

Rapport session de formation

Stratégie d'entreprise



Date : 17.01.2024

Professeur : Vincent Grèze

Participants : Cardoso Rafael, Dasek Joiakim, David Guillaume, Loïc Térance, Uka Zotrim

## Pourquoi doit-savoir avoir des compétences de stratégie d'entreprise dans la formation de digital team academy ?

On fait un bachelor en « Informatique de **gestion** ». On doit être capable de faire du code et comprendre le point de vue des managers.

Il est important d'avoir des notions de gestion afin de pouvoir discuter de manière plus fluide avec le client, afin de pouvoir comprendre ses besoins, sa stratégie d'entreprise...

### L'intention stratégique

Définition d'une stratégie

« Une configuration dans un flux de décisions » - Henry Mintzberg

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts » - Alfred Chandler

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique » - Michael Porter

A quoi sert une stratégie d'entreprise ?

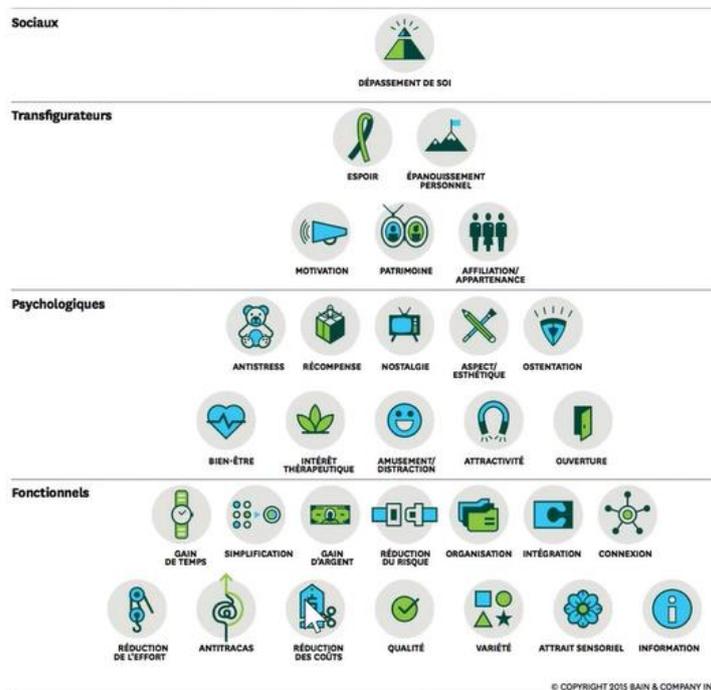
Toute entreprise a une intention stratégique. Celle-ci comprend :

- Mission → but général de l'organisation
- Vision → état futur souhaité
- Objectifs → l'objectif est le moyen d'atteindre le but, d'arriver à la finalité. Souvent quantitatifs : rentabilité, part de marché, etc...
- Valeurs fondamentales → les principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation.
- Périmètre d'activité → les clients, les marchés, et le niveau d'intégration verticale.
- Avantage concurrentiel → modèle VIP : surcroît de Valeur pour les clients, difficilement Imitable, Périmètre précis.
- Vision -> état futur souhaité

La stratégie d'entreprise explique comment l'entreprise va mettre en place ces différentes choses.

## La proposition de valeurs

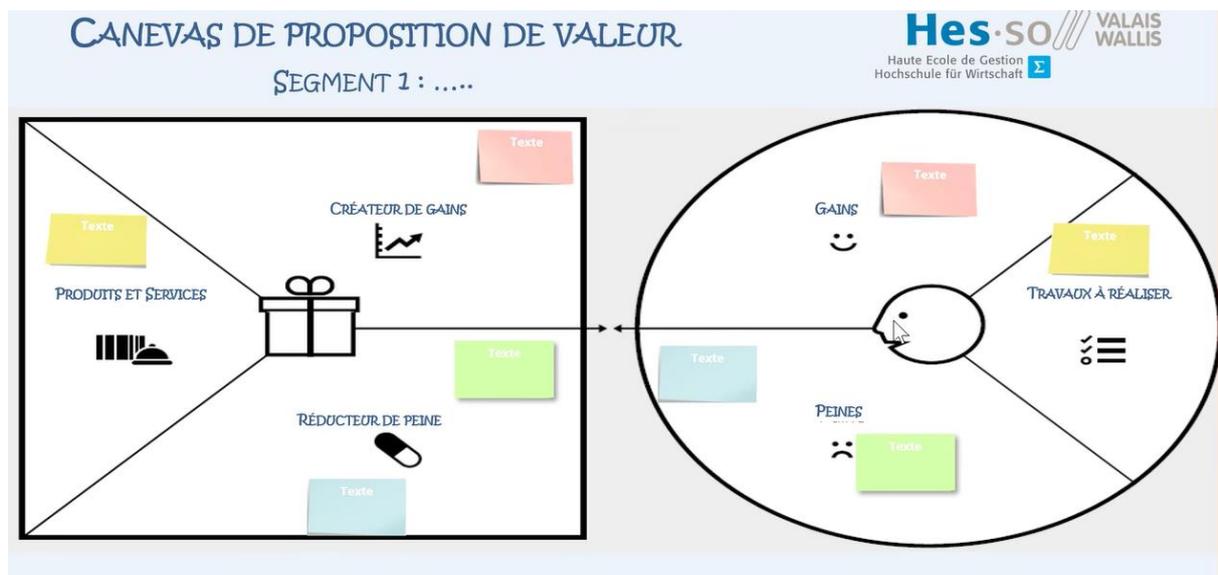
L'entreprise peut proposer différents types de valeurs au client, qu'elles soient sociales, transfiguratrices, psychologiques ou fonctionnelles. Voici un tableau récapitulatif :



Canevas de proposition de valeur :

Il s'agit d'un outil stratégique afin d'aider une entreprise à définir et communiquer clairement la valeur qu'elle offre à leur client.

Il est composé de neuf blocs, chacun représentant un aspect clé de la proposition de valeur d'une entreprise : segment de clientèle, problème client, solution proposée, avantages clés, proposition de valeur unique (PUV), canal de distribution, relation client, sources de revenu, ressources clés.



## Les choix stratégiques

Les stratégies « génériques »

Les stratégies génériques, proposées par Michael Porter, se concentrent sur la manière dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel dans son industrie. Il identifie trois approches principales :

Leadership par les coûts : L'entreprise vise à devenir le producteur le plus bas coût dans son secteur.

Différenciation : L'entreprise cherche à offrir des produits ou services uniques et distinctifs.

Focalisation : L'entreprise se concentre sur un segment de marché spécifique, soit par coûts, soit par différenciation.

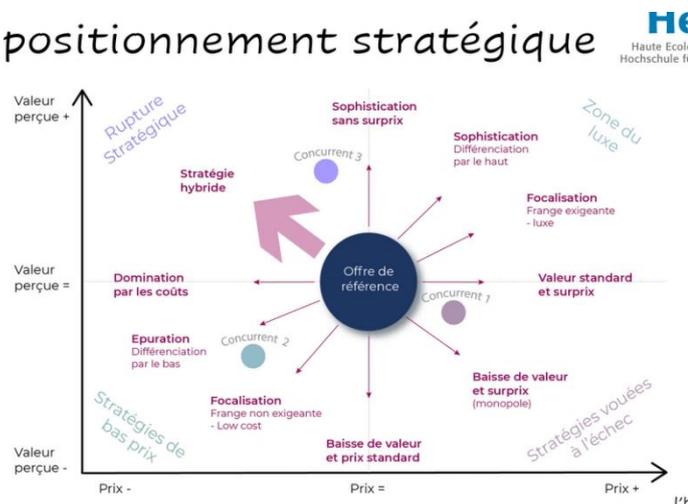


Le positionnement stratégique

Il s'agit de la manière dont une entreprise se place par rapport à ses concurrents sur le marché. Cela peut se faire en se concentrant sur des facteurs tels que la qualité, le prix, l'innovation, etc.

L'objectif est de créer une perception unique et valorisée dans l'esprit de ses clients.

## Le positionnement stratégique



Le développement stratégique

Le développement stratégique concerne la croissance et l'expansion de l'entreprise. Cela peut inclure diverses approches, notamment :

Expansion géographique : Entrer sur de nouveaux marchés géographiques.

Diversification : Ajouter de nouveaux produits ou services pour atteindre de nouveaux marchés.

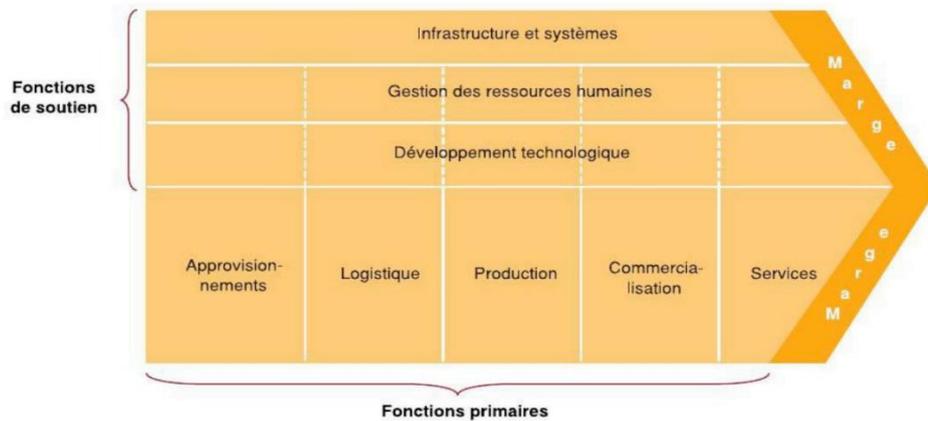
	Produits existants	Produits nouveaux
Marchés nouveaux	<b>Développement de marchés</b> Proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Extension vers de nouveaux usages</li><li>2. Addition de nouvelles caractéristiques ou bénéfiques</li><li>3. Extension géographique (régionale et internationale)</li></ol>	<b>Diversification (liée ou conglomérale)</b> <u>Option la plus risquée:</u> Développement vers de nouvelles activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes pour un marché nouveau que l'on risque de ne pas bien comprendre
Marchés existants	<b>Pénétration de marché</b> C'est l' <u>option la plus sûre</u> car il s'agit de développer une activité existante sur un marché existant	<b>Développement de produits</b> Un peu plus risqué: Proposer une offre nouvelle sur les marchés existants. ex. Sony: magnétophone à K7 -> walkman -> lecteurs CD portables -> lecteurs MP3

## Focus sur les ressources

### La chaîne de valeur

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients.

Les capacités sont réparties sur cette chaîne de valeur. **Les managers doivent comprendre quelles activités contribuent à cette création de valeur et quelles activités n'y contribuent pas.**



### Resource Based View

Il s'agit d'une théorie en gestion stratégique qui met l'accent sur les ressources internes de l'entreprise comme source principale d'avantage concurrentiel durable. Cet outil sert à comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres dans un environnement concurrentiel.

Ressources	Compétences
<p><i>Stratégique, 10<sup>ème</sup> éd.</i> : Actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser (à travers des partenaires ou fournisseurs).</p> <p><i>Dictionnaire Larousse (1989)</i> : Moyen dont on dispose, une possibilité d'action.</p>	<p><i>Stratégique, 10<sup>ème</sup> éd.</i> : Activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources.</p> <p><i>Grant (1991, p.119)</i> : Une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité.</p>

**Ce que nous avons.**

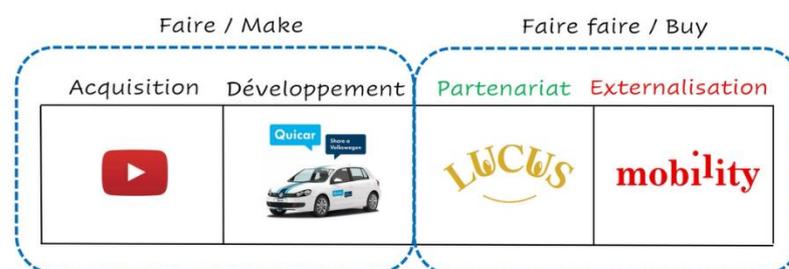
**Ce que nous faisons bien.**

## Les modalités du développement stratégique

Les modalités du développement stratégique font référence aux décisions que les entreprises prennent concernant la production interne ou l'externalisation de certaines activités :

- Faire  
L'entreprise choisit de réaliser une activité ou produire un bien en interne. Cela signifie qu'elle investit dans ses propres ressources, compétences et capacités pour assurer la réalisation de cette activité.
- Faire faire  
Cette modalité combine les deux approches. Certaines activités sont réalisées en interne et d'autres sont faites par des fournisseurs.
- Buy  
L'entreprise choisit d'externaliser une activité ou d'acheter un bien plutôt que de le produire en interne. Cela implique de recourir à des fournisseurs externes, des partenaires ou d'acquérir des produits finis sur le marché.

### Les modalités du développement stratégique



## Analyse de l'environnement

Outil de Porter :

Il a été développé par Michael E. Porter, professeur d'Harvard.

L'analyse des cinq forces de Porter, vise à comprendre les dynamiques concurrentielles d'une industrie. Elle fournit une structure afin d'évaluer les facteurs qui influent sur la rentabilité d'un secteur et aide les entreprises à formuler des stratégies compétitives.

Voici les cinq forces de Porter :

- Menace des nouveaux entrants
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Pouvoir de négociation des acheteurs
- Menace des produits de substitution
- Intensité de la rivalité entre les concurrents existants

## Les facteurs clés de succès

Il s'agit des éléments ou de conditions spécifiques qui doivent être présents pour qu'une entreprise puisse prospérer. Leur maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

Voici quelques éléments :

- Connaissance du marché
- Innovation
- Qualité des produits ou services
- Coûts de production compétitifs
- Gestion efficace des risques
- Image de marque et réputation



## Les facteurs clés de succès (FCS)



**Facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel et de surpasser la concurrence**

Peuvent être déduits de la hiérarchisation des forces de la concurrence

Se demander comment les forces les plus puissantes pourraient être contrecarrées pour déduire l'intérêt d'intervenir dans une industrie !

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante	
Force de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque substitutive par le client final Établissement de coûts de transfert Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'amont
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement Utilisation de technologies et composants génériques Intégration vers l'amont
Menace des substituts	Amélioration du rapport qualité / prix Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique) Création d'une rupture technologique Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi-même le substitut
Menace des entrants potentiels	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets)
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection (des technologies, brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes
Pouvoir de l'État	Capacité de lobbying

Comprendre les FCS



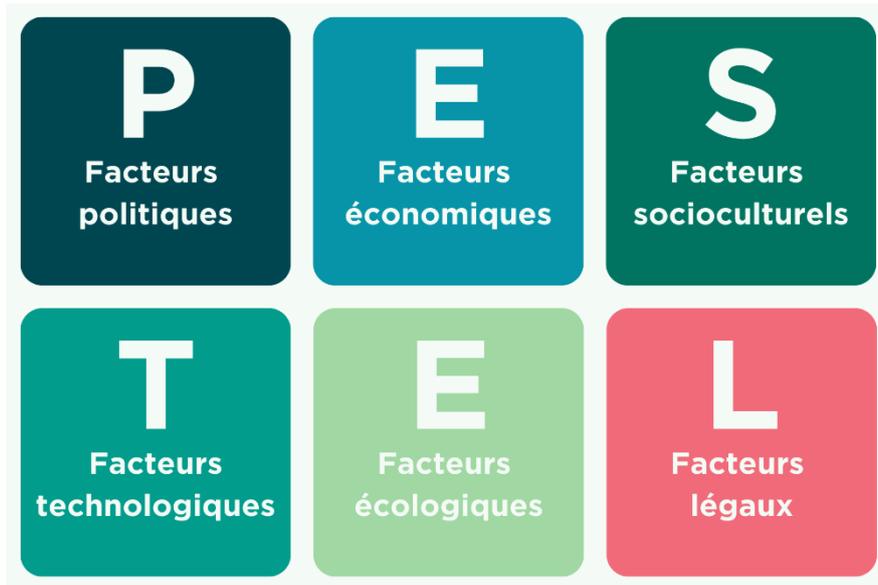
## Différents outils

Voici différents outils de gestion stratégique utilisés pour évaluer l'environnement externe et interne d'une entreprise, ainsi que pour élaborer des stratégies :

### PESTEL

Acronyme pour « Politiques, économiques, sociaux, technologies, environnementaux et légaux ».

Son objectif est de permet d'identifier et d'évaluer les facteurs macro-environnementaux pouvant influencer une entreprise. Il offre une vue des tendances et des forces extérieures pouvant affecter les performances de l'entreprise.



### SWOT

Acronyme pour forces (strengths), faiblesses (weaknesses), opportunités (opportunities) et menaces (threats).

Son objectif est d'évaluer les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces externes auxquelles elle est confrontée.

## SWOT ANALYSIS



## TOWS

Il s'agit d'une extension de l'analyse SWOT. Elle utilise les forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées pour générer des stratégies.

Son objectif est d'associer les forces aux opportunités (SO), atténuer les faiblesses face aux opportunités (WO), capitaliser sur les forces face aux menaces (ST), et à atténuer les faiblesses face aux menaces (WT).

## Conclusion

Voici les différentes étapes du management stratégique :

