



Contents

1

La stratégie industrielle : Fondements – Domaines – Décision

2

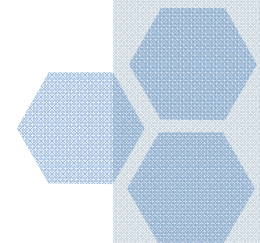
Formulation d'une stratégie industrielle

3

Stratégie industrielle et théorie de jeux

4

Stratégie Logistique

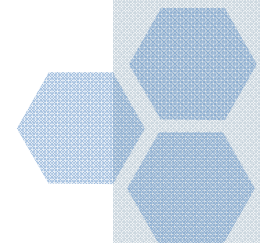




" La stratégie apparaît comme la description de la façon par laquelle l'entreprise se propose de mobiliser ses ressources pour accroître sa compétitivité et développer de nouvelles actions. Une stratégie bien menée consiste à éviter les pièges de la croissance.

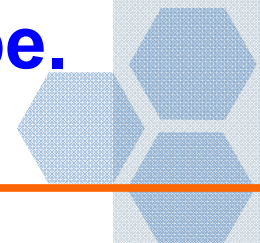
C'est l'ensemble des actions qui ont pour objectif de piloter l'entreprise, c'est-à-dire :

- Définir les orientations des activités de l'entreprise : **Axes stratégiques.**
- Définir les chemins et parcours à suivre : **Mise en œuvre de la stratégie.**
- Evaluer l'efficacité des actions : **Contrôle stratégique.**





| <u>Questions simples</u> | <u>Réponses complexes</u> | <u>Disposition pour faire face à la réalité</u> |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Où aller ? et comment y aller ?</p> | <p>Situation avec beaucoup de liens de toutes sortes (employés, marché, finances, opérations bancaires, clients, fournisseurs, technologie...)</p> | <ul style="list-style-type: none">➤ Du courage,➤ du leadership,➤ une aptitude à partager avec un groupe. |





QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE ?

Actionnaires

Employés

Clients

Collectivité

Les partenaires

Satisfaits !

Ce que je dois faire

OBJECTIFS PERSONNELS

LA STRATÉGIE EST L'UN DES MAILLONS CLÉS QUI CONDUIT À LA SATISFACTION DES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE

Le plus moyen

Personnel

LA STRATEGIE

• Opportunités • Choix • Compétences clés

Nos objectifs de performance

L'AMBITION

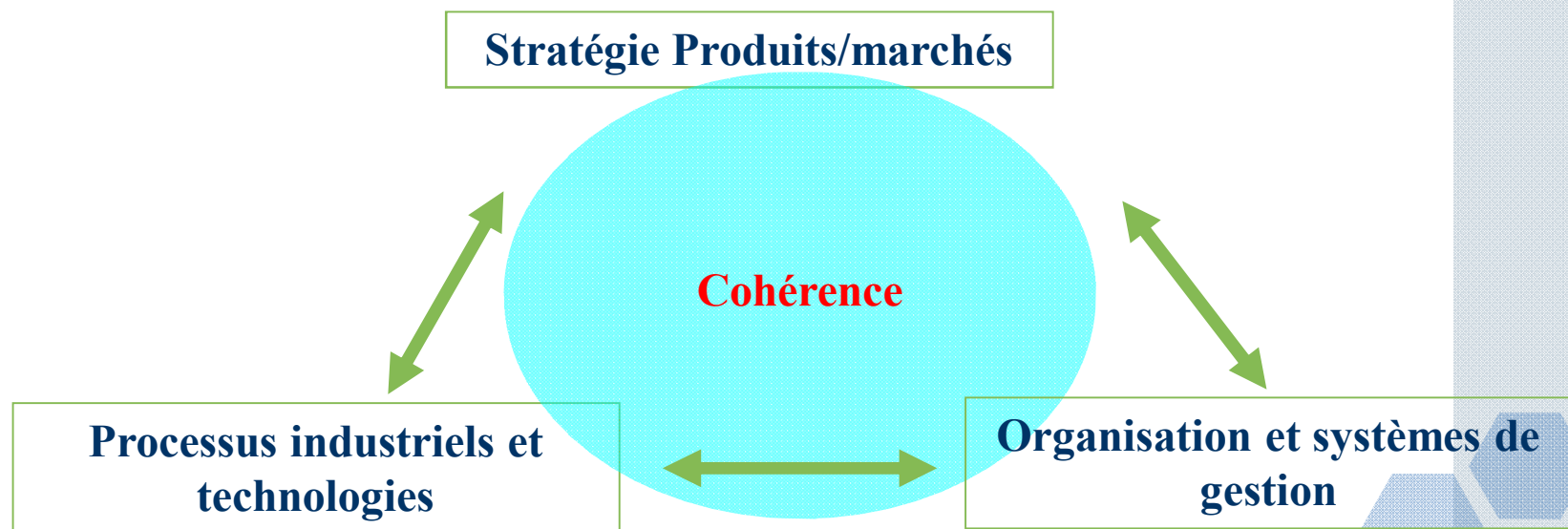
Ce en quoi l'on croit

LES VALEURS



Stratégie industrielle

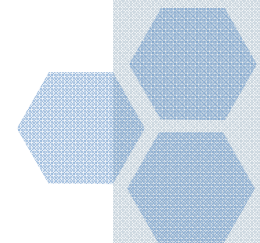
L'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système industriel et logistique de manière à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'organisation.





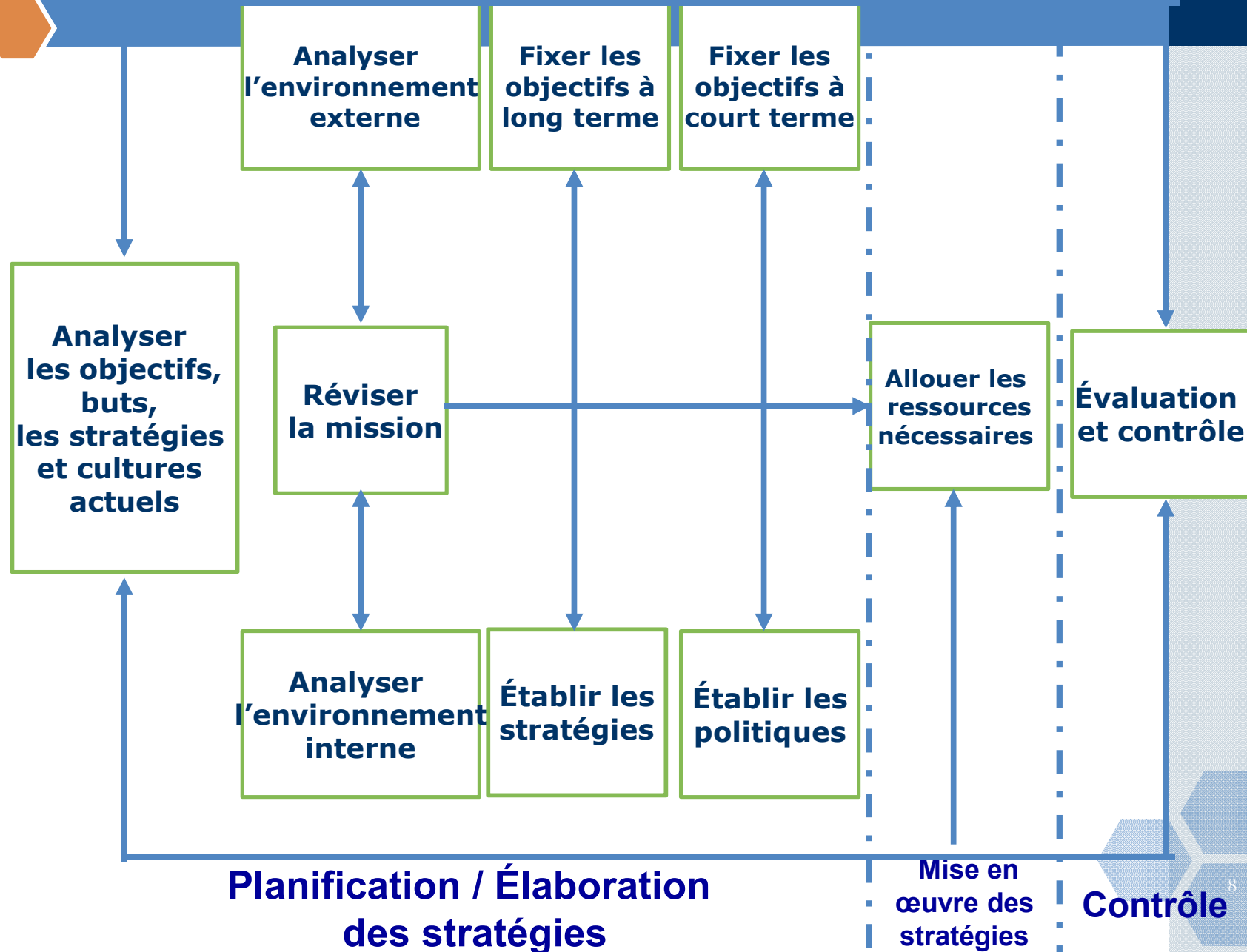
Décisions de stratégie industrielle

- ❖ **Décisions structurelles:** elles sont à l'origine du système industriel qui apporte de la valeur ajoutée aux clients
- ❖ **Décisions d'infrastructure:** elles sont nécessaires pour que les choix structurels soient effectivement mis en œuvre.



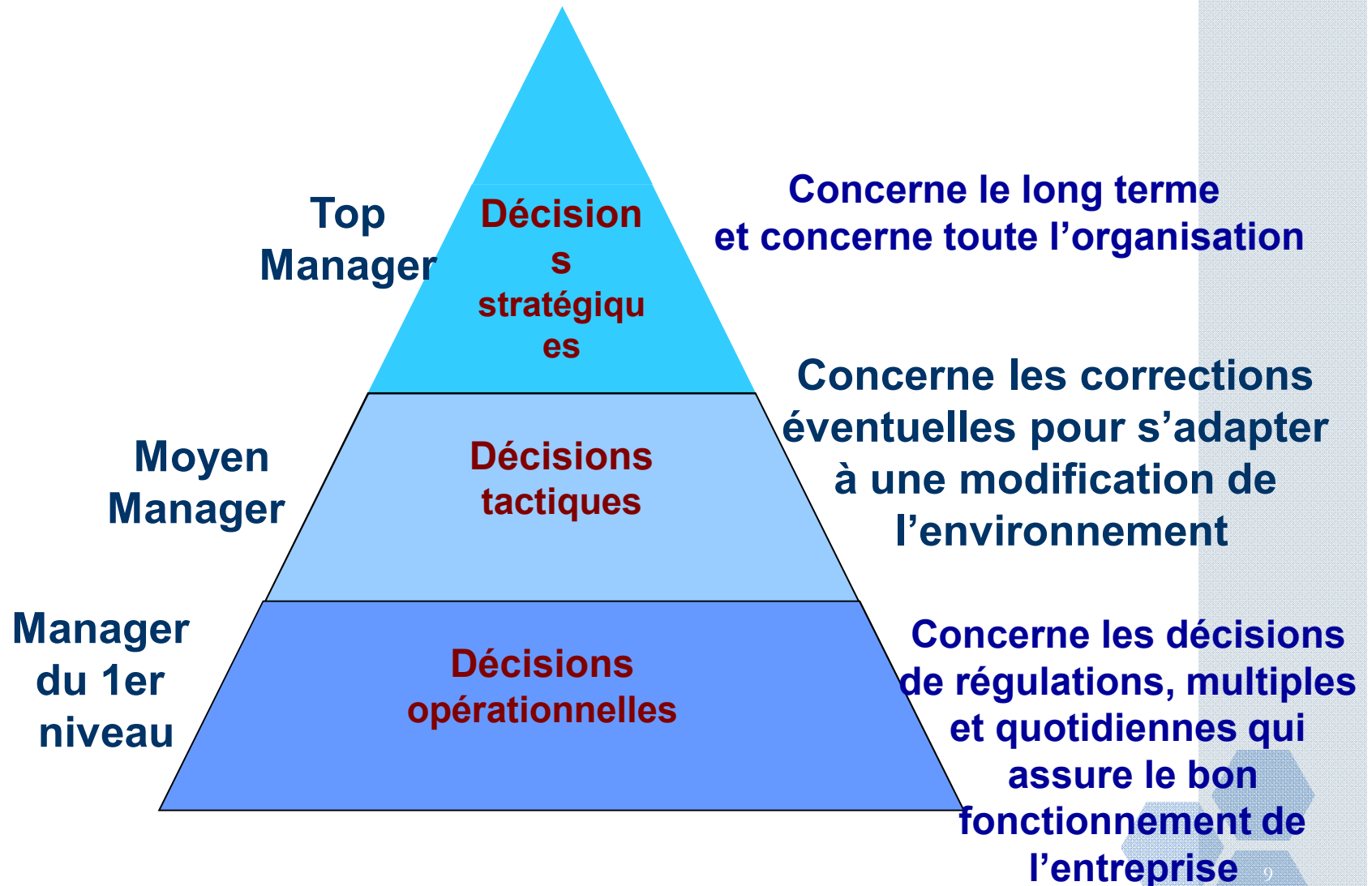


Processus du management stratégique





Les niveaux de décision





**La
vision**

- elle exprime la vocation centrale de l'entreprise et de ses finalités; c'est le rêve réalisable de l'entreprise (ce qu'elle aspire être)

**La
mission**

- la raison d'être de l'entreprise, autrement dit, son métier et son activité. La mission de l'entreprise peut changer selon la fluctuation de l'environnement externe

**Le
but**

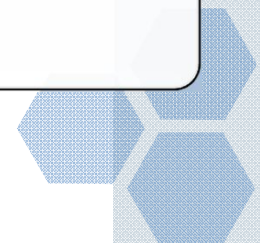
- un ensemble d'objectifs qui résultent souvent de contraintes inhérentes à l'entreprise telles que: la survie, la croissance et la recherche du profit

L'objectif

- c'est un sous-ensemble des buts fixé par les dirigeants et répondant à un certain nombre de critères (SMART)

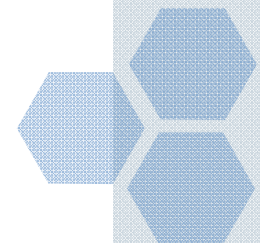
**La
politique**

- tout le temps dans l'entreprise.



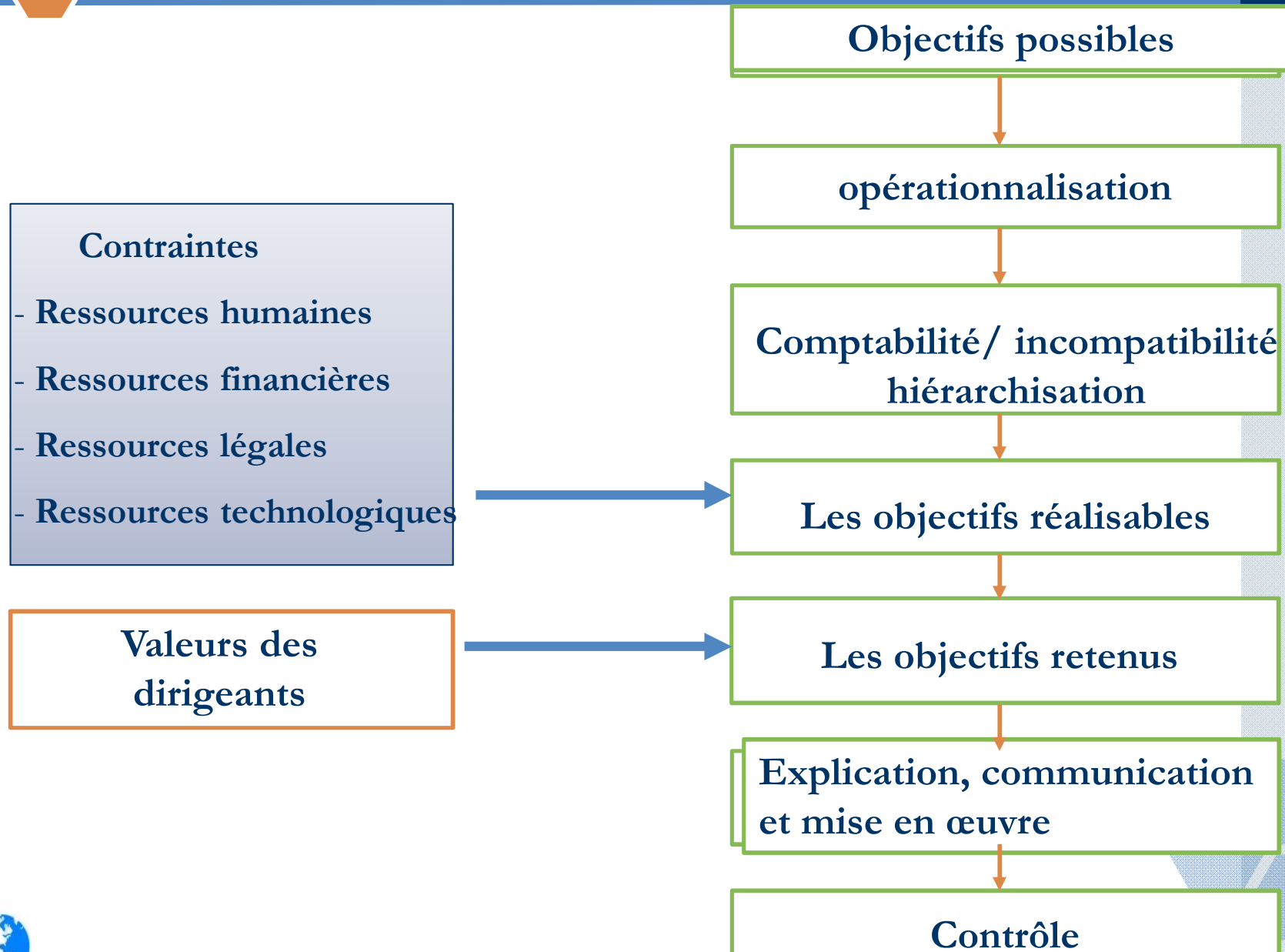


Comment un objectif peut- il devenir une mission?



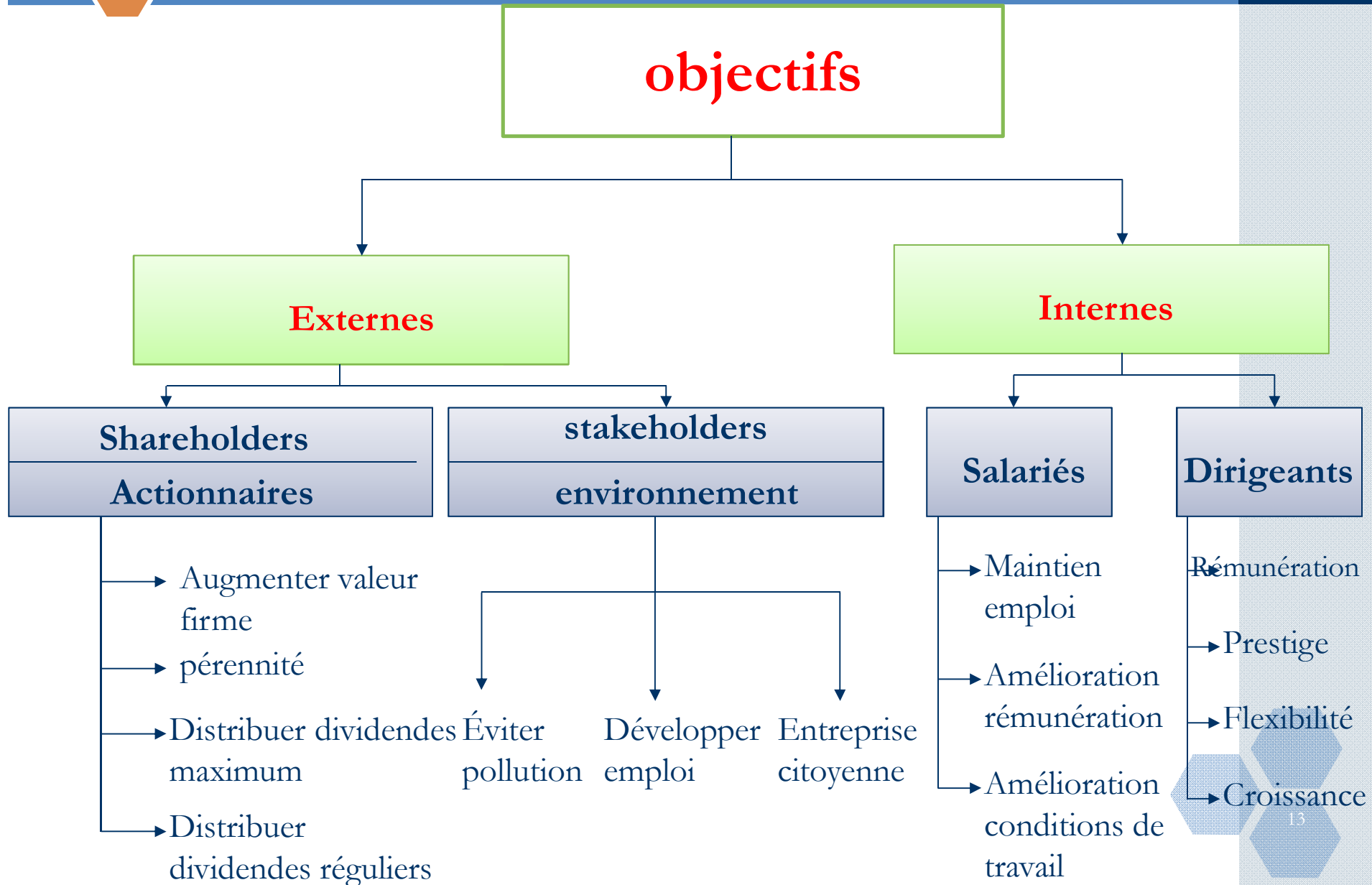


Algorithme de sélection des objectifs



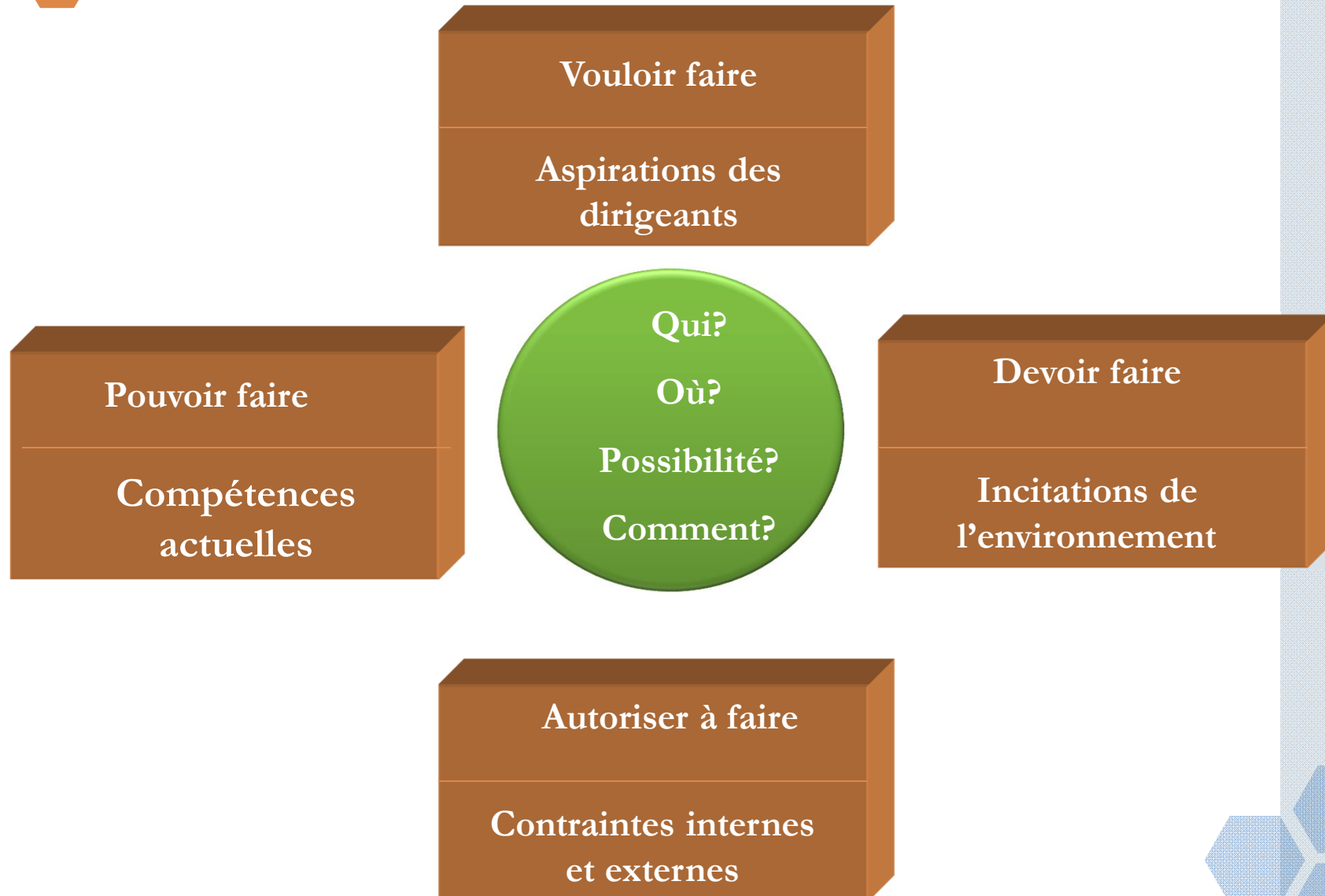


Objectifs internes /externes



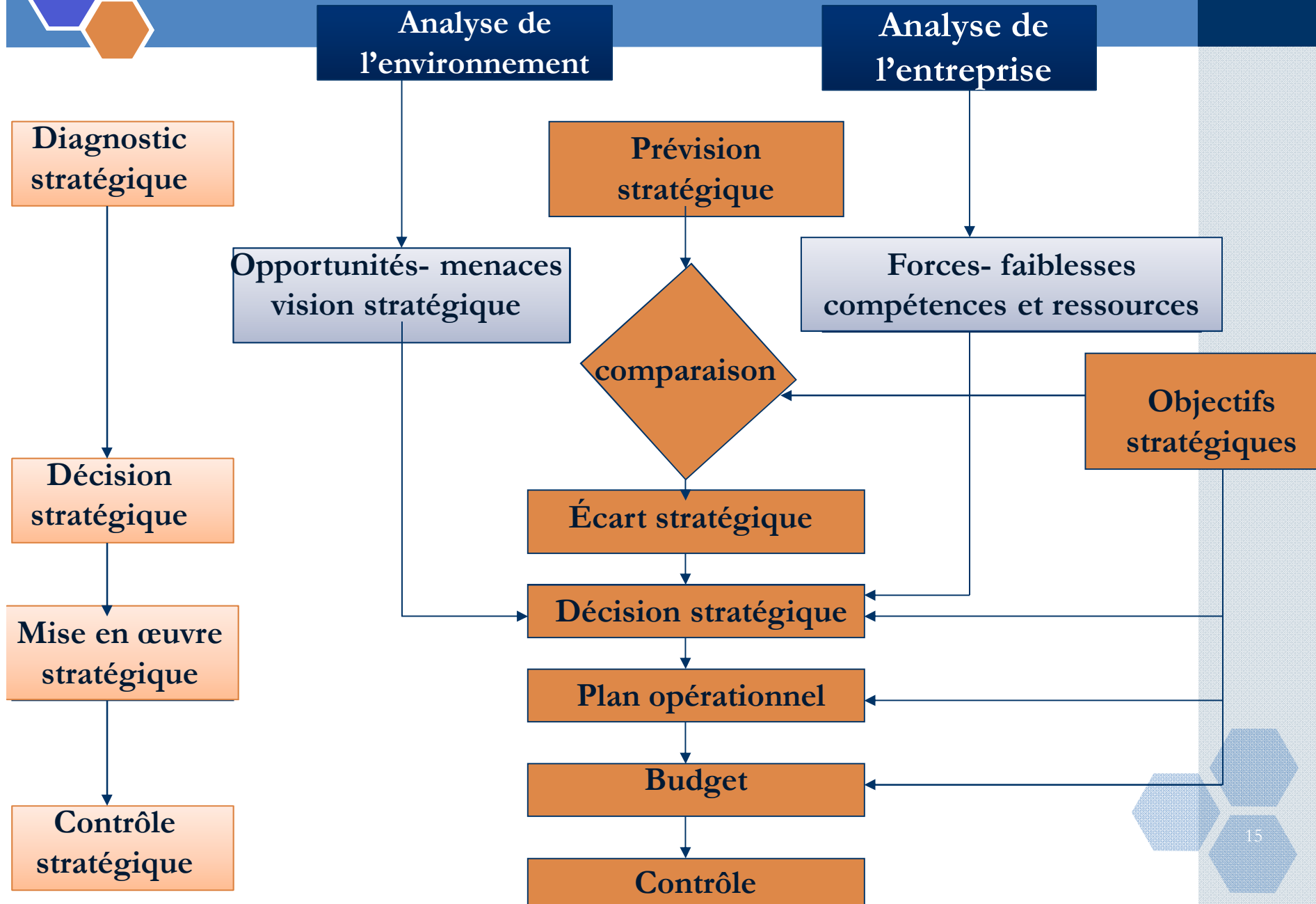


Les contraintes stratégiques





La démarche stratégique





Le diagnostic stratégique

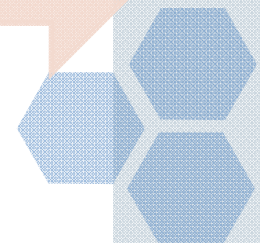
Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires ou dimensions:

Diagnostic interne de l'entreprise

- vise le potentiel stratégique; atouts ou forces, il doit mettre en exergue le savoir-faire, le métier et les compétences. L'entreprise n'a pas que des forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles, elle ne peut pas compter pour assoire sa stratégie.

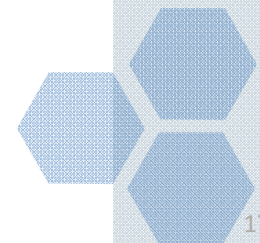
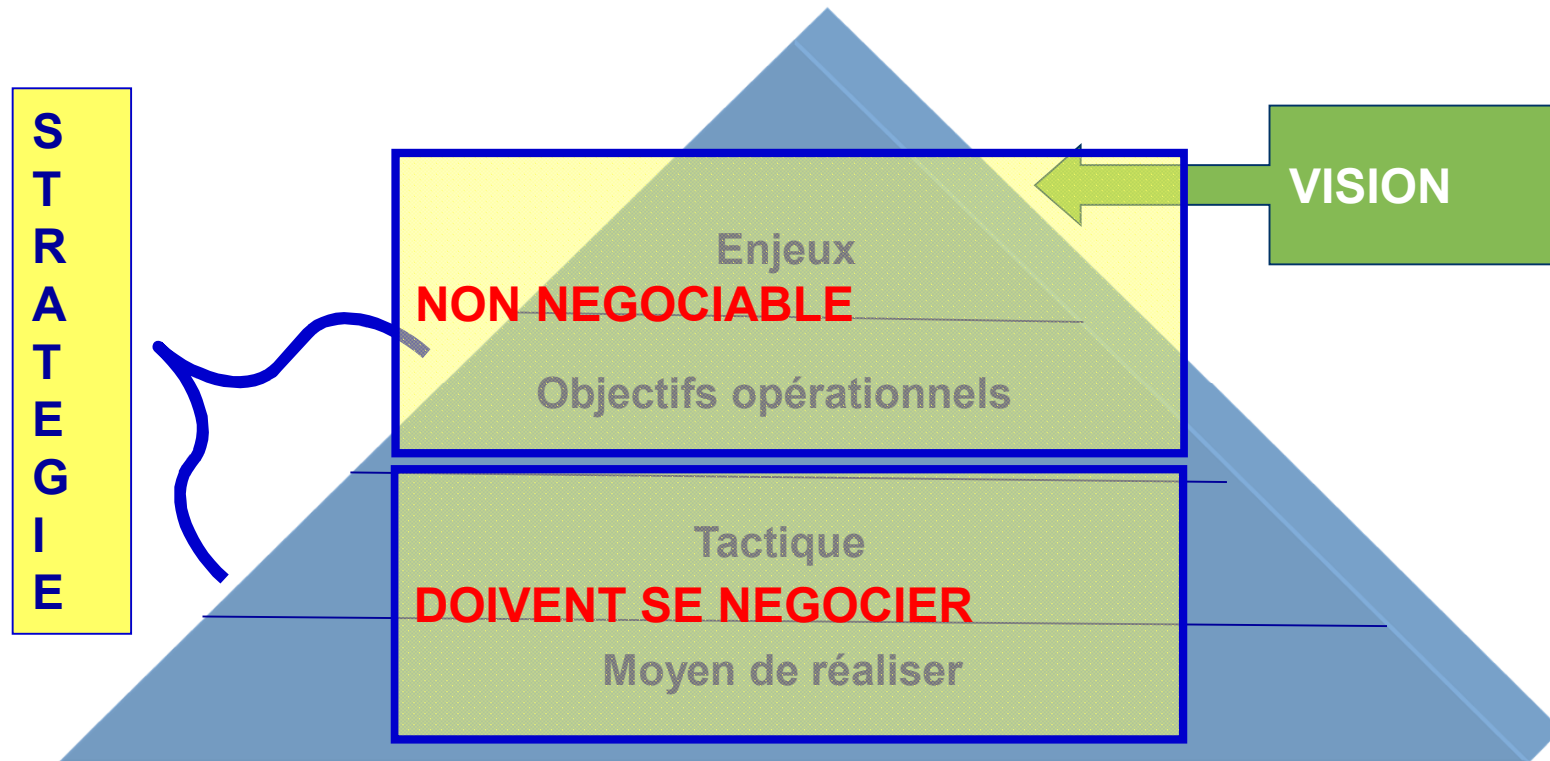
Diagnostic externe de l'environnement

- L'entreprise est considéré comme un système ouvert sur son environnement.





La Grille de Cohérence



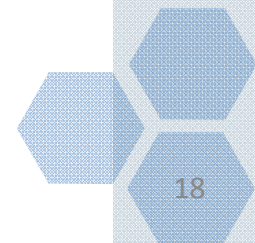


LE S.W.O.T.

La Matrice SWOT est un outil qui peut aider à identifier les:

- Forces (Strenghts) ou Avantages
- Faiblesses (Weaknesses) ou Inconvénients
- Opportunités (Opportunities)
- Menaces (Threats) de chaque solution en préambule au choix.

Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise.



LES S.W.O.T.

**Environnement
externe**

**Environnement
interne**

| | |
|---------|--------------|
| Menaces | Opportunités |
| Forces | Faiblesses |

Stratégie d'entreprise

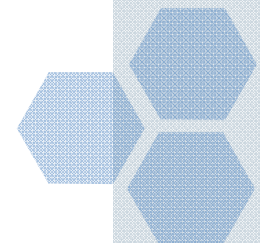
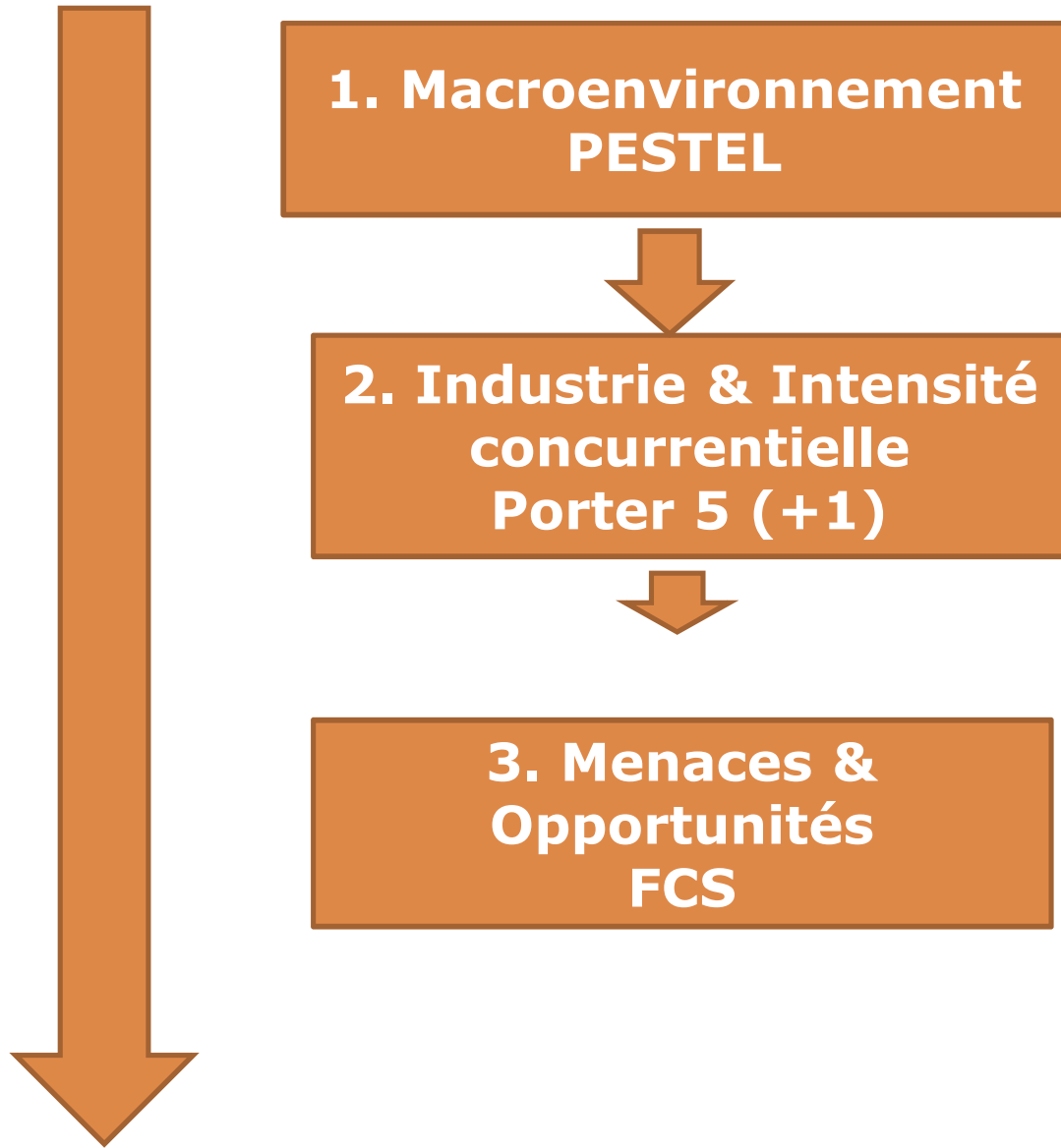
Tactique d'application

Plan d'action

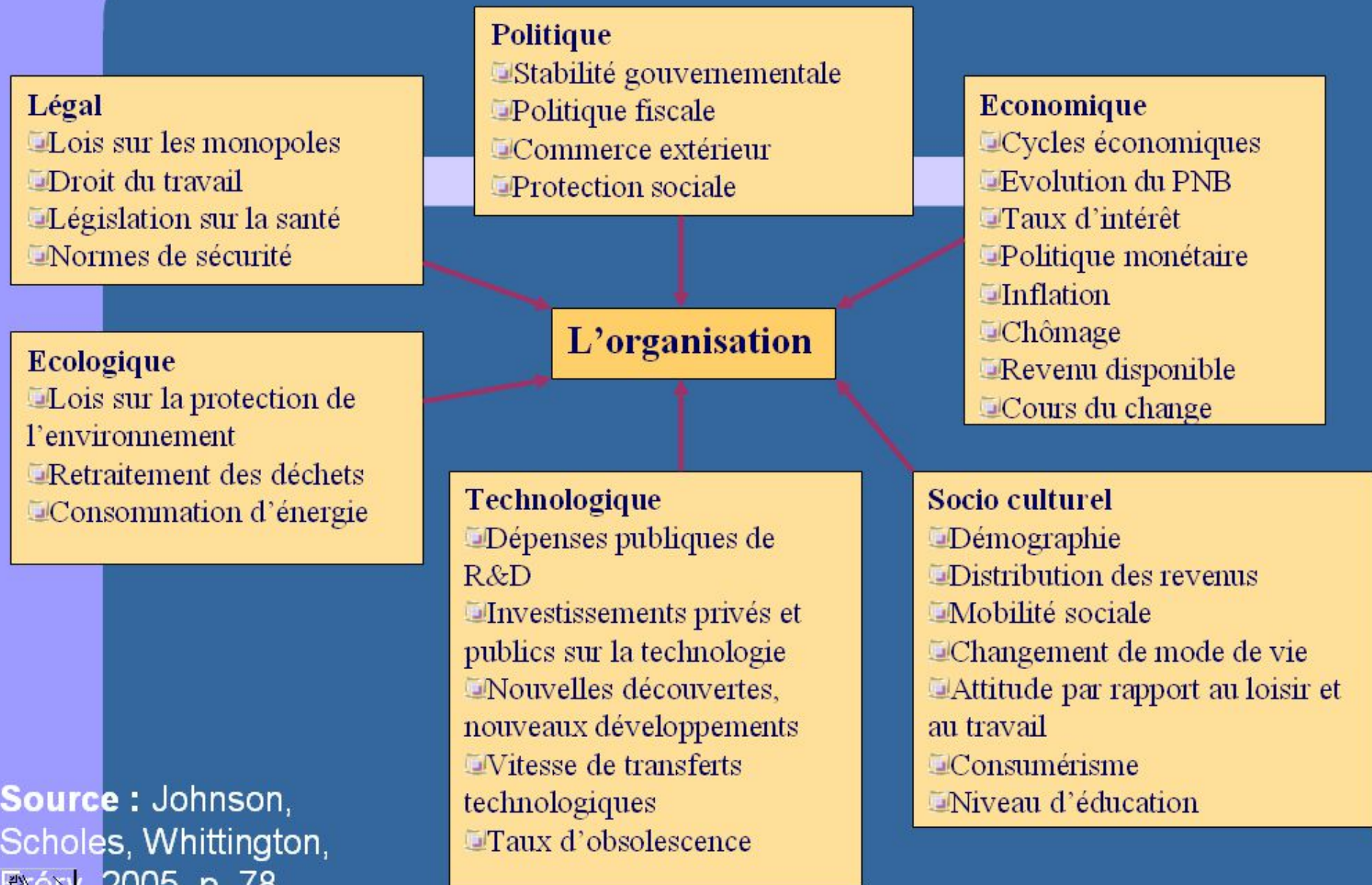
Tableaux de bord de pilotage



Analyse Externe



Le modèle PEST



Source : Johnson,
Scholes, Whittington,
McGraw-Hill, 2005, p. 78



LE P.S.T.E.(L.)

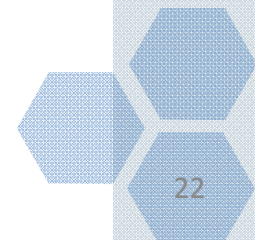
L'analyse PEST est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une société opère. Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie.

Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités

A l'origine, l'analyse PEST est un acronyme pour les facteurs, *Politique, Économique, Social, Technologique.*

Il en existe des variantes:

- ***l'Analyse PEST(E), qui intègre le facteur Ethique***
- ***l'Analyse PESTE(L), qui y ajoute en plus le facteur Légal .***

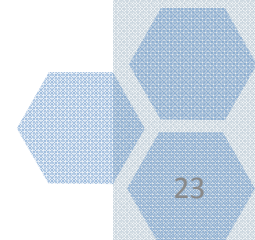




LE P.S.T.E.(L.)

L'analyse PEST peut être utilisée pour l'entreprise et la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PEST peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PEST(EL) en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

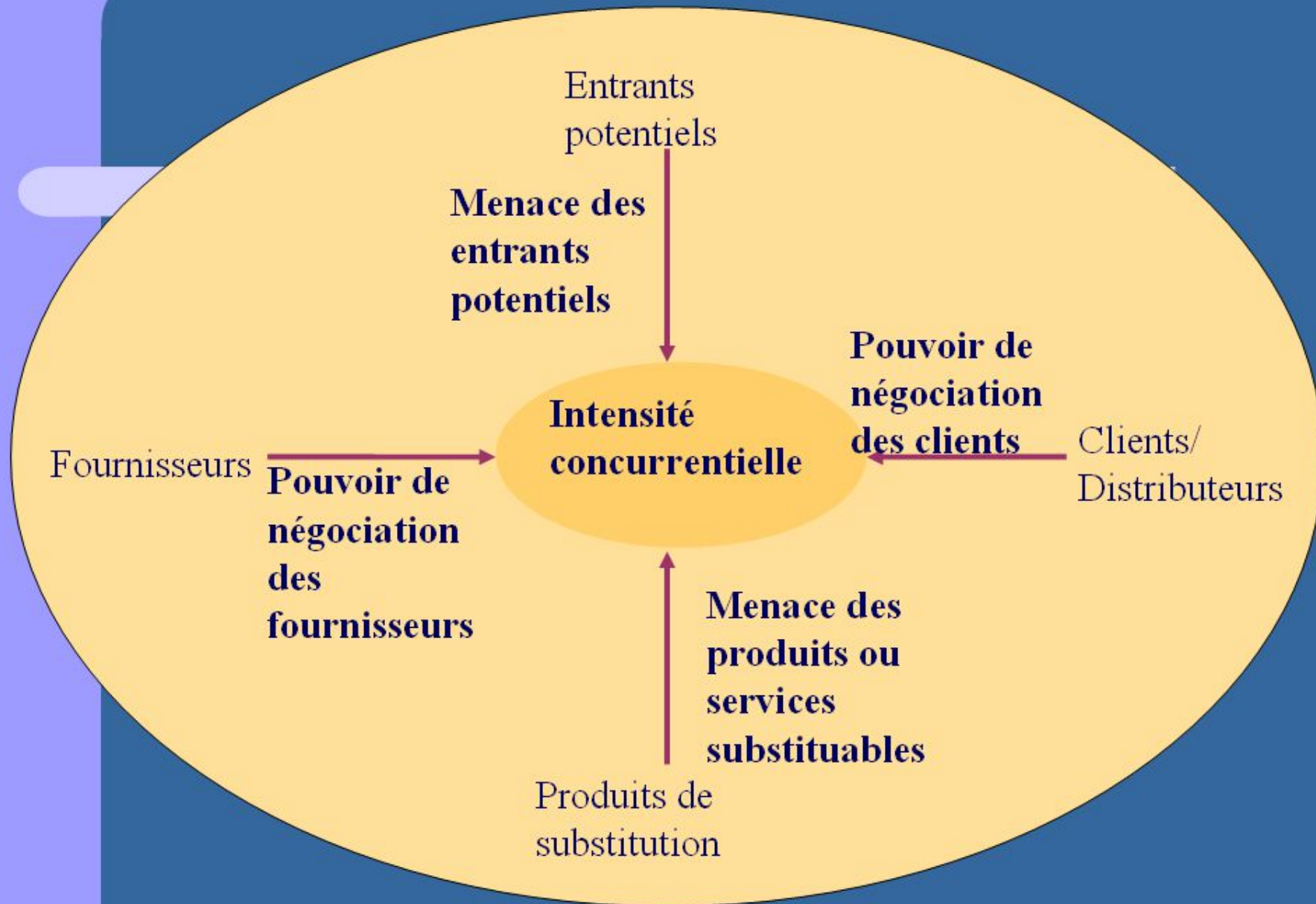




LE P.S.T.E.(L)

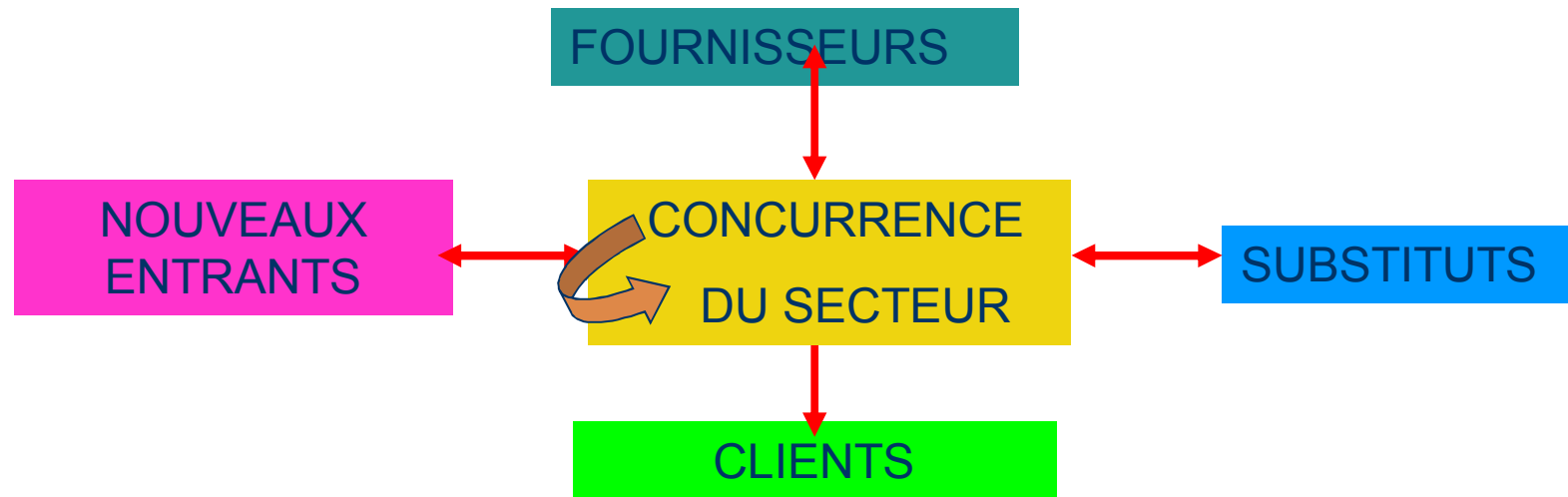
| Politique + juridique | Économique | Social | Technologique |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Réglementations environnementale et protection | Croissance économique | Répartition des revenus | Dépenses gouvernementale en matière de recherche |
| Politique fiscale | Taux d'intérêt et politique monétaire | Démographie, taux de croissance de la population, distribution d'âge | L'industrie se focalise sur l'effort technologique |
| Réglementations et restrictions du commerce international | Dépenses du gouvernement | Mobilité du travail/sociale | Nouvelles inventions et développement |
| Loi d'application des contrats Protection des consommateurs | Politique du chômage | Changement de style de vie | Taux de transfert de technologie |
| Lois sur l'emploi | Imposition | Attitudes de travail/carrière et des loisirs Esprit entrepreneurial | Cycle de vie et de vitesse d'obsolescence technologique |
| Organisation / attitudes du gouvernement | Taux de change | Éducation | Utilisation des couts de l'énergie |
| Réglementation sur la concurrence | Inflation | Mode, courants | (Impact du changement) Technologies de l'information |
| Stabilité Politique | Etape du cycle économique | Conscience de la santé et du bien être social, sentiment de sécurité | (Impact du changement) Internet |
| Réglementation de sécurité | Confiance du consommateur | Conditions de vie | (Impact du changement) Technologie mobile |

Les 5 forces de PORTER





LES 5 FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

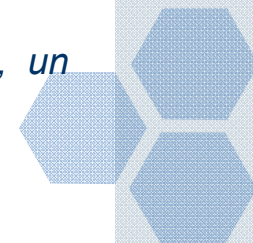


L'analyse des cinq forces, ou menaces, aide à simuler une situation de concurrence.

Ce schéma présente des similitudes avec d'autres outils (analyse PEST) bien qu' il se concentre sur une seule DAS (Domaine d'Activité Stratégique) et non pas sur un seul produit

Les ordinateurs portables sont un D.A.S. pour Dell, IBM....

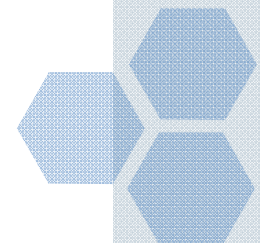
DAS = ensemble homogène de biens ou services, destinés à satisfaire une demande, un marché spécifique, des concurrents identifiés et une aire géographique déterminée





Elle est toujours placée au centre du diagramme parce que :

- Elle est très importante lorsque l'entrée sur le marché est facile*
- Elle concentre les difficultés : risque de substitution des produits*



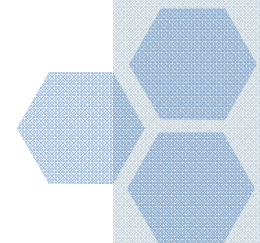


- *Qualité des produits*
- *Délai de fabrication*
- *Délai de livraison*
- *Modalités de paiement*
- *Exclusivité envers un concurrent*
- *Quel est le coût de changement d'un fournisseur ?*

FOURNISSEURS



**CONCURRENCE
DU SECTEUR**





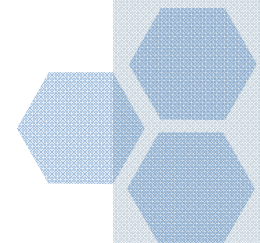
FOURNISSEURS

NOUVEAUX
ENTRANTS



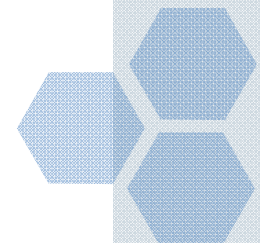
CONCURRENCE
DU SECTEUR

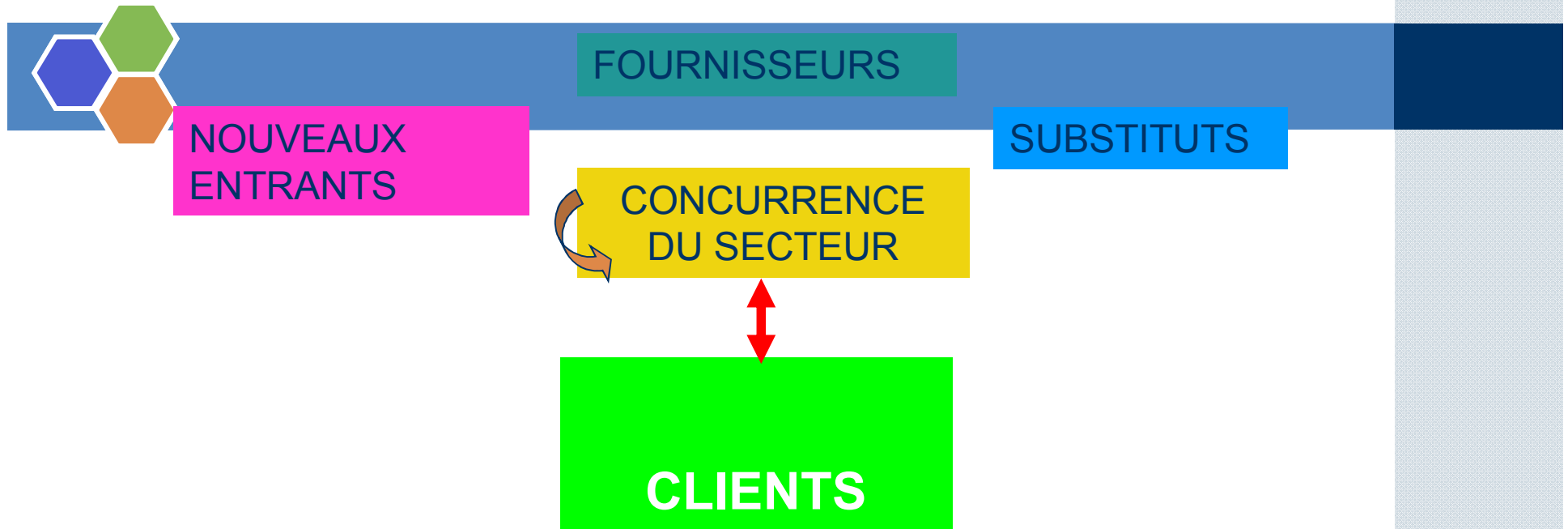
- *Qui sont-ils ?*
- *Sont-ils aidés ? (adossés à de grands groupes ?)*
- *Un nouvel environnement des affaires leur est-il profitable (ouverture des marchés)*
- *Sont-ils capables d'Économies d'échelle ?*
- *Quelle sera la réaction de nos concurrents actuels (riposte ?)*



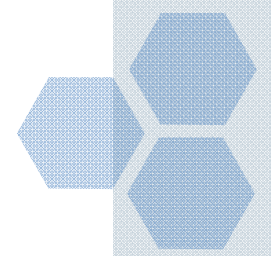


- *y-a-t-il substitution d'un produit par un autre ?*
L'email remplace le fax



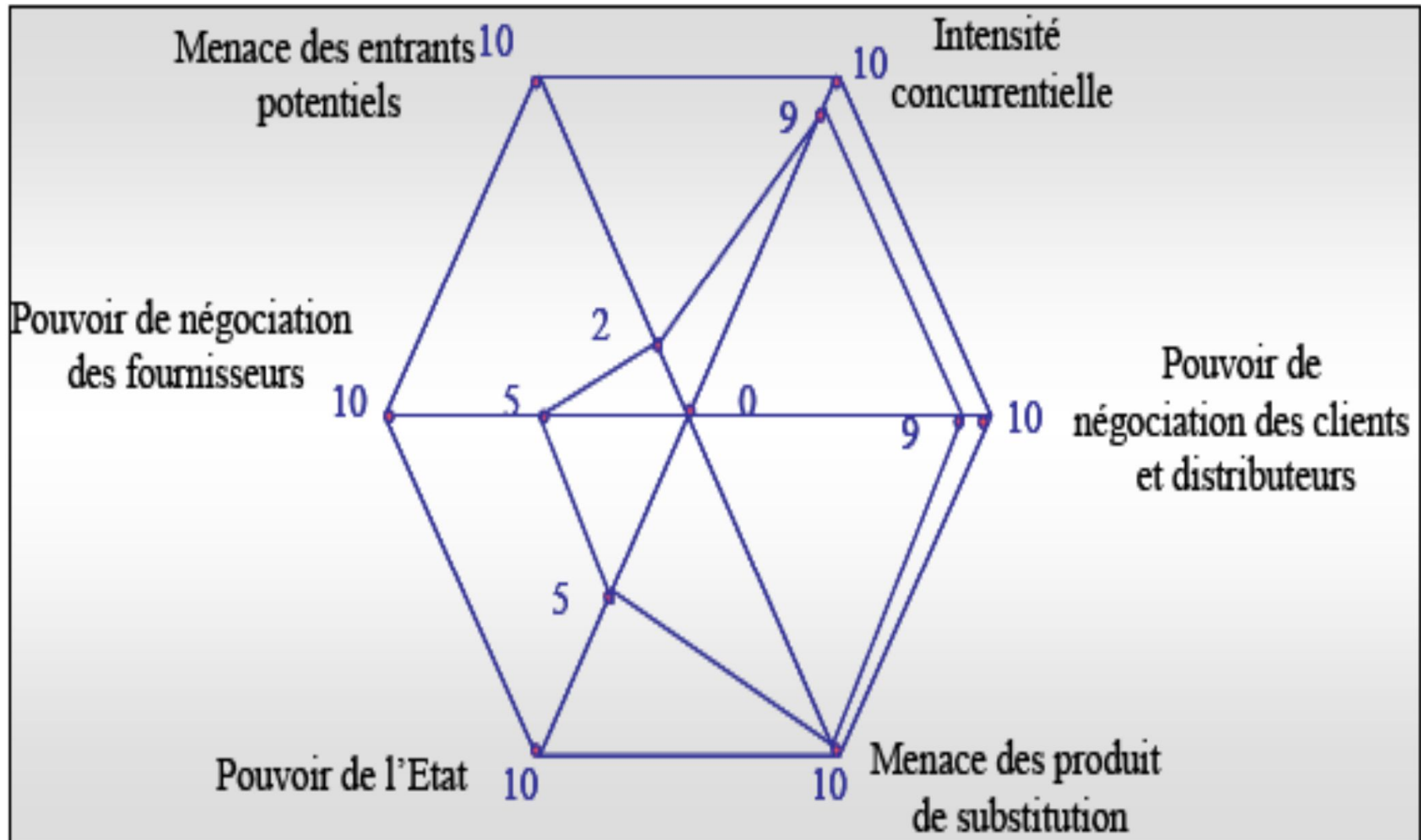


- ils ont un véritable pouvoir : ils peuvent limiter le profit des firmes et accaparer une partie de leur VA
Ex : mise en linéaire des marques distributeurs !





Une visualisation des 5 forces sous forme d'étoile sectorielle :



Soit ici 5 forces + 1 : l'Etat



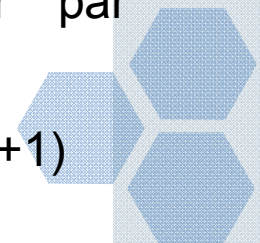
Porter + 1 Rôle des pouvoirs publics

Les autorités de régulation ont le pouvoir de modifier la capacité des organisations à générer du profit et plus globalement d'intervenir dans le jeu concurrentiel

Pouvoir de régulation, protectionnisme, prescription, politique, ...

« Les facteurs clés de succès constituent la logique de toute analyse de l'environnement. Ce sont les éléments de l'environnement dont la maîtrise permet de surpasser la concurrence. On peut les identifier par hiérarchisation des (5+1) forces de concurrence »

Les FCS correspondent aux facteurs permettant de contre carrer les (5+1)

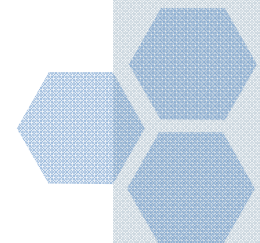




La chaîne de valeur

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients.

Les fonctions primaires assurent l'offre de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur. Les fonctions de soutien améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires.





❖ **ensemble d'activités (interdépendantes)**

- qui ajoutent une valeur (marginale)
- pour le client
- à un produit ou à un service de l'entreprise

❖ **la valeur**

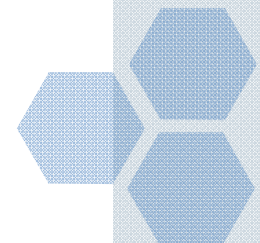
- est mesurée par le montant que le client est prêt à payer

❖ **le profit**

- existe si la valeur excède les coûts

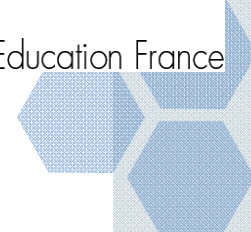
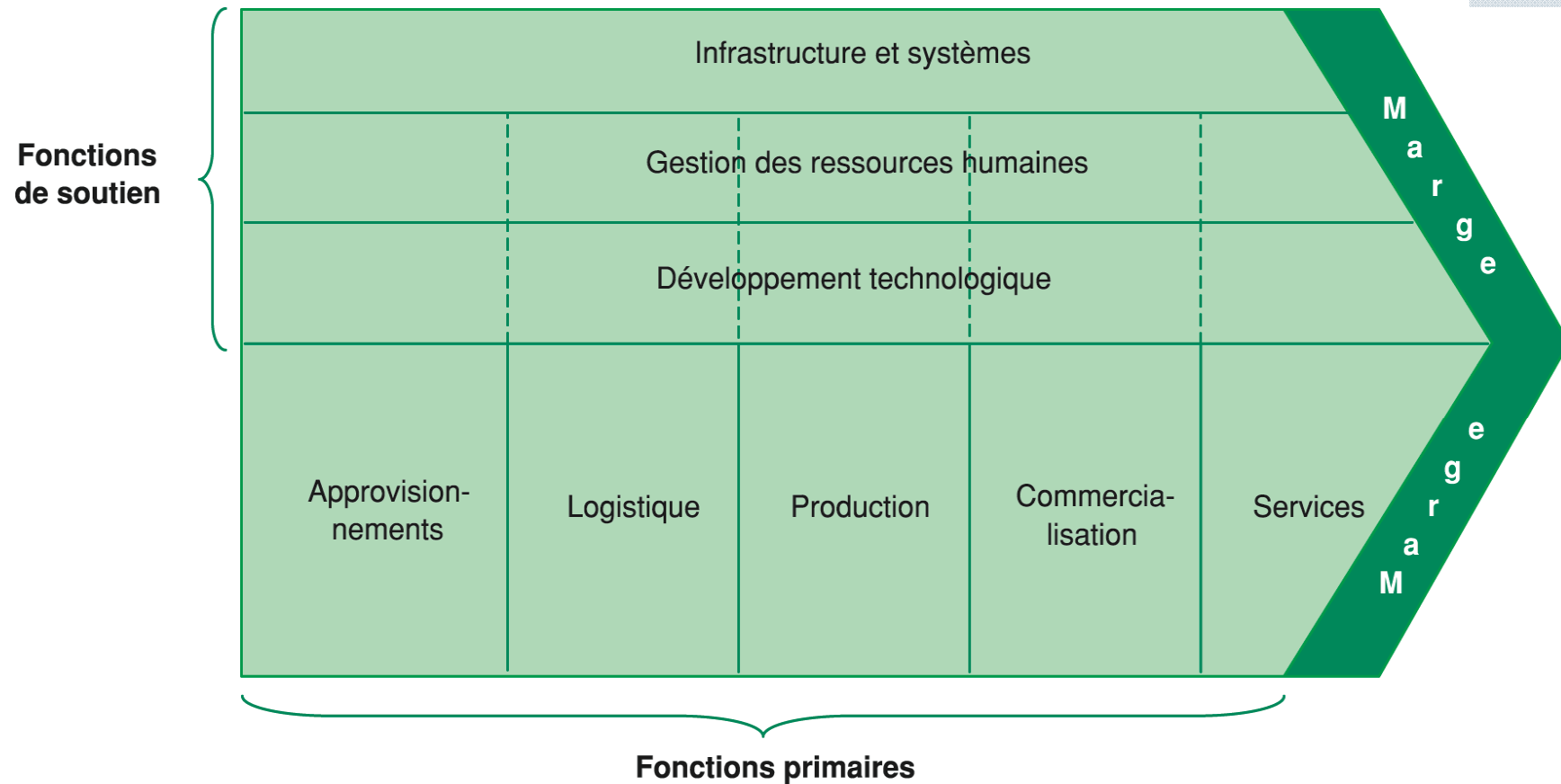
❖ **l'avantage concurrentiel**

- par une réduction du coût ou
- par une différenciation du produit





La chaîne de valeur



Logistique d'entrée (Fournisseurs) :

- La manutention
- L'entreposage
- Le contrôle des stocks
- La programmation des transports
- Les renvois aux fournisseurs

La production :

- Le fonctionnement des machines
- L'emballage
- L'assemblage
- L'entretien des équipements
- La vérification
- L'impression
- Les opérations relatives aux installations

La logistique de sortie (clients) :

- L'entreposage des produits finis
- La manutention
- Le fonctionnement

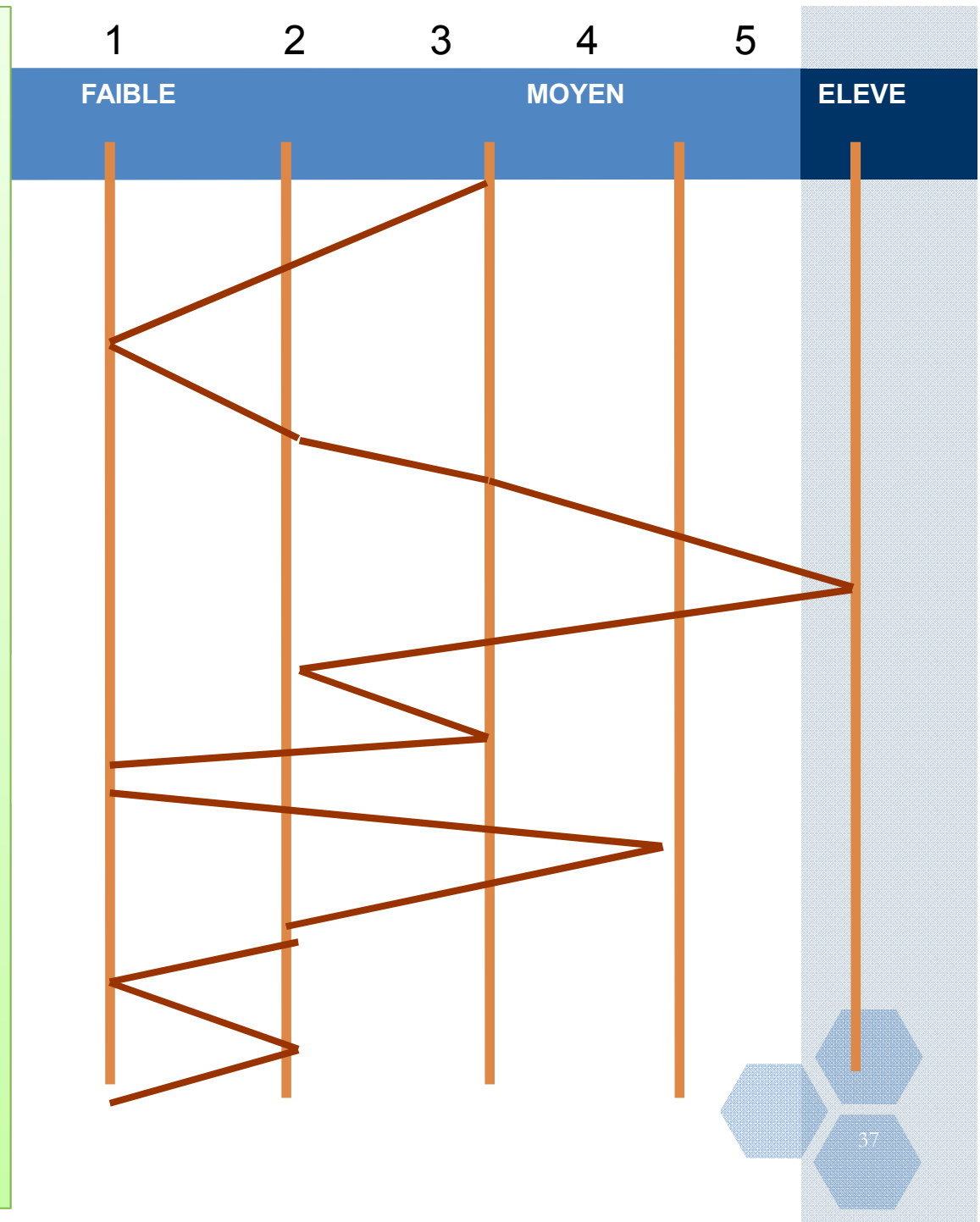
La commercialisation et la vente :

- La publication
- La promotion
- La force de vente
- La sélection des circuits de distribution
- Les relations avec les distributeurs et l'établissement des prix

Les services :

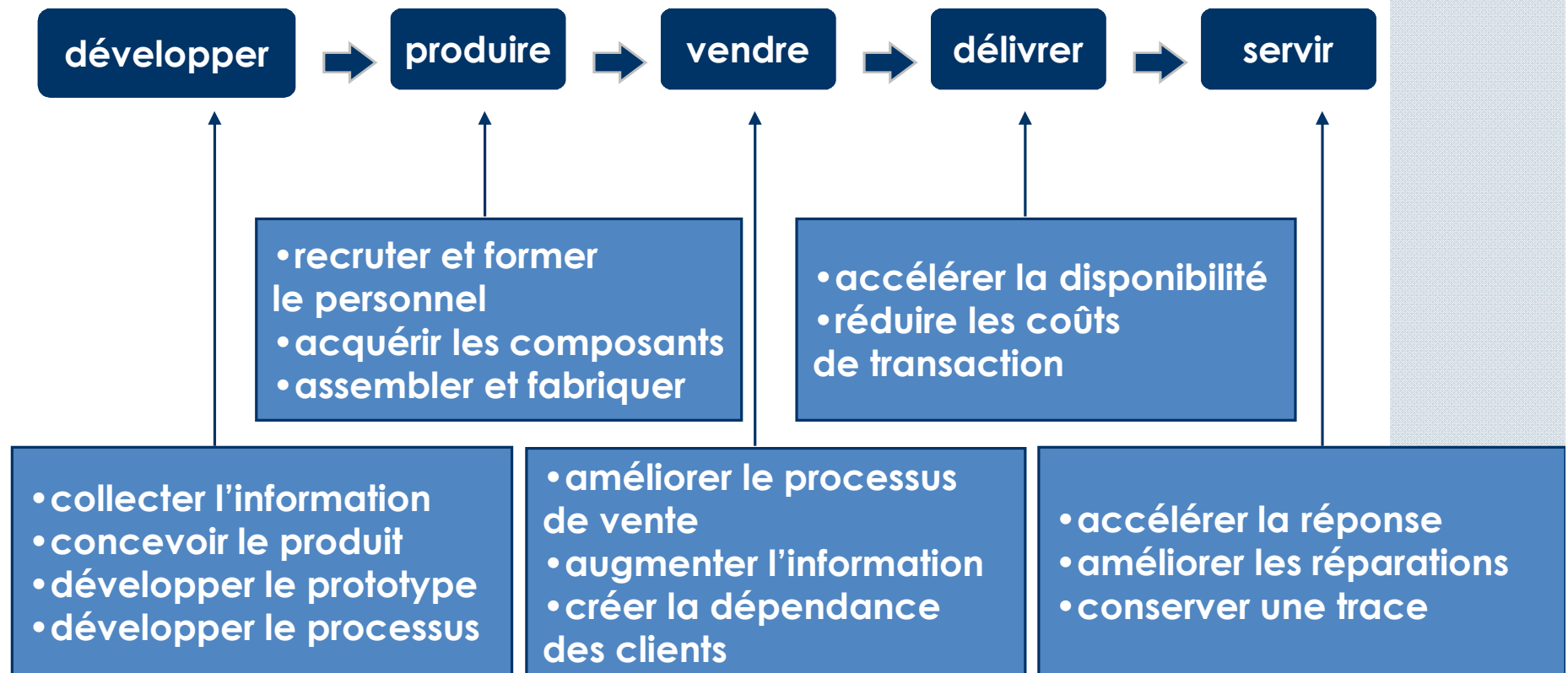
- Installation
- Réparation
- Formation
- La fourniture de pièces de rechange
- Adaptation du produit.

-





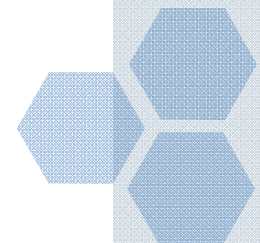
Chaîne de valeur illustration





Chaîne de valeur liens

- Impact d'une activité
 - sur le coût et l'efficacité d'autres activités
- Vue d'ensemble
- Coordination des activités
- Source possible d'avantages concurrentiels
- Interdépendances possibles
- avec d'autres chaînes de valeur
 - systèmes inter-organisationnels

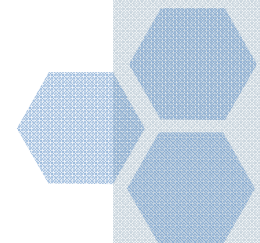




Avantage concurrentiel Porter & Millar

- Impacts des technologies de l'information
 - au niveau des avantages concurrentiels
- Choix de la stratégie pour les exploiter au mieux
- Analyse des concurrents
- Choix des meilleures opportunités

Chaîne
de
valeur





Révolution informatique impacts stratégiques

- **Changement des structures industrielles**
 - et des règles de la concurrence
- **Création d'avantages concurrentiels**
 - par une utilisation astucieuse de l'informatique
- **Possibilité de nouvelles opportunités**
 - pour les entreprises astucieuses

**réduction
des coûts**

**différenciation
des produits**