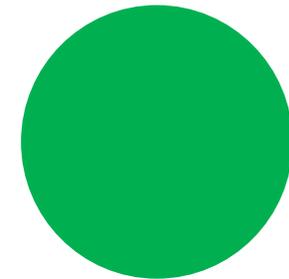
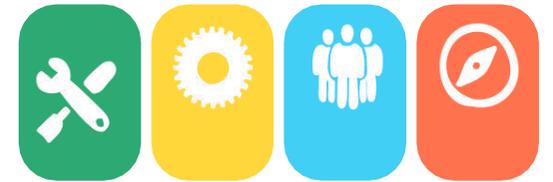




STRATÉGIE INDUSTRIELLE



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)

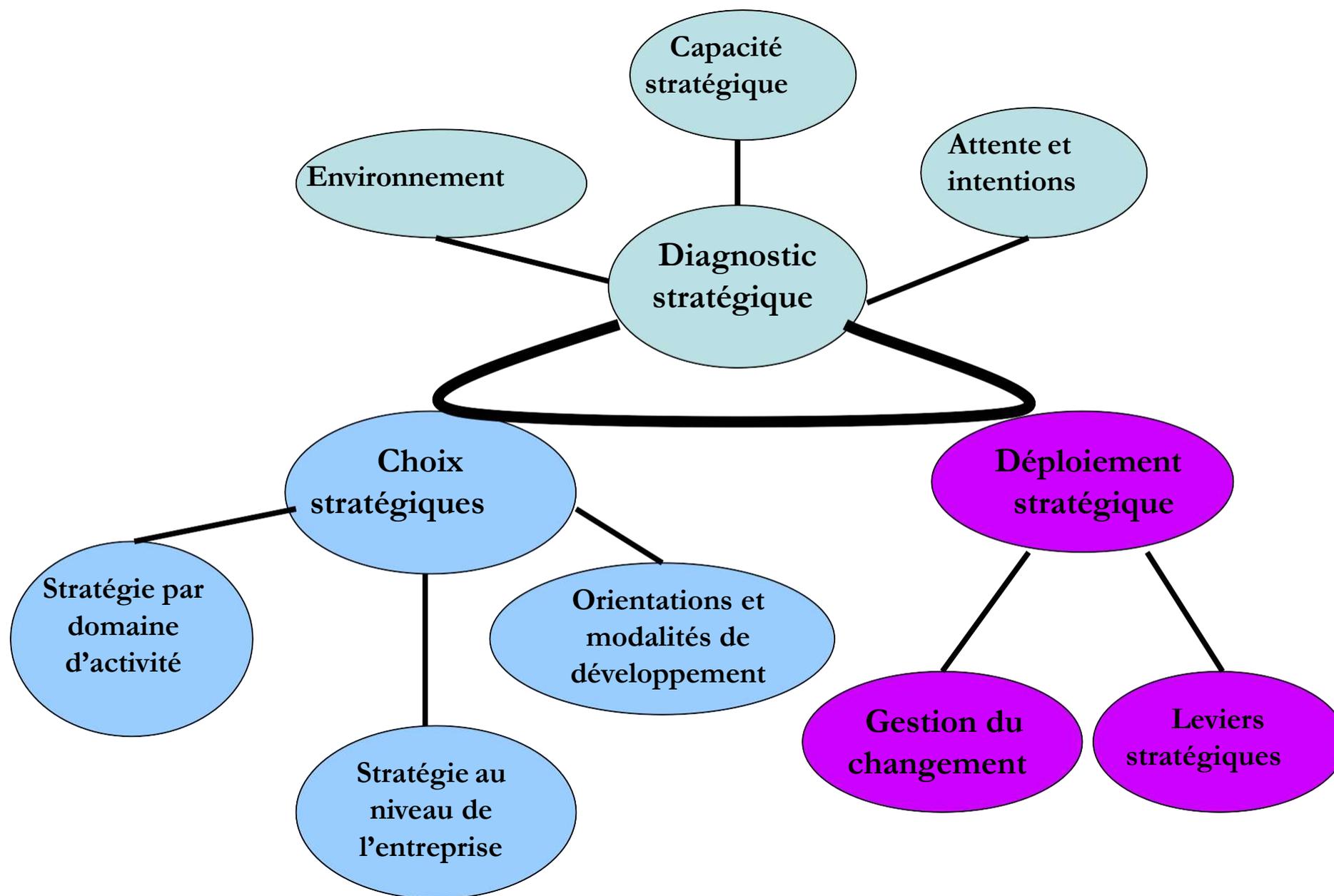


QUI FAIT QUOI ! (stratégies)



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.

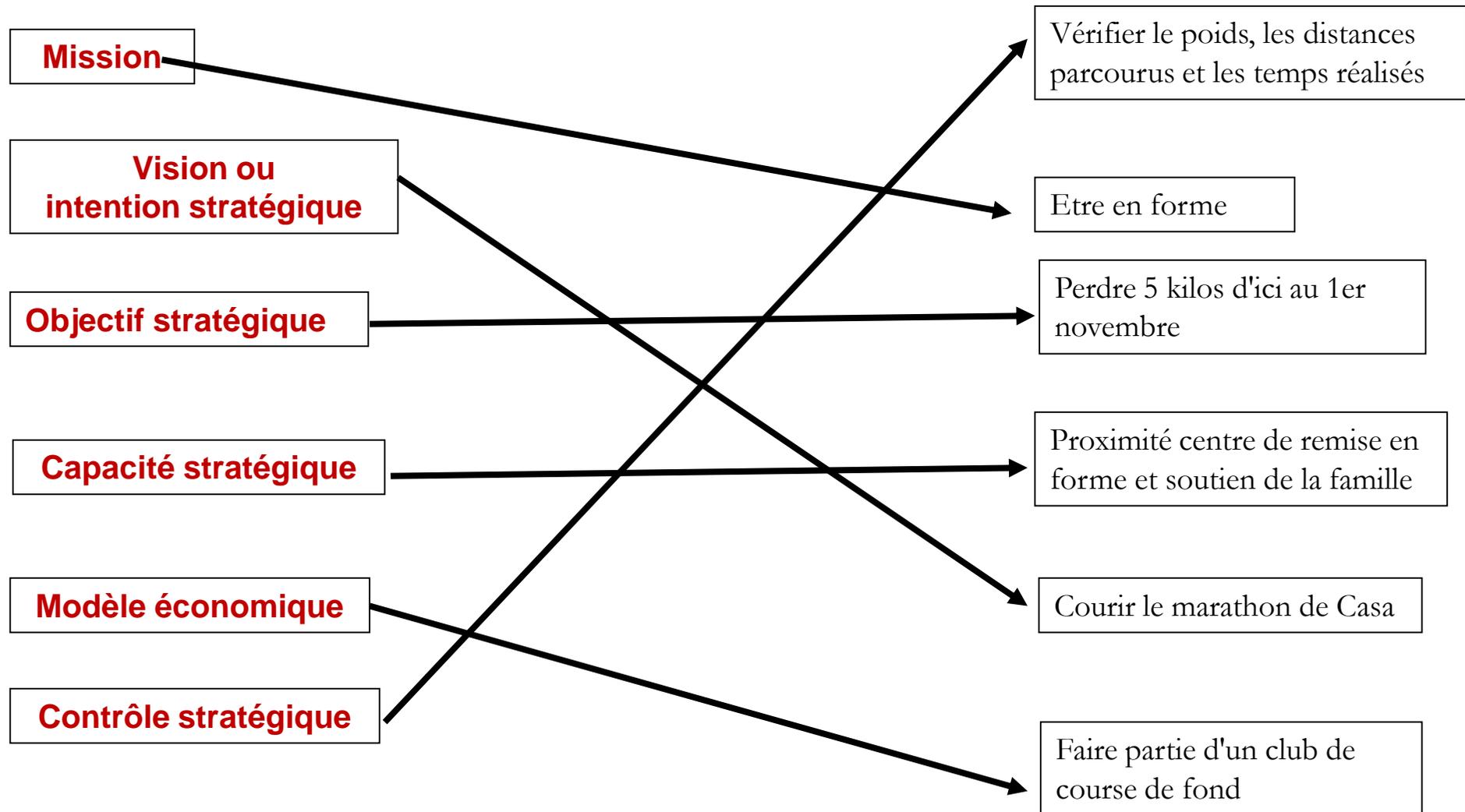
- Les objectifs stratégiques sont plus précis et souvent quantitatifs. Ils constituent l'affirmation des résultats qui doivent être atteints.



- 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.



"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.

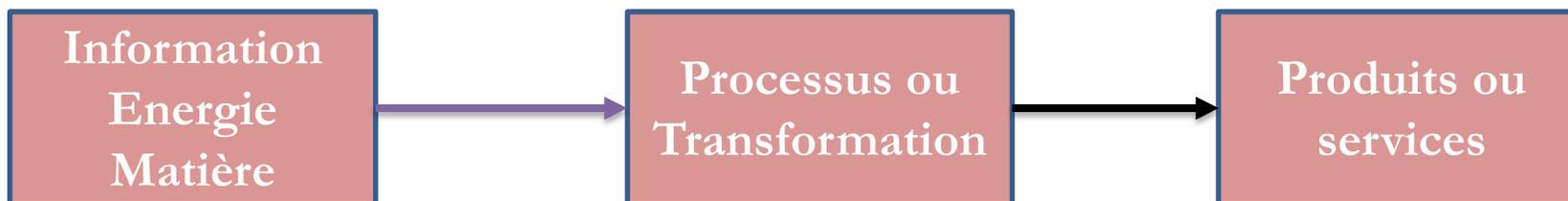
La notion de *système industriel*, objet et sujet de la stratégie industrielle. Un système industriel transforme de l'information, des matières et de l'énergie en produits ou services échangés sur des marchés contre des revenus financiers assurant la continuité et la profitabilité de ces transformations.



Rôle et place de la stratégie industrielle

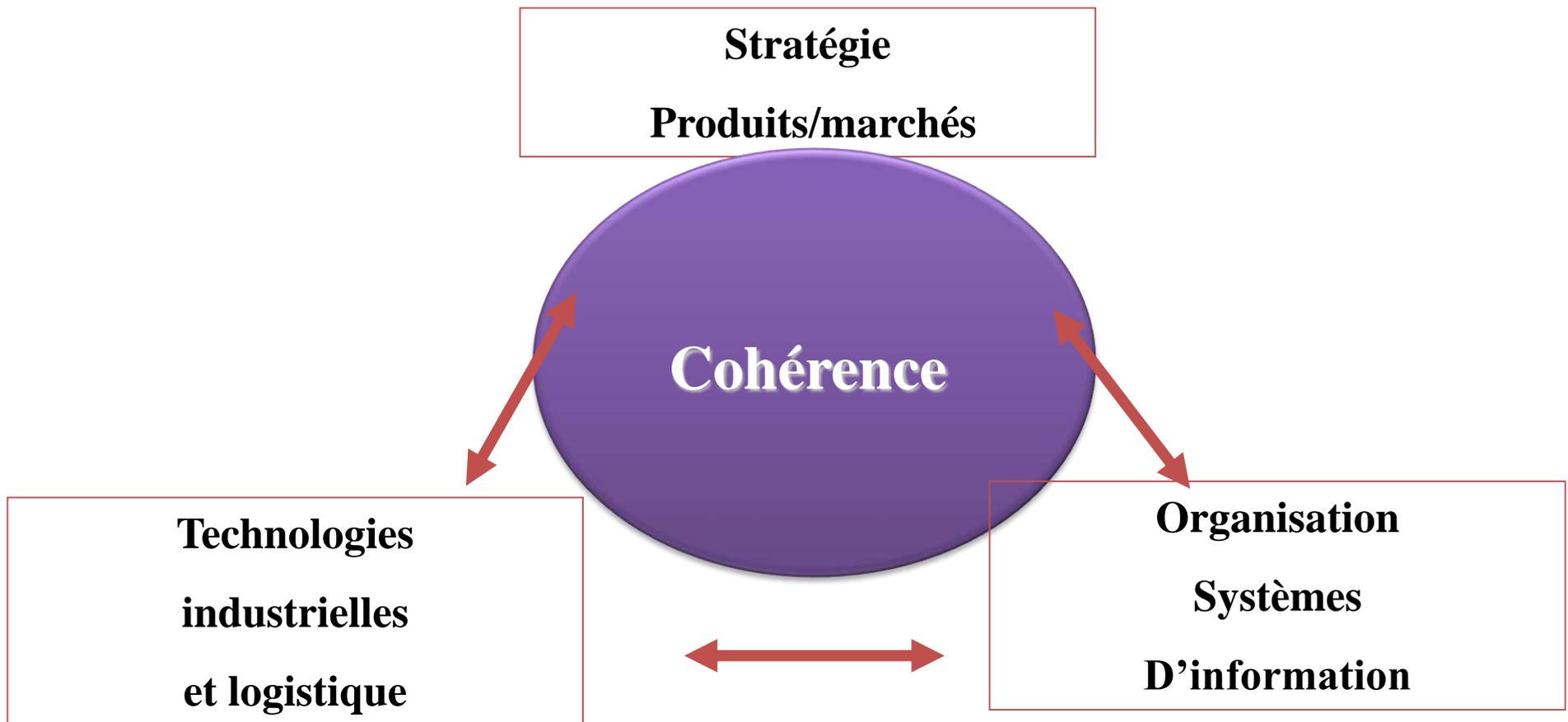


Le concept système industriel



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



Les outils D'analyse stratégique

LE MODÈLE SWOT

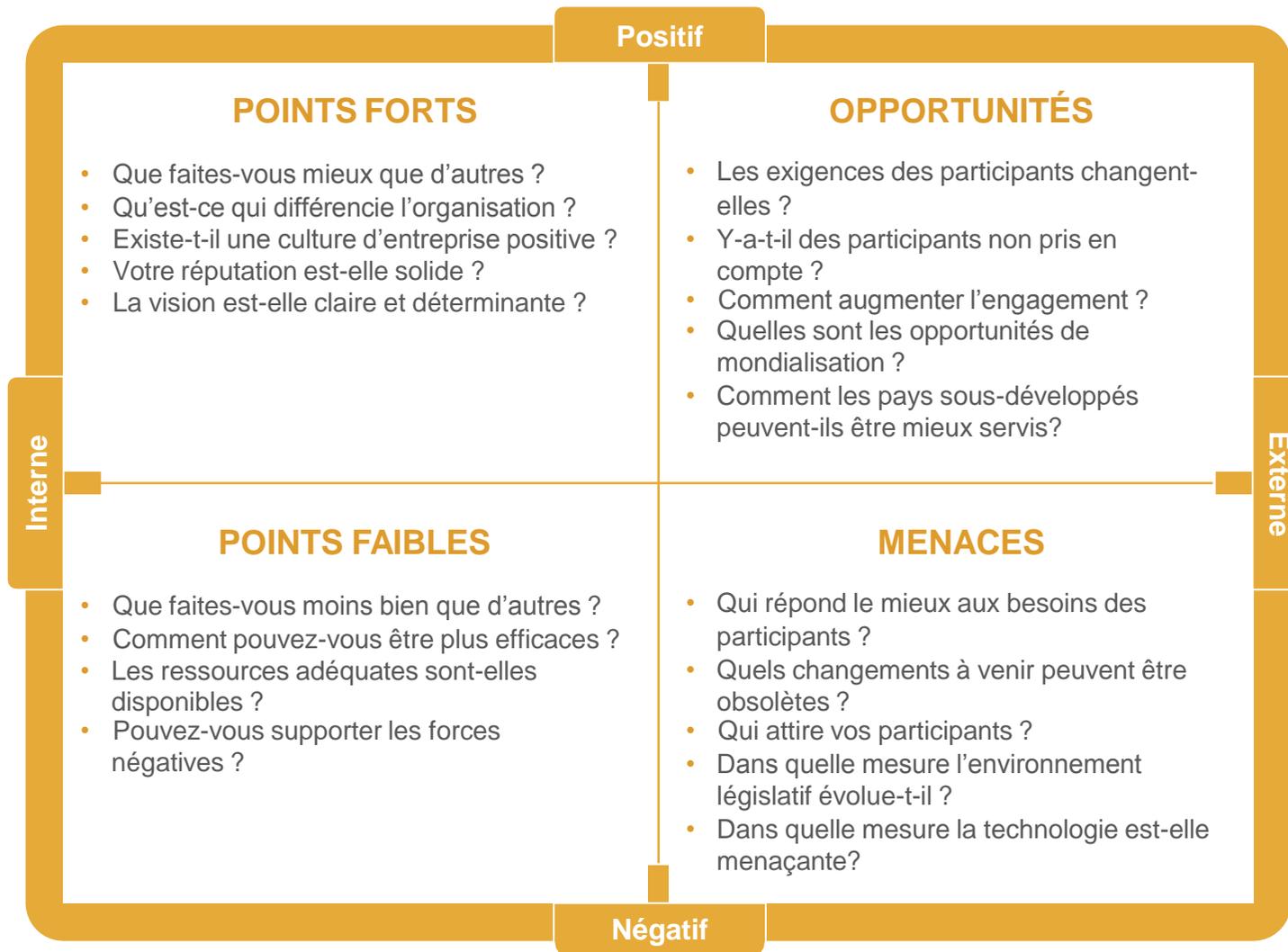
L'ANALYSE PESTEL

LE MODÈLE DES « CINQ FORCES » DE PORTER

Les 7 S

LA CHAÎNE DE VALEUR

Le plus connu des outils d'aide à la décision reste le **modèle SWOT**, acronyme des termes anglais : **Strengths** (*forces*), **Weaknesses** (*faiblesses*), **Opportunities** (*opportunités*) et **Threats** (*menaces*).



La **matrice SWOT** est un outil très utile pour définir les stratégies de développement et/ou d'investissement, que ce soit en terme de positionnement, des moyens humains, de mode de production, de distribution.

Elle participe à la clarification des idées et à l'appropriation des axes stratégiques à mettre en œuvre.

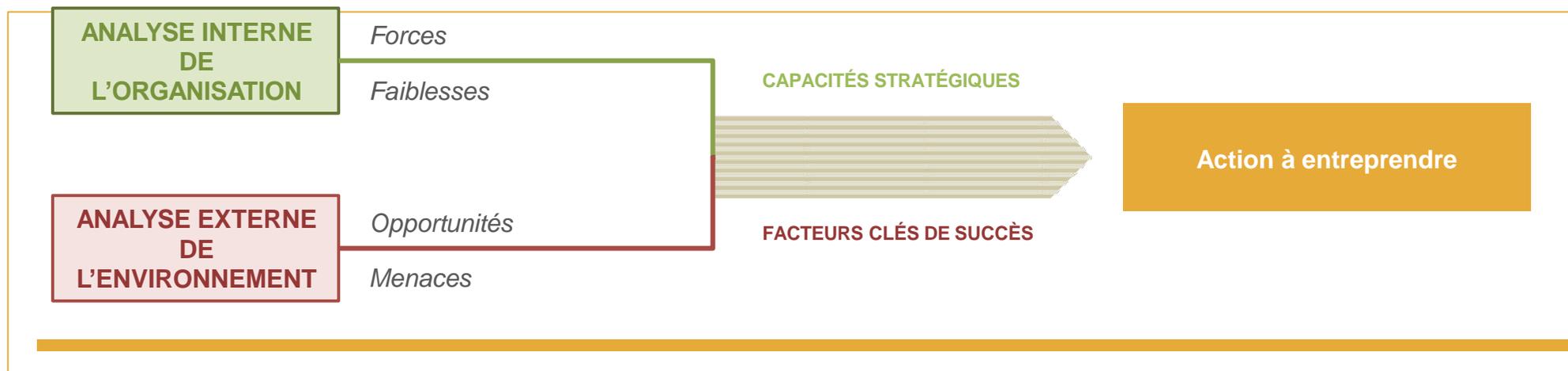
Même bien réalisée, **elle reste un outil réducteur et simplificateur.**

Le modèle SWOT : Exemple de Samsung



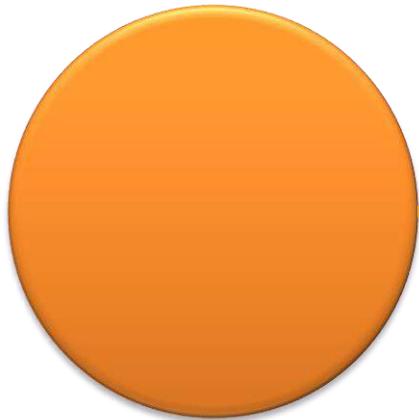
Samsung est une entreprise coréenne créée en 1938. Elle possède actuellement 120 filiales et est présente dans plus de 65 pays dans le monde. Le dernier chiffre d'affaires connu (pour 2014) s'élève à 305 milliards d'euros.

| | |
|--|--|
| <p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poids important dans le domaine de la recherche et le développement • Samsung est toujours à la pointe de la technologie : il est le 1er constructeur technologique au monde. • Leurs produits sont de qualité. • La marque exerce une grande force dans les affaires de télécommunication • La diversification est devenue un atout | <p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samsung met un peu de temps à introduire de nouveaux produits dans le marché. • La demande en télécommunication est souvent fluctuante : en fonction des crises économiques au niveau mondial. • Manque de performance pour certaines pièces électroniques. |
| <p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • La concurrence. • Problèmes avec les droits de propriété intellectuelle | <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capables d'investir au niveau de la supply chain • Grande expansion à l'international . • Vente de certaines sociétés affiliées qui lui a permis de réduire des dettes. |



Le modèle des « Cinq forces de Porter »

Le modèle des « **cinq forces de Porter** » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « **concurrent** » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.



Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

- le pouvoir de négociation des clients
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- la menace des produits ou services de substitution
- la menace d'entrants potentiels sur le marché
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents

- La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent **d'identifier les facteurs clés de succès**, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment de l'entreprise.
- La maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'**obtenir un avantage concurrentiel**.
- Par définition, le modèle des cinq forces de Porter **caractérise un environnement concurrentiel** et non une entreprise en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques.
- **Ce qui diffère, c'est la capacité des entreprises à les maîtriser.**

Apple

ENTRANTS POTENTIELS

- La plus grande menace pour Apple venant des nouveaux entrants sur le marché par la copie de certaines petites innovations qu'ils mettent souvent en place.
- De nouveaux fabricants les reproduisent sur leurs machines. C'est ce qui est arrivé avec la mollette de l'[iPod](#).
- Apple devrait sans cesse déposer des brevets de protection pour ne pas courir ce type de risques.

CLIENTS

- Les clients exercent assez de pression sur les distributeurs, ce qui entraîne une pression des fournisseurs sur les fabricants même si l'on sait que ce pouvoir de pression dépend aussi de la taille et de la notoriété de l'enseigne qui vend les produits.
- Apple a décidé de créer son propre réseau de distribution avec l'ouverture des [Apple Stores](#).
- Apple possède un autre avantage, les clients ressentent un énorme désir pour les produits de la marque à la pomme, ce qui lui donne une certaine notoriété.

FURNISSEURS

- La concurrence est telle que les fournisseurs se doivent d'être de plus en plus flexibles avec les constructeurs, car en réalité il y a une forte concurrence avant même la construction du produit.
- Apple a un fort marché dans le secteur de la vente de [musique en ligne](#). Les maisons de disques sont ceux qui ont le pouvoir de décision et de négociation avec les éditeurs qui, eux, à leur tour, peuvent même interdire le droit de diffusion sur un site, mais pas sur un autre.

CONCURRENTS

Il y a des dizaines de marques qui font directement concurrence à Apple: [Samsung](#), [Archos](#), [Sony](#), [HP](#) et encore un long etcétera.

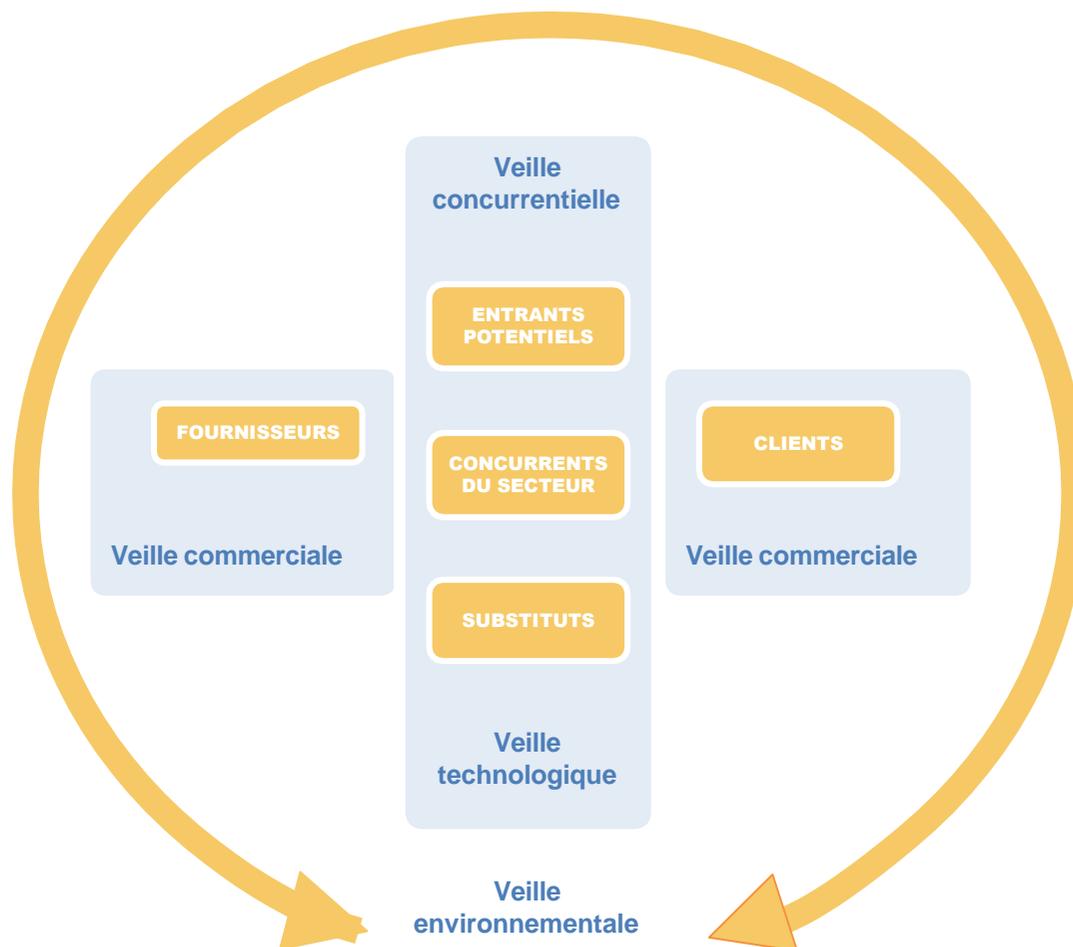
C'est à cause de cette concurrence intense qu'Apple cherche toujours à se démarquer

SUBSTITUTS

- Une large gamme de produits qui peuvent remplacer l'offre d'Apple, que ce soit pour l'informatique (PC, agendas électroniques...), pour la musique (baladeurs, chaîne hi-fi...) ou encore pour la [téléphonie mobile](#). Apple n'a pas l'exclusivité, bien d'autres marques proposent le même type de produits.

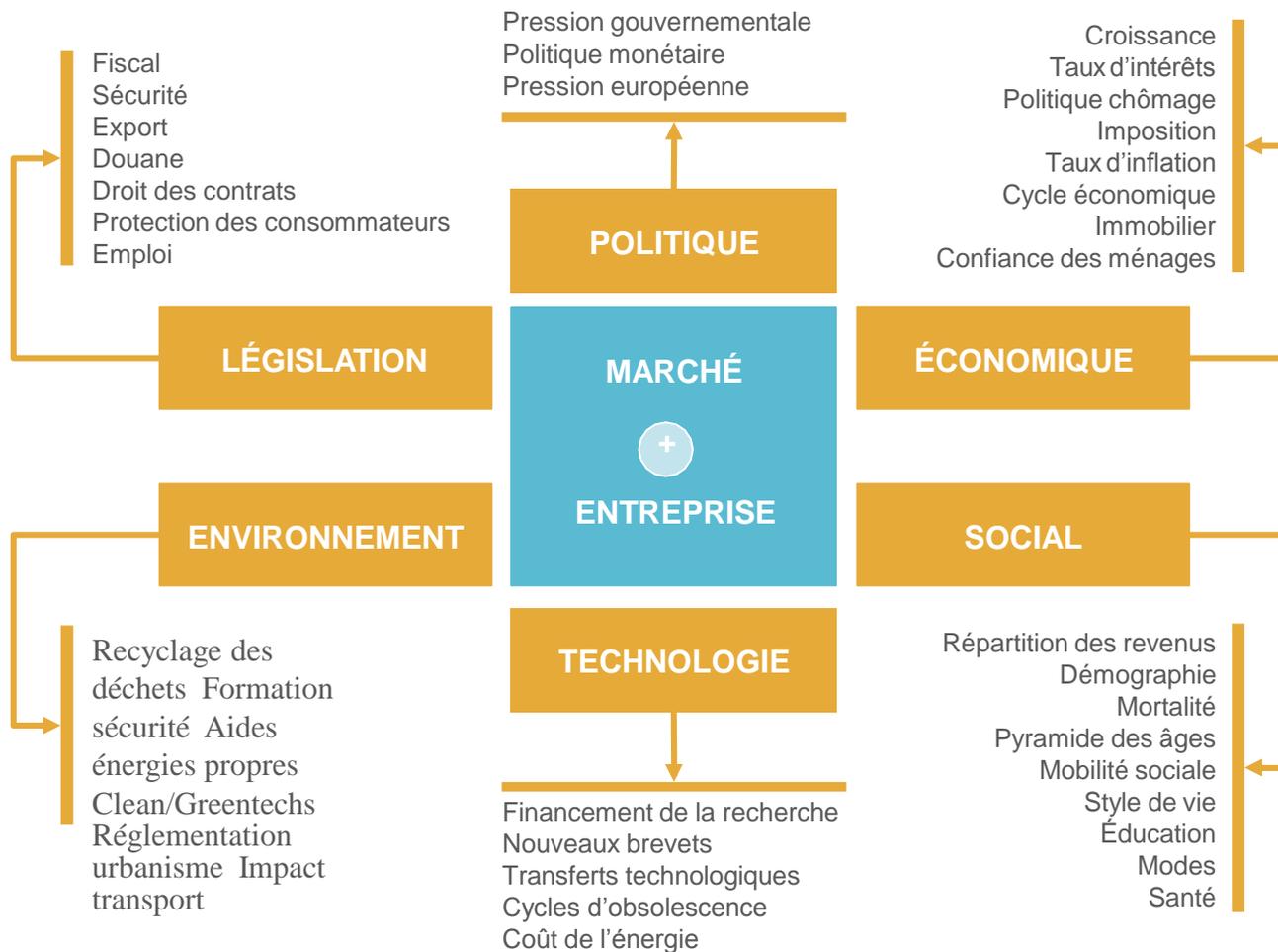
La veille stratégique

Processus de surveillance permanente, proactive et ciblée de l'environnement de l'entreprise, pour y déceler dès que possible les signaux faibles perturbateurs de votre stratégie.



B L'analyse PEST ou PESTEL

L'**analyse PESTEL** est un outil d'analyse recensant les risques et opportunités que l'entreprise peut voir surgir dans son environnement au travers de quelques grandes forces structurantes : la **P**olitique, l'**É**conomie, le **S**ocial, la **T**echnologie, l'**E**nvironnement et la **L**égislation.



L'**analyse PESTEL** sert généralement à préparer en amont une **analyse SWOT** qui permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, et les opportunités et les menaces externes de l'environnement dans lequel elle œuvre.

En identifiant les différents facteurs pouvant être favorables ou défavorables au développement de l'entreprise, cette analyse peut également permettre de mettre en lumière les tendances générales d'évolution du macro-environnement.

L'idée de l'analyse PESTEL est de permettre d'identifier toutes les influences majeures pour l'entreprise.

L'analyse PESTEL Cas de Peugeot (PSA)

Cet aspect est particulièrement présent dans l'automobile, avec toutes les lois sur les limitations de vitesse, mais aussi les normes de sécurité auxquelles les constructeurs doivent se plier

LÉGISLATION

Les nouvelles taxes anti-pollution ont obligé les constructeurs à faire évoluer leurs modèles pour qu'ils consomment moins et qu'ils réduisent leurs émissions de gaz à effet de serre

POLITIQUE

Avec la crise économique ces dernières années, une baisse des ventes dans le secteur automobile a eu lieu et a fortement fait chuter les bénéfices, de telle façon que certaines entreprises de ce secteur ont du fermer.

ÉCONOMIQUE

ENVIRONNEMENT

MARCHÉ

ENTREPRISE

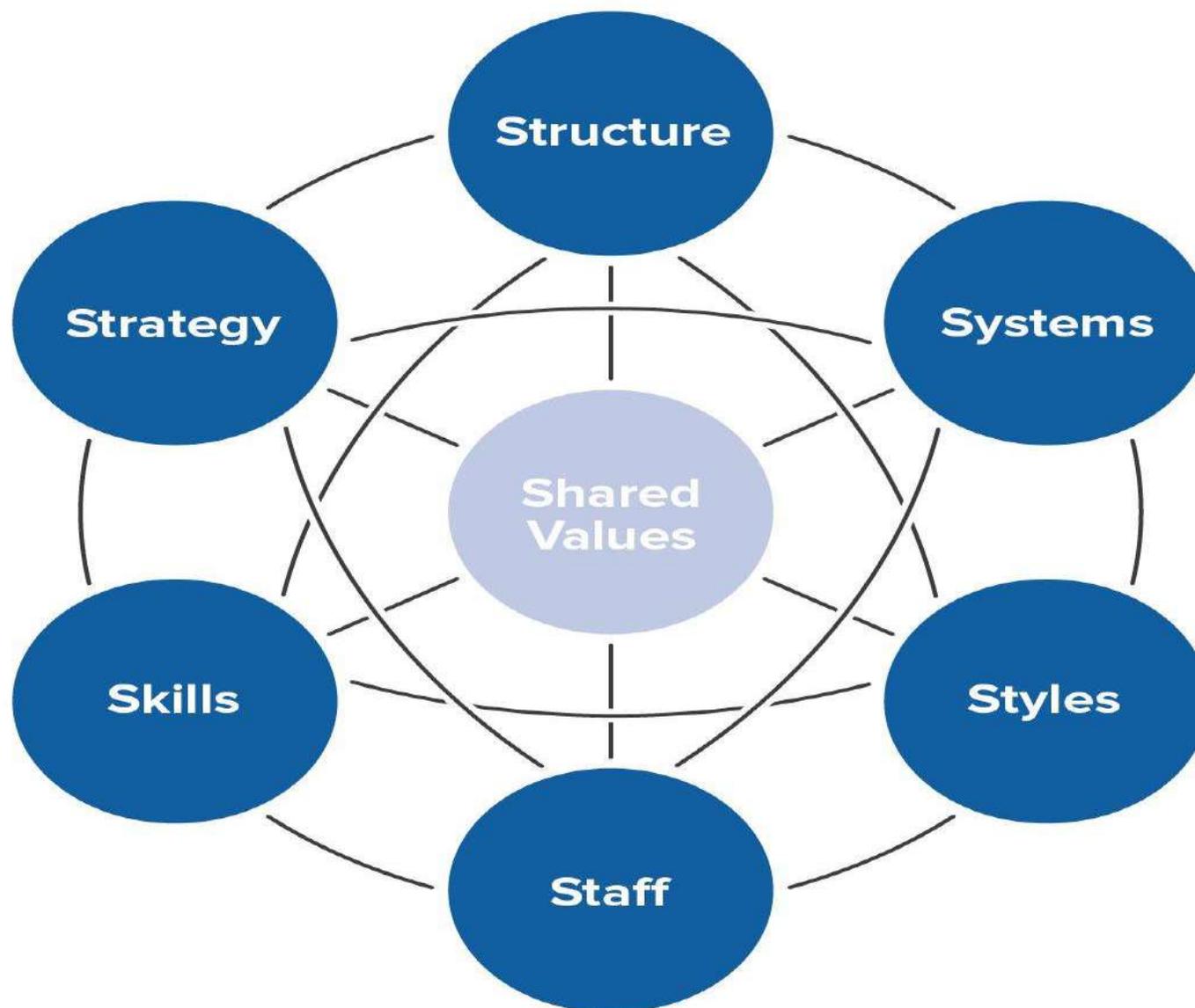
SOCIAL

TECHNOLOGIE

Avec la prise de conscience mondiale du réchauffement de la planète, les industriels de l'automobile ont, pour une grande partie, décidé de s'engager contre la pollution, avec des réductions de consommation, d'émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation matériaux de construction moins polluants...

Avec toutes les inventions technologiques, les nouveaux matériaux et les biocarburants, les ingénieurs ont aussi du repenser leurs véhicules, ce qui a donné naissance aux moteurs hybrides, aux carrosseries de plus en plus légères, etc

L'évolution des modes de pensées conduisent à une évolution des modes de consommation. Depuis quelques années, de très nombreux modèles de voiture de style « 4x4 » on fait leur apparition et de plus en plus de personnes en achètent. Peugeot ne possédant pas de véhicules de ce type dans son catalogue, elle a du s'adapter et en construire pour affronter la concurrence. Un autre courant de pensées est apparue plus récemment

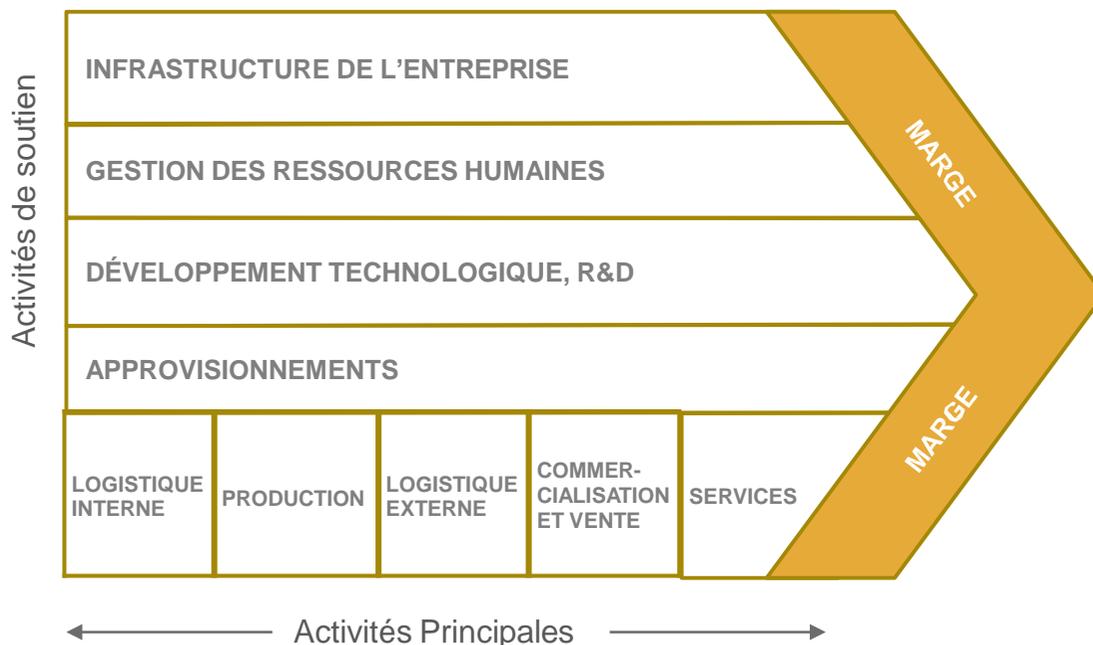


B La chaîne de Valeur cas d'Apple

La chaîne 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 chaîne 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