

SOMMAIRE

A Stratégie d'entreprise et Stratégie industrielle

B Les outils d'analyse stratégique

C Etudes de cas

D Le Modèle de Cournot TD1 Exercice

E Le Modèle de Stackelberg TD2 Exercice

F TD 3 Etude de cas

G **Des Orientations Pour l'examen**

A



Stratégie d'entreprise et Stratégie industrielle



La stratégie apparaît comme la **description** de la façon par laquelle **l'entreprise** se propose de **mobiliser** ses **ressources** pour **accroître** sa **compétitivité** et **développer** de nouvelles **actions**.



- Le concept souligne le comportement spécifique de l'entreprise et ses choix pour affronter la concurrence et survivre dans un environnement risqué.
- Combinaison des **fins** qu'une firme s'est fixée et des **moyens** par lesquels elle cherche à les atteindre





A pour objectifs l'obtention d'un *avantage concurrentiel* et la réponse aux attentes des parties prenantes, la stratégie se matérialise par une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activités.



Qu'est-ce que la stratégie ? Deux approches différentes



1. Dédire la stratégie de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue.



2. Construire la stratégie à partir des ressources et des compétences de l'organisation.



OU DEVONS-NOUS ALLER ? (objectifs, missions)



QUE DEVONS-NOUS FAIRE ? (quelles ressources, compétences, environnement)

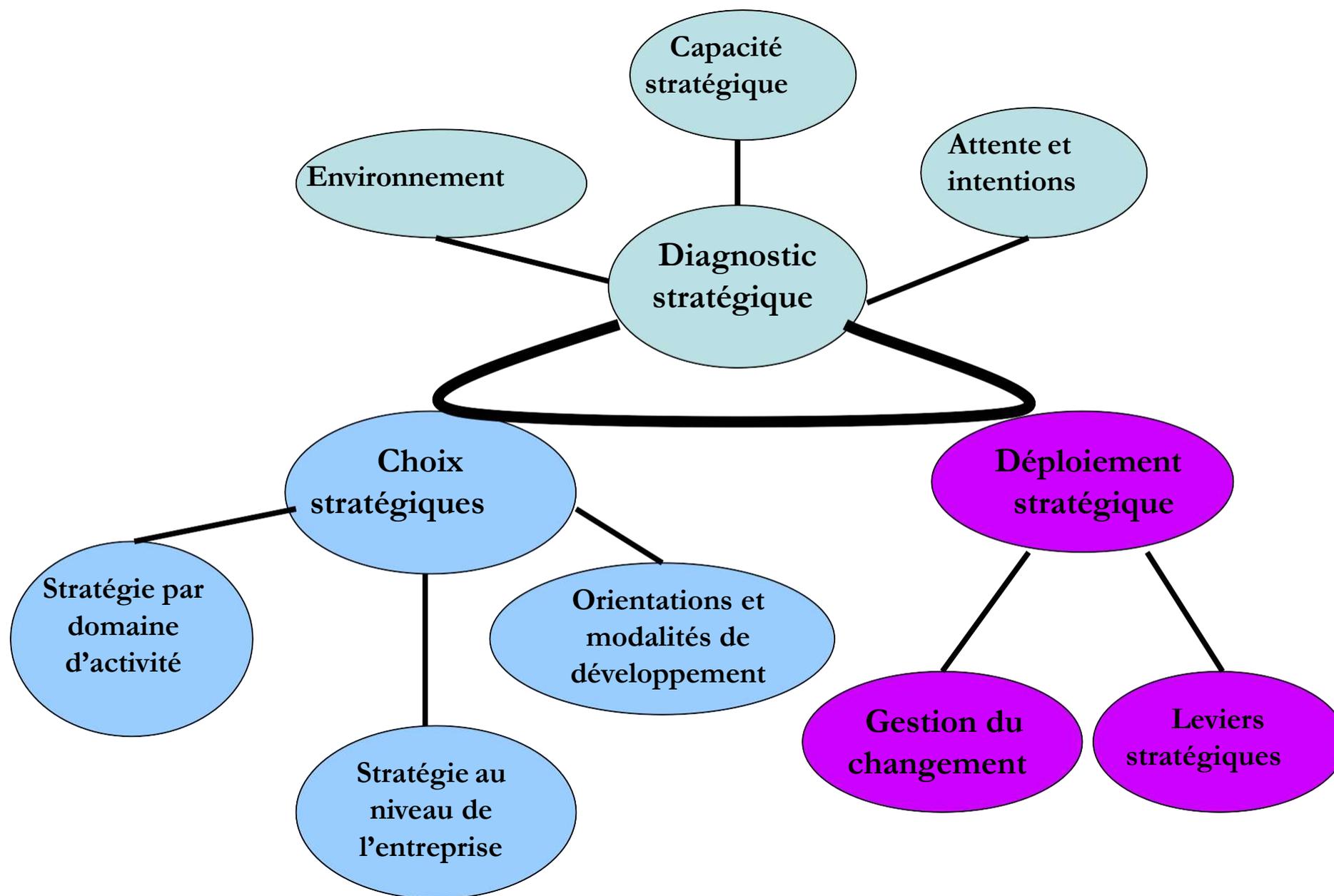


QUI FAIT QUOI ! (stratégies)



QUI SOMMES NOUS ? QUELLE EST NOTRE MISSION ? (choix, plans, programmes ..)







- Les valeurs fondamentales sont les principes qui sous-tendent la stratégie de l'organisation.
- La mission est l'expression du but de l'organisation, de son intention fondamentale, de sa raison d'être, en réponse à une question : « A quoi servons-nous ? »



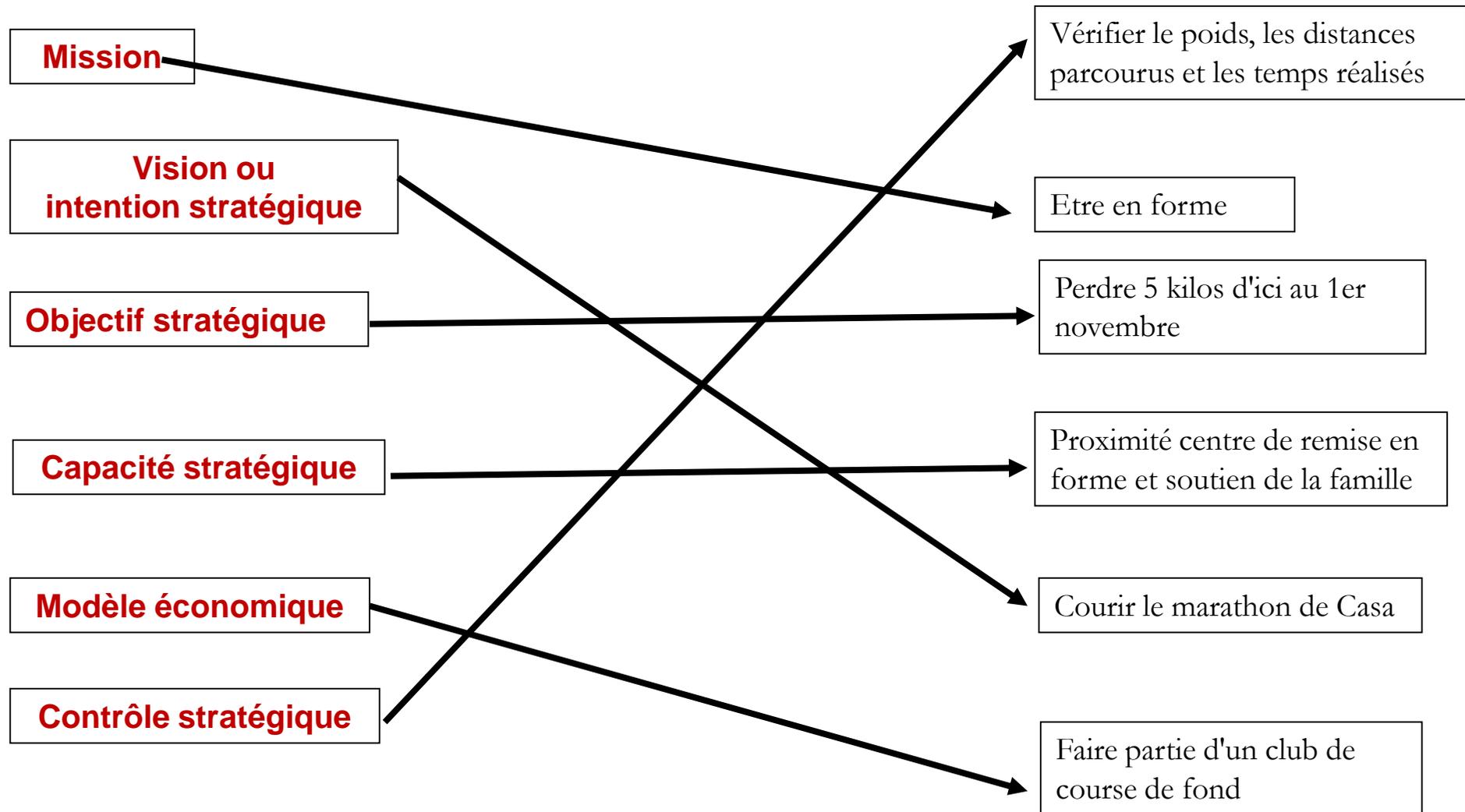
- La vision ou intention stratégique est l'état futur souhaité par l'organisation, ce qu'elle aspire à devenir.
- Les objectifs stratégiques sont plus précis et souvent quantitatifs. Ils constituent l'affirmation des résultats qui doivent être atteints.



- La capacité stratégique repose sur les ressources uniques et les compétences fondamentales qui distinguent l'organisation de ses concurrents en termes d'activité, d'aptitudes et de savoir-faire.



- Le modèle économique décrit la combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tend le fonctionnement de l'organisation et la valeur créée par celle-ci pour ses clients.
- Le contrôle stratégique permet de vérifier dans quelle mesure les réalisations correspondent aux objectifs.



Exemple de missions



"Offrir aux gens ordinaires la possibilité d'acheter la même chose que les riches."



"Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre."

The Decathlon logo features the word "DECATHLON" in white, uppercase, sans-serif letters inside a solid blue rectangular box.

DECATHLON



"Rendre accessible au plus grand nombre la pratique et le plaisir du sport."



"Rendre les gens heureux."

L'environnement des entreprises évolue :

- ❖ Internationalisation des échanges
- ❖ Explosion des outils de communication
- ❖ Développement des contraintes légales (*sécurité, hygiène*)
- ❖ Réduction des cycles de vie des produits (*Time to Market*)
- ❖ Meilleure prise en compte des aspects sociaux et environnementaux
- ❖ Modification des marchés fournisseurs (*fusions, disparitions...*)
- ❖ Prédominance de la communication (*réseaux sociaux, web*)

- ❖ Besoins permanents de différenciations (*Innovations, compétitivité*)
- ❖ Engagement à répondre aux contraintes externes (*Investisseurs, législateurs...*)
- ❖ Obligation à améliorer ses résultats de manière permanente
- ❖ Protection de leurs approvisionnements (*risques matières, cas de force majeure*)
- ❖ Sécurisation des relations fournisseurs stratégiques
- ❖ Renforcement des règles d'éthique (transparence, intégrité)
- ❖ Gestion des risques de réputation et d'image

La stratégie Industrielle

La stratégie industrielle consiste en un ensemble de visions et de décisions qui modèlent *les systèmes industriels* de l'entreprise, système grâce auxquels l'entreprise crée, conçoit, développe, réalise, distribue, maintient les produits et services qu'elle échange sur des marchés.

La notion de *système industriel*, objet et sujet de la stratégie industrielle. Un système industriel transforme de l'information, des matières et de l'énergie en produits ou services échangés sur des marchés contre des revenus financiers assurant la continuité et la profitabilité de ces transformations.



Rôle et place de la stratégie industrielle

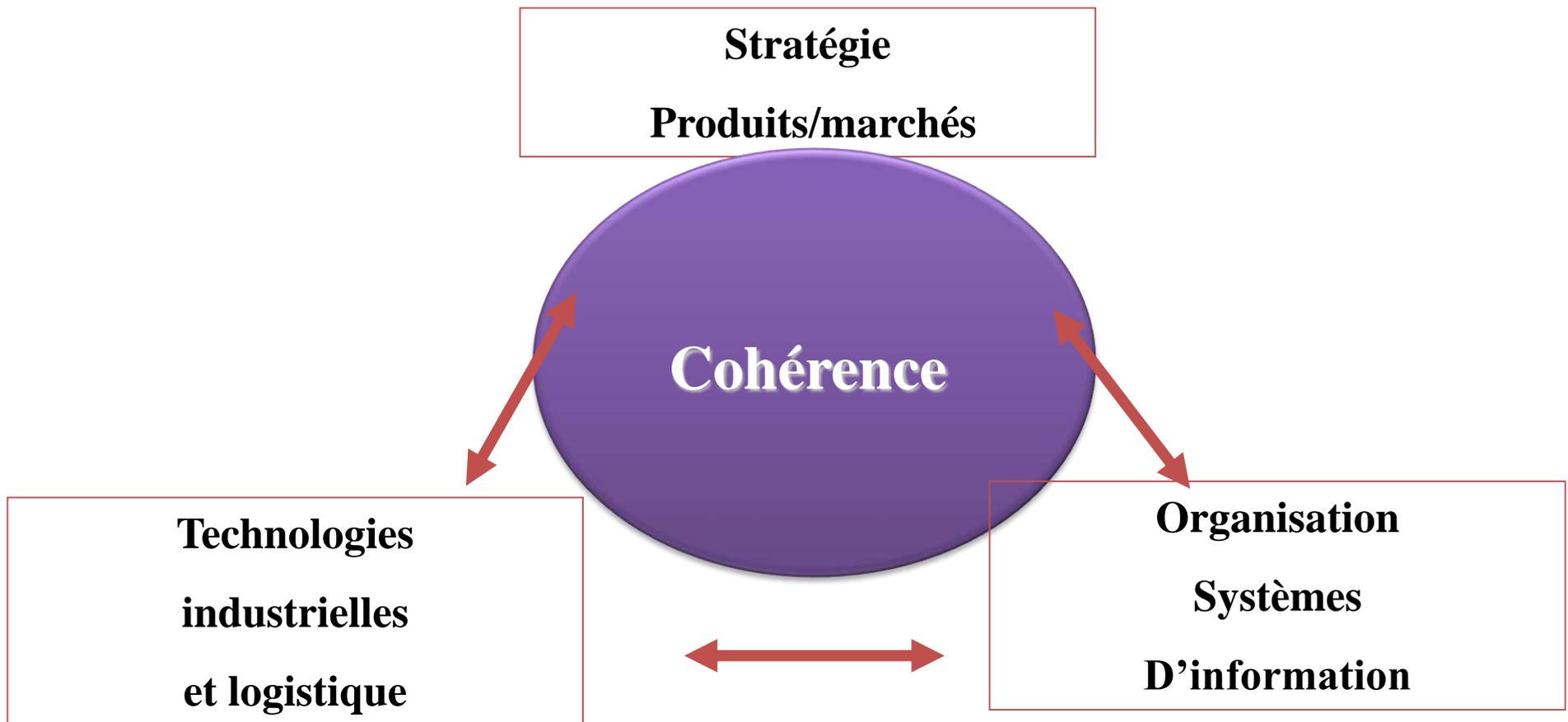


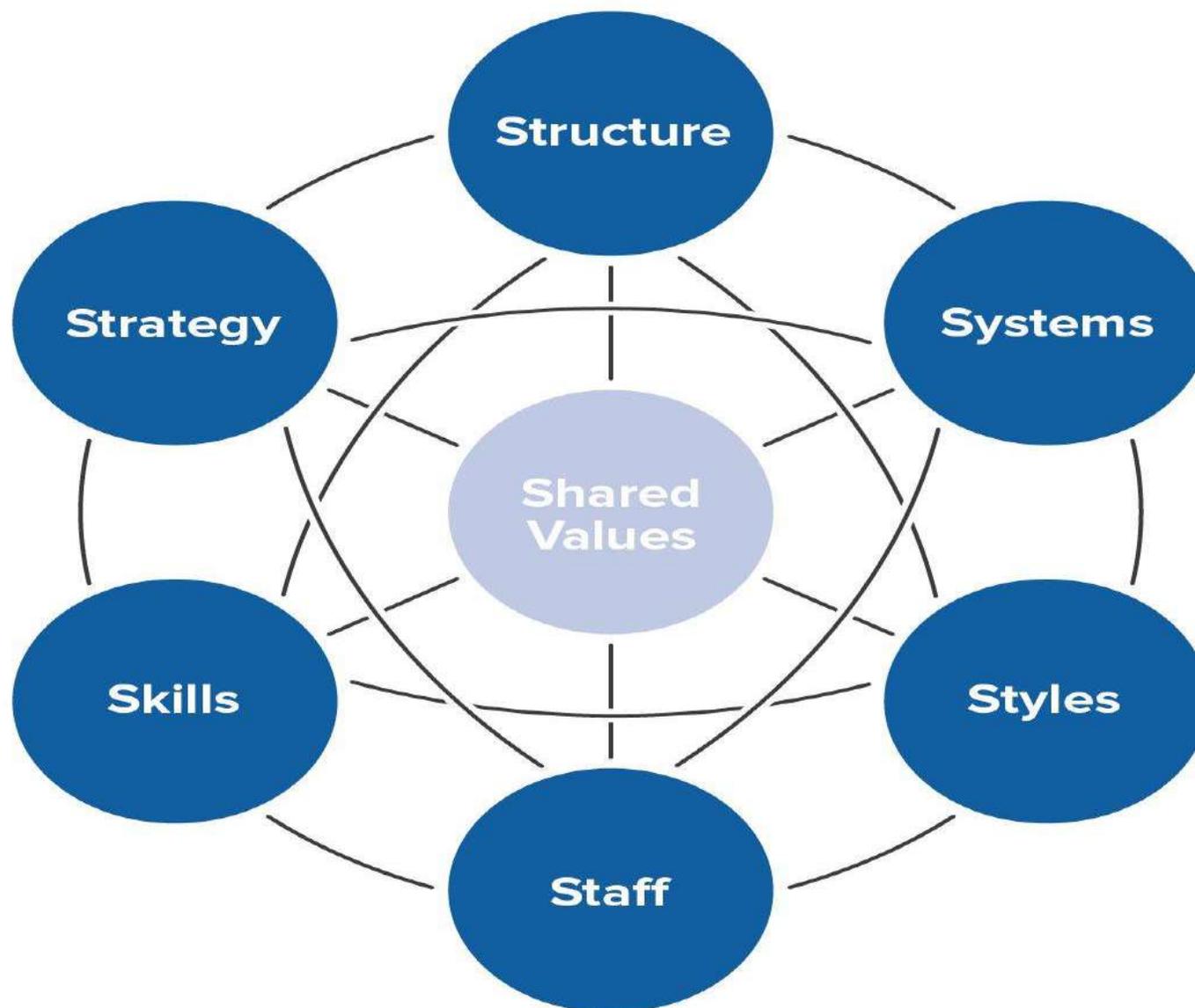
Le concept système industriel



A La stratégie industrielle

L'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système industriel et logistique de manière à atteindre les objectifs qui *découlent de la stratégie générale de l'organisation.*



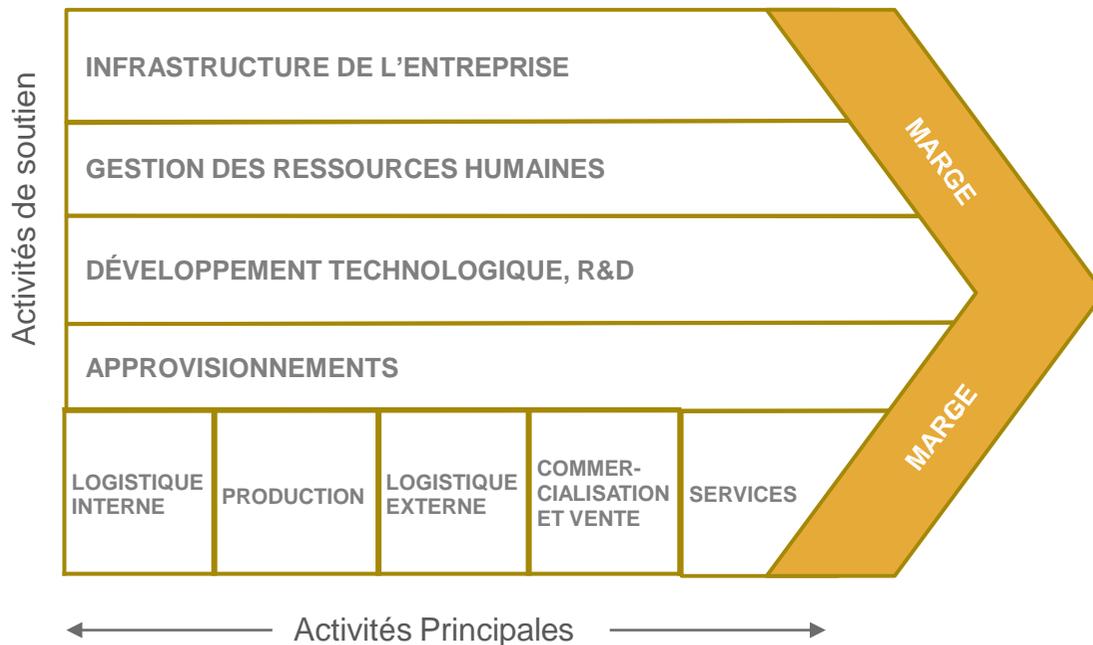


B La chaine de Valeur cas d'Apple

La chaine de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un DAS^(*), d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit ou service. Elle résulte de différentes activités réalisées à la suite par les fournisseurs, l'entreprise et les circuits de distribution.

Elle doit permettre à une entreprise de construire son avantage concurrentiel pour un produit, un service ou une marque offrant une supériorité sur ses concurrents immédiats. Cette supériorité est une supériorité relative établie par référence aux concurrents les mieux placés sur le segment.

Chaque entreprise cherchera à obtenir dans la filière la position qui correspond aux activités lui permettant de maximiser sa valeur contributive, et en parallèle à s'organiser pour maximiser la chaine de valeur interne de ses activités (voir fonctionnement et organisation de l'entreprise).



Caractéristiques principales de stratégie de valeur :

- Une offre à des coûts inférieurs aux concurrents
- Une offre possédant des caractéristiques uniques que les clients sont prêts à payer plus cher
- Une combinaison des deux pour s'adresser à des segments différents de clients

C



Etude de cas SOFITEX