STRATÉGIE

ANALYSE STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT DYNAMIQUE

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 1 : Fondamentaux de la stratégie d'entreprise : vision, mission, objectifs

SEANCE 2 : Analyse externe : environnement, concurrence, tendances, opportunités

SEANCE 3 : Analyse interne : ressources, compétences, culture, valeur

SEANCE 4 : De l'Analyse au diagnostique stratégique

SEANCE 5 : Stratégies globales et de domaine : coûts, différenciation, focalisation

SEANCE 6 : Piloter l'exécution et accompagner la transformation

SEANCE 7 : Transformer une stratégie en comportements durables

SEANCE 8 : Piloter dans un environnement incertain

SEANCE 5

Choisir une stratégie
Pourquoi la stratégie est avant tout une affaire de choix

Après le diagnostic…

Au cours des séances précédentes, nous avons progressivement construit le diagnostic stratégique de TECHFAB :

- Vision, mission et objectifs ;
- Diagnostic externe (PESTEL, Porter) ;
- Diagnostic interne (Ressources, VRIO, chaîne de valeur) ;
- SWOT et priorités stratégiques.

Une nouvelle question se pose désormais :

Quelle stratégie recommander au Directeur Général ?

La stratégie ne consiste pas à multiplier les projets. Elle consiste à effectuer des choix cohérents, à concentrer les ressources disponibles et à accepter de renoncer à certaines opportunités afin de construire un avantage concurrentiel durable.



Pourquoi choisir est indispensable ?

Une entreprise dispose toujours de ressources limitées :

- budget ;
- compétences ;
- temps ;
- capacités d'investissement.

Elle ne peut donc pas :

- investir partout ;
- servir tous les marchés ;
- poursuivre simultanément toutes les stratégies.

Toute décision stratégique implique nécessairement des arbitrages.

Une idée fondamentale

Le véritable rôle du dirigeant n'est pas seulement de décider :

ce qu'il va faire…

mais aussi

ce qu'il accepte volontairement de ne pas faire.

Les entreprises les plus performantes ne réussissent pas parce qu'elles font tout. Elles réussissent parce qu'elles savent concentrer leurs ressources sur quelques priorités majeures.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Pourquoi une entreprise ne peut pas tout faire ?
Les limites qui rendent les arbitrages indispensables

Des ressources toujours limitées

Quelle que soit sa taille, une entreprise dispose de ressources limitées :

- budget d'investissement ;
- temps disponible ;
- compétences internes ;
- capacités de production ;
- disponibilité des équipes.

Chaque nouveau projet mobilise une partie de ces ressources.

Tout projet a un coût d'opportunité

Choisir un projet signifie souvent :

✓ reporter un autre investissement ;
✓ mobiliser des équipes ;
✓ différer certains recrutements ;
✓ renoncer temporairement à d'autres ambitions.

En stratégie, choisir une priorité revient presque toujours à renoncer à une autre.

Le mythe de l'entreprise parfaite

De nombreux dirigeants rêvent d'une entreprise capable d'être :

- la moins chère ;
- la plus innovante ;
- la plus qualitative ;
- la plus rapide ;
- la plus personnalisée.

En réalité…

Ces ambitions mobilisent des ressources différentes, parfois incompatibles entre elles.

Le cas TECHFAB

TECHFAB pourrait souhaiter simultanément :

- accélérer son automatisation ;
- développer l'export ;
- recruter de nouveaux experts ;
- investir dans l'IA ;
- renforcer sa démarche RSE.

Peut-elle raisonnablement mener tous ces projets au même rythme ?

La réponse dépend directement de ses ressources disponibles.



La stratégie naît de la rareté des ressources. Si une entreprise disposait de moyens illimités, elle n'aurait pratiquement plus besoin d'arbitrer. Les choix stratégiques sont donc la conséquence directe des contraintes auxquelles toute organisation est confrontée.

SEANCE 5

Les stratégies génériques de Porter
Trois grandes façons de construire un avantage concurrentiel



Selon Michael Porter, une entreprise ne peut construire un avantage concurrentiel durable qu'en choisissant un positionnement clair. Les trois grandes stratégies génériques sont la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation.

Une question simple…

Pourquoi un client choisit-il une entreprise plutôt qu'une autre ?
Trois réponses principales existent :

- parce qu'elle est **moins chère** ;
- parce qu'elle est **perçue comme différente** ;
- parce qu'elle est **la meilleure sur un segment précis**.

Ces trois logiques constituent le fondement des stratégies génériques de Porter.

Les trois stratégies

Domination par les coûts
➞ Produire à un coût inférieur aux concurrents.
Différenciation
➞ Créer une valeur perçue supérieure par le client.
Focalisation
➞ Concentrer les ressources sur un segment de marché spécifique.
Chaque stratégie répond à une logique différente de création de valeur.

Un principe fondamental

Ces stratégies ne sont **pas des recettes**.
Ce sont des **choix de positionnement**.
Une entreprise performante n'essaie pas d'être excellente partout.
Elle concentre ses ressources sur le levier qui lui permettra de construire un avantage concurrentiel durable.
La stratégie consiste à choisir où l'on souhaite être meilleur que ses concurrents.

SEANCE 5

La domination par les coûts
Créer un avantage concurrentiel par l'excellence opérationnelle



La domination par les coûts ne consiste pas à vendre moins cher. Elle consiste à produire durablement à un coût inférieur à celui des concurrents afin de préserver sa rentabilité tout en proposant des prix compétitifs.

Le principe

L'objectif est simple :
Produire au **coût de revient le plus faible** possible.
Pour y parvenir, l'entreprise agit notamment sur :

- l'automatisation ;
- la standardisation ;
- les économies d'échelle ;
- l'amélioration continue ;
- l'optimisation logistique ;
- les achats.

Le prix bas est une conséquence… jamais le point de départ.

Les conditions de réussite

Une stratégie de domination par les coûts nécessite généralement :

✓ des volumes importants ;
✓ des processus parfaitement maîtrisés ;
✓ une forte discipline opérationnelle ;
✓ une organisation très efficace ;
✓ des investissements industriels conséquents.

Elle est particulièrement adaptée aux marchés où **le prix constitue le principal critère de choix**.

Les principaux risques

Cette stratégie présente plusieurs limites :

- guerre des prix ;
- baisse progressive des marges ;
- arrivée d'un concurrent encore moins coûteux ;
- banalisation des produits ;
- faible fidélité des clients.

La domination par les coûts exige une amélioration permanente de la productivité.

Le cas TECHFAB

Le diagnostic réalisé lors des séances précédentes montre que TECHFAB :

- produit de petites séries ;
- réalise des produits personnalisés ;
- mise sur son expertise technique ;
- développe une forte proximité client.

Chercher à devenir le producteur le moins cher constituerait probablement une incohérence stratégique.

insset
Thierry DUCASTELLE
Université de Picardie Jules Verne INSSET
CAMPUS universitaire de Saint-Quentin
PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

La différenciation
Créer davantage de valeur plutôt que réduire les coûts

La différenciation consiste à proposer une offre perçue comme unique par les clients. L'objectif n'est plus d'être le moins cher, mais de créer suffisamment de valeur pour justifier un prix supérieur et fidéliser durablement les clients.

Le principe

Une entreprise se différencie lorsqu'elle offre davantage de valeur que ses concurrents.
Cette différenciation peut porter sur :

- la qualité ;
- l'innovation ;
- le design ;
- le service ;
- la personnalisation ;
- l'expérience client ;
- la marque.

Le client n'achète plus uniquement un produit… il achète une valeur perçue supérieure.

Les facteurs clés de réussite

La différenciation repose généralement sur :
✓ une forte capacité d'innovation ;
✓ une excellente connaissance des besoins clients ;
✓ une qualité irréprochable ;
✓ des compétences distinctives difficiles à imiter ;
✓ une image de marque solide.

L'entreprise cherche à devenir la référence de son marché.

Les principaux risques

La différenciation exige des investissements continus :

- innovation permanente ;
- maintien de la qualité ;
- développement des compétences ;
- adaptation aux attentes du marché.

Si les clients ne perçoivent plus cette différence…
ils ne sont plus prêts à payer davantage.



Le cas TECHFAB

Les analyses précédentes montrent que TECHFAB possède plusieurs leviers de différenciation :

- expertise technique reconnue ;
- forte personnalisation des solutions ;
- proximité avec les clients ;
- capacité d'innovation ;
- accompagnement sur mesure.

Cette stratégie apparaît beaucoup plus cohérente que la domination par les coûts.

SEANCE 5

La focalisation
Se spécialiser pour devenir une référence sur un marché ciblé

Le cas TECHFAB

TECHFAB pourrait choisir de devenir :

- le spécialiste de l'automatisation pour l'industrie agroalimentaire ;
- l'expert des lignes robotisées pour les PME industrielles ;
- la référence régionale en intégration Industrie 4.0.

Cette stratégie renforcerait :

- son expertise ;
- sa notoriété ;
- sa valeur ajoutée.

La focalisation permet souvent à une PME de rivaliser avec des groupes beaucoup plus importants.



La focalisation consiste à concentrer l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un segment de marché précis afin d'y développer un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Le principe

Contrairement aux deux stratégies précédentes, la focalisation ne cherche pas à satisfaire l'ensemble du marché.

L'entreprise concentre volontairement ses efforts sur :

- un secteur d'activité ;
- une catégorie de clients ;
- une zone géographique ;
- une technologie spécifique ;
- une application métier.

L'objectif est de devenir incontournable sur un segment bien défini.

Pourquoi cette stratégie fonctionne ?

En concentrant ses ressources sur un marché restreint, l'entreprise développe :

✓ une expertise approfondie ;
✓ une meilleure connaissance des besoins clients ;
✓ une forte proximité ;
✓ une capacité d'innovation ciblée ;
✓ une réputation difficile à concurrencer.

La spécialisation devient un avantage concurrentiel.

Les principaux risques

Une stratégie de focalisation implique également plusieurs limites :

- dépendance à un marché unique ;
- évolution défavorable du segment ;
- arrivée d'un concurrent spécialisé ;
- difficulté à diversifier les activités.

Plus la spécialisation est forte, plus la dépendance augmente.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Les stratégies hybrides
Peut-on être à la fois performant sur les coûts et différencié ?

Contrairement à la vision initiale de Porter, certaines entreprises parviennent aujourd'hui à combiner maîtrise des coûts et différenciation. Cette stratégie hybride exige cependant une excellente maîtrise de l'organisation et une forte maturité managériale.



Le cas TECHFAB

TECHFAB pourrait progressivement combiner :

✓ une forte différenciation grâce à son expertise industrielle ;

✓ une réduction de ses coûts grâce :

- à l'automatisation ;
- à l'IA ;
- à la digitalisation ;
- au Lean Management.

La technologie devient alors un levier permettant de rapprocher deux stratégies autrefois considérées comme incompatibles.

Le débat stratégique

Michael Porter estimait qu'une entreprise devait choisir une stratégie dominante :

- domination par les coûts ;
- différenciation ;
- focalisation.

Selon lui, vouloir poursuivre simultanément plusieurs stratégies risquait de conduire à une position intermédiaire peu performante.

Cette situation est connue sous le nom de :

"Stuck in the Middle" (bloqué au milieu).

Les évolutions récentes

Aujourd'hui, certaines entreprises démontrent qu'il est parfois possible de concilier :

✓ excellence opérationnelle ;

✓ innovation ;

✓ qualité ;

✓ maîtrise des coûts ;

✓ personnalisation.

Les technologies numériques, l'automatisation et l'Industrie 4.0 rendent ces combinaisons davantage accessibles.

Les conditions de réussite

Une stratégie hybride nécessite :

- une organisation très performante ;
- une digitalisation avancée ;
- une Supply Chain intégrée ;
- une amélioration continue permanente ;
- une forte capacité d'innovation.

Elle exige une cohérence globale entre stratégie, organisation et technologies.

SEANCE 5

Quelle stratégie pour TECHFAB ?
Choisir un positionnement cohérent avec le diagnostic stratégique

Une stratégie performante n'est pas celle qui paraît la plus séduisante. C'est celle qui est la plus cohérente avec les ressources, les compétences, les contraintes et les ambitions de l'entreprise.

Revenir au diagnostic

Avant de choisir une stratégie, le dirigeant doit confronter :

✓ les opportunités du marché ;
✓ les menaces de l'environnement ;
✓ les ressources disponibles ;
✓ les compétences distinctives ;
✓ les ambitions de l'entreprise.

La stratégie ne peut jamais être choisie indépendamment du diagnostic.

Les atouts de TECHFAB

Les séances précédentes ont mis en évidence plusieurs forces :

- expertise technique reconnue ;
- solutions fortement personnalisées ;
- proximité avec les clients ;
- capacité d'innovation ;
- compétences en automatisation et digitalisation.

Ces éléments constituent de solides leviers de différenciation.

Quelle orientation privilégier ?

Au regard du diagnostic, TECHFAB semble pouvoir construire sa stratégie autour de :

✓ une différenciation forte ;
✓ une spécialisation sur des marchés industriels ciblés ;
✓ une amélioration continue de sa performance opérationnelle grâce au Lean, à l'IA et à l'Industrie 4.0.

L'objectif n'est pas d'être le moins cher, mais d'apporter davantage de valeur.

Une stratégie cohérente

Le futur développement de TECHFAB pourrait reposer sur quatre piliers :

- Innovation industrielle ;
- Expertise métier ;
- Excellence opérationnelle ;
- Proximité client.

La cohérence entre ces piliers constitue le véritable avantage concurrentiel de l'entreprise.



SEANCE 5

Les erreurs stratégiques les plus fréquentes
Pourquoi certaines stratégies échouent malgré un bon diagnostic



Une stratégie échoue rarement parce que l'idée est mauvaise. Elle échoue le plus souvent parce qu'elle est incohérente, mal priorisée ou insuffisamment déployée.

Erreur n°1 : vouloir tout faire

Certaines entreprises cherchent simultanément à :

- réduire leurs coûts
- innover
- personnaliser leurs offres
- développer l'international
- transformer leur organisation.

La dispersion des ressources conduit souvent à une perte d'efficacité.

Erreur n°2 : copier les concurrents

Une stratégie efficace chez un concurrent n'est pas forcément adaptée à votre entreprise.
Chaque stratégie doit être cohérente avec :

- les ressources disponibles ;
- les compétences distinctives ;
- la culture d'entreprise ;
- les ambitions du dirigeant.

Il n'existe pas de stratégie universelle.

Erreur n°3 : négliger la mise en œuvre

Une excellente stratégie peut échouer si :

- les équipes ne la comprennent pas ;
- les moyens sont insuffisants ;
- les managers ne sont pas impliqués ;
- aucun pilotage n'est prévu.

Une stratégie ne crée de valeur que si elle est effectivement mise en œuvre.

Le cas TECHFAB

Même avec une stratégie pertinente, TECHFAB devra :

✓ communiquer sa vision ;
✓ accompagner les équipes ;
✓ prioriser les projets ;
✓ suivre les résultats ;
✓ ajuster régulièrement sa feuille de route.

La réussite dépend autant de l'exécution que de la qualité des choix stratégiques.

SEANCE 5

Les conditions de réussite d'une stratégie
De la décision stratégique à la création de valeur

Une vision claire

Une stratégie efficace commence par une vision comprise de tous.
Les collaborateurs doivent connaître :

- l'ambition de l'entreprise
- les priorités stratégiques
- leur contribution individuelle
- les résultats attendus.

Une stratégie incomprise ne peut pas être correctement mise en œuvre.

Mobiliser l'organisation

Le déploiement stratégique nécessite :

✓ un leadership fort
✓ des managers engagés
✓ une communication régulière
✓ des ressources adaptées
✓ une conduite du changement.

La stratégie devient un projet collectif.

Piloter et ajuster

Une stratégie n'est jamais figée.
Elle doit être suivie grâce à :

- des indicateurs de performance ;
- des tableaux de bord ;
- des revues stratégiques ;
- des retours d'expérience.

Le pilotage permet d'ajuster les décisions lorsque l'environnement évolue.

Le cas TECHFAB

Pour réussir sa transformation, TECHFAB devra :

- communiquer sa feuille de route
- accompagner les équipes
- mesurer les résultats
- adapter régulièrement ses priorités.

Une stratégie performante est une stratégie vivante, capable d'évoluer avec son environnement.



Une stratégie ne produit des résultats que si elle est comprise, partagée, pilotée et régulièrement adaptée. La réussite stratégique repose autant sur la qualité du déploiement que sur la pertinence des choix initiaux.

insset
Thierry DUCASTELLE
UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne
INSSET
CAMPUS universitaire de Saint-Quentin
PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Synthèse de la séance
Les idées essentielles à retenir

1. La stratégie est un choix

✓ Une entreprise ne peut pas tout faire.
✓ Les ressources sont limitées.
✓ Toute décision stratégique implique des arbitrages.
✓ Renoncer à certaines opportunités est souvent indispensable.
La concentration des ressources crée davantage de valeur que leur dispersion.

2. Les trois stratégies de Porter

Trois grands positionnements permettent de construire un avantage concurrentiel :
- Domination par les coûts
- Différenciation
- Focalisation

Chaque stratégie répond à une logique différente.
Il n'existe pas de stratégie universelle.

3. La cohérence avant tout

Le choix stratégique dépend :
- du diagnostic externe ;
- des ressources internes ;
- des compétences distinctives ;
- des ambitions du dirigeant.

Une stratégie pertinente est toujours cohérente avec l'entreprise qui la met en œuvre.

4. La réussite dépend de l'exécution

Une stratégie performante exige :
✓ leadership ;
✓ communication ;
✓ mobilisation des équipes ;
✓ pilotage ;
✓ adaptation permanente.
Une stratégie bien exécutée crée davantage de valeur qu'une stratégie brillante mal déployée.

Choisir une stratégie consiste à concentrer les ressources de l'entreprise sur un positionnement cohérent afin de construire un avantage concurrentiel durable. Une bonne stratégie est toujours le prolongement logique d'un diagnostic rigoureux.



insset Thierry DUCASTELLE

Université de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE