans

Un ordinateur sur chaque bureau
et dans chaque maison qui
fonctionne avec le logiciel
Microsoft

Aujourd'hui

Créer des expériences qui
combinent la magie des logiciels
avec la force des services internet à
travers un monde de supports et de
devices.

1.6. Les valeurs et la culture de l'entreprise

Les valeurs sont des repères, les principes fondamentaux qui donnent du sens, qui guident le fonctionnement de l'entreprise, ses normes et les comportements de chacun des hommes et des femmes qui la composent.

Les valeurs ne nécessitent pas de justifications extérieures. Elles sont immuables dans le temps et n'évoluent pas au gré des circonstances.

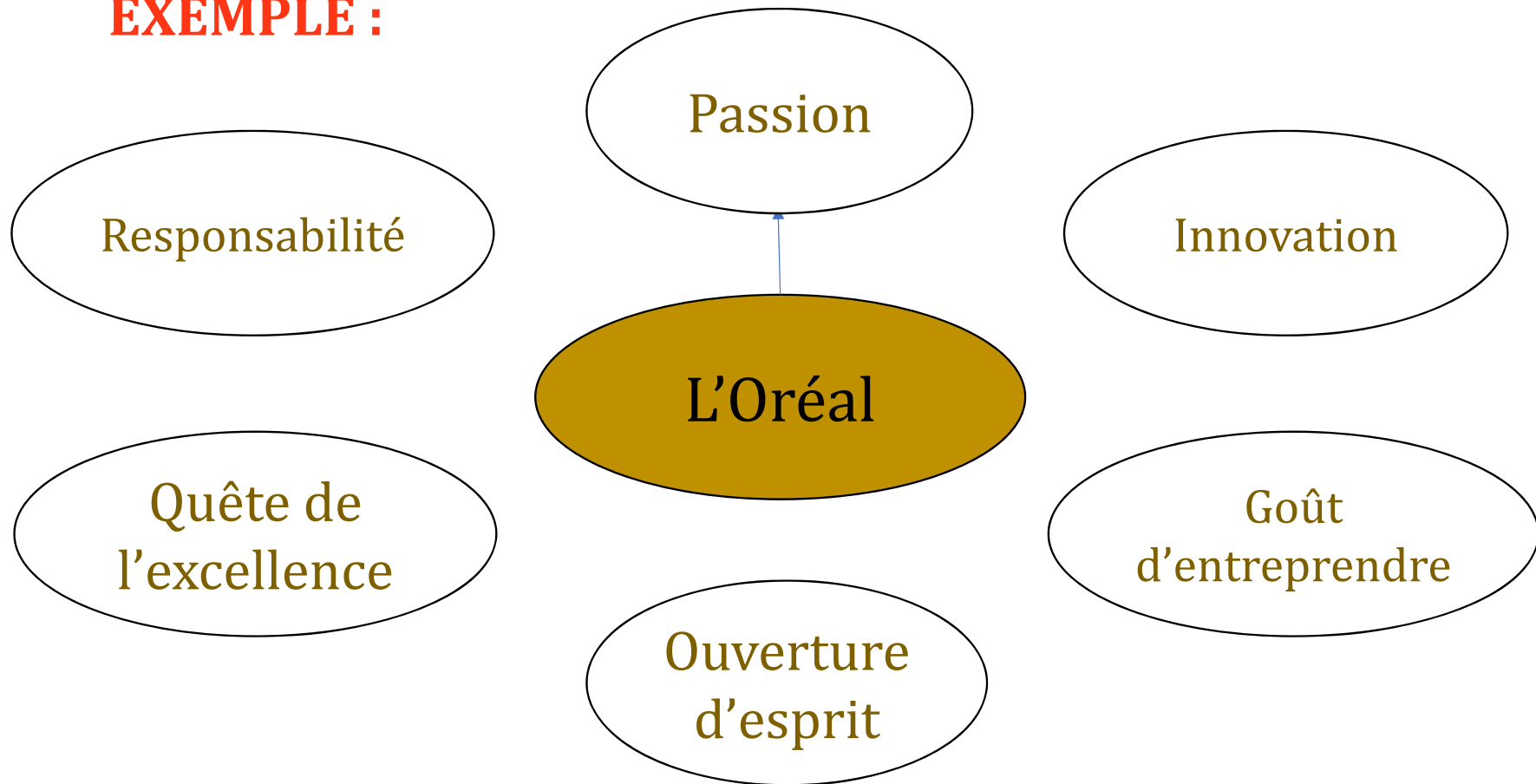
1.6. Les valeurs et la culture de l'entreprise (2)

Les valeurs sont des repères, les principes fondamentaux qui donnent du sens, qui guident le fonctionnement de l'entreprise, ses normes et les comportements de chacun des hommes et des femmes qui la composent.

Les valeurs ne nécessitent pas de justifications extérieures. Elles sont immuables dans le temps et n'évoluent pas au gré des circonstances.

1.6. Les valeurs et la culture de l'entreprise (3)

EXEMPLE :



1.7. La segmentation stratégique

La segmentation stratégique dépend de :

- Caractéristiques du métiers;
- Interprétation de celui qui fait la segmentation.

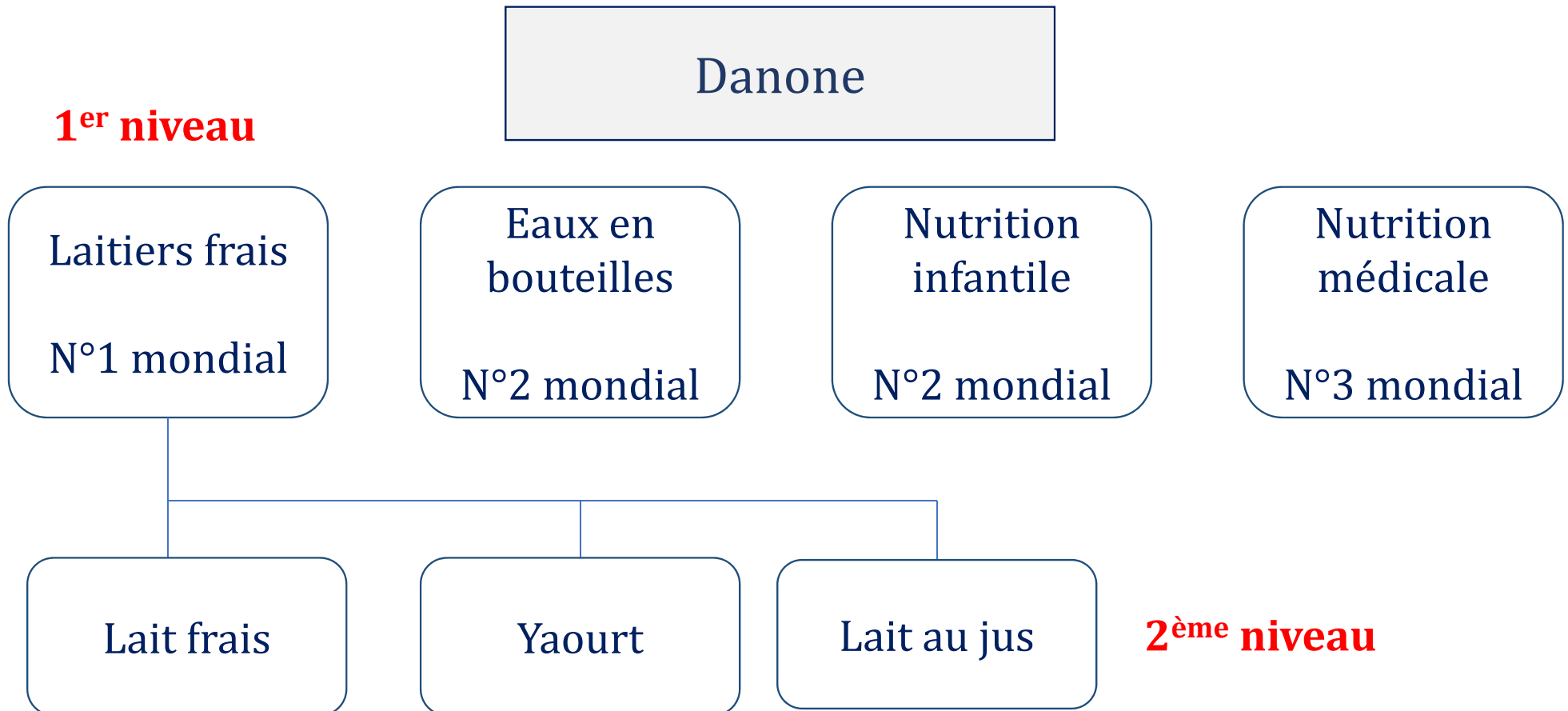
Exemple:

1875: l'entreprise Bobolat, qui fabriquait des cordes en boyau pour les instruments de musique, décida de mobiliser son savoir-faire pour corder les raquettes d'un tout nouveau sport, le tennis. Aujourd'hui, cette entreprise est généralement présentée comme le spécialiste du tennis, focalisée sur ce seul domaine d'activité stratégique.

La segmentation stratégique est une technique d'analyse qui permet de regrouper différentes activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes, appelés Domaines d'Activités Stratégiques (DAS), et qui permet ainsi d'appliquer un raisonnement stratégique correspondant à une combinaison unique de facteurs clés de succès.

1.7. La segmentation stratégique (2)

EXEMPLE



1.7. La segmentation stratégique (3)

Difficultés rencontrées lors de la segmentation stratégique:

1. Difficulté pour trouver la bonne segmentation : Cela peut-être à cause d'un excès de segmentation. Résultat : Perdre la vision globale qui guide sur le long terme.

Exemple : En 1997, quand Steve Jobs revint à la tête d'Apple, sa première décision fut de simplifier la gamme de produits « Pas plus de 4 produits ! ».

Cela peut-être dû à une insuffisance de segmentation. Résultat : Risque de réaliser des investissements mal adaptés aux besoins des marchés et peu rentables.

1.7. La segmentation stratégique (4)

2. Difficulté liée au risque de réification :

- Construire sa segmentation prend du temps et très souvent beaucoup d'effort.
- Naturellement, on a une tendance instinctive à s'y tenir le plus possible et à vouloir enfermer la formule au fond d'un coffre. C'est la « réification ».
- Mais c'est alors prendre le risque d'oublier la perméabilité des frontières qui ont été tracées sur la carte stratégique et, par la même, d'oublier de se préparer aux tendances de fond qui peuvent transformer l'activité.

Exemple:

Ken Olsen, PDG de DEC Corporation, qui en 1977 affirmait « il n'y aucune raison que les gens possèdent chez eux des ordinateurs ». Leader mondial des grands systèmes informatiques en entreprise, DEC n'a pas vu que l'avenir de son métier se dessinait ailleurs. Quelques années après, quand la vague des PC a déferlé, il était déjà trop tard pour DEC et l'entreprise déposa son bilan très rapidement.