

Partie 1 - Cours 1

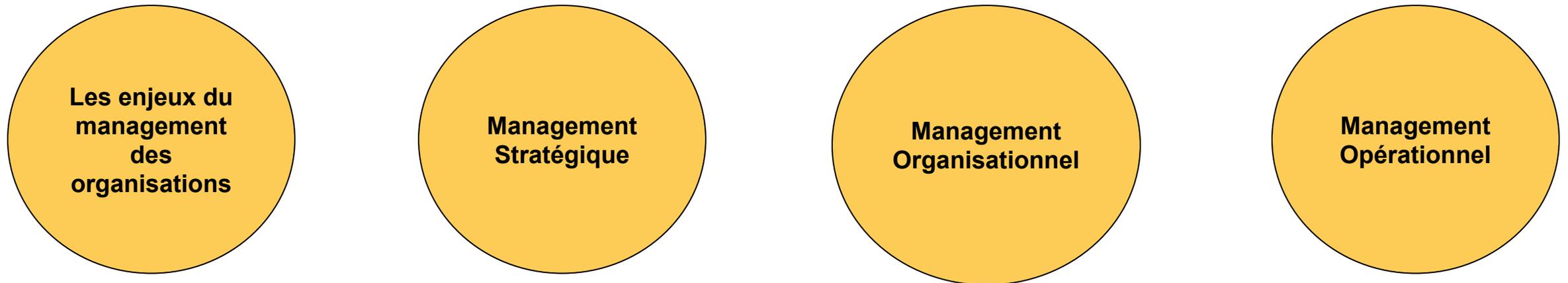
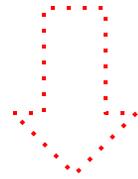
**Qu'est-ce que
la stratégie ?**

Objectifs

The image features a row of five targets with concentric blue and white rings and red bullseyes. Arrows with red fletching are shown hitting the center of each target. The background is a clear blue sky with a few wispy clouds. The word 'Objectifs' is written in a large, white, sans-serif font across the middle of the image.

Les objectifs du cours

“ Il s’agit de positionner le management stratégique par rapport au management organisationnel et opérationnel et d’**analyser les objectifs de la stratégie ainsi que ses limites.** ”



Les compétences attendues

 Identifier, analyser et justifier **la démarche stratégique** suivie par une organisation.

 Expliquer **l'évolution stratégique** d'une organisation.

 Identifier la (les) source(s) d'**avantage concurrentiel** d'une entreprise.

★ Les sujets récurrents

DCG UE7 : Management								% sur les 6 dernières années (hors sujet 0)
Programme	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sujet 0	
1. Les enjeux du management des organisations								
1.1 Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?		✓	✓	✓	✓			67%
1.2 Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?		✓	✓		✓		✓	50%
1.3 Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?		✓		✓	✓	✓		67%
1.4 Qu'est-ce que le management ?	✓	✓			✓			50%
2. Le management stratégique								
2.1 Qu'est-ce que la stratégie ?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
2.2 Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ?	✓			✓	✓		✓	50%
3. Le management organisationnel								
3.1 Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?	✓	✓					✓	33%
3.2 Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?								0%
3.3 Comment s'exerce le pouvoir ?				✓		✓		33%
3.4 Quels processus d'animation ?	✓	✓				✓		50%
4. Le management opérationnel								
4.1 Comment appréhender le management opérationnel ?							✓	0%
4.2 Comment analyser les activités d'une organisation ?	✓	✓	✓		✓		✓	67%

source : [compta-online](https://www.compta-online.com)

1 - Politique, stratégie et tactique

2 - Les objectifs de la stratégie

3 - La démarche stratégique

A person's hands are seen pointing at a large table covered with documents, sticky notes, and charts, illustrating a strategic planning session. The table is cluttered with various papers, some featuring diagrams and text. A person's hand is visible on the left, holding a pen. The background shows a desk with a lamp, a cup, and other office supplies. The overall scene is dimly lit, with a focus on the hands and the documents.

Politique, stratégie et tactique

La politique d'organisation



Par définition, la politique d'organisation est :

→ **une manière concertée de mener une affaire***

💡 C'est l'ensemble des **principes directeurs** qui orientent durablement les décisions majeures de l'organisation, dans la conduite de ses affaires.

*source : [Le Robert](#)

Exemple : Danone devient en 2020 une entreprise à mission*

Les principes directeurs de l'entreprise sont désormais sociaux, sociétaux et environnementaux 🌍

Ils déterminent les décisions majeures prises par l'entreprise ainsi que ses objectifs stratégiques.

*source : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-entreprise-a-mission.html>

La stratégie



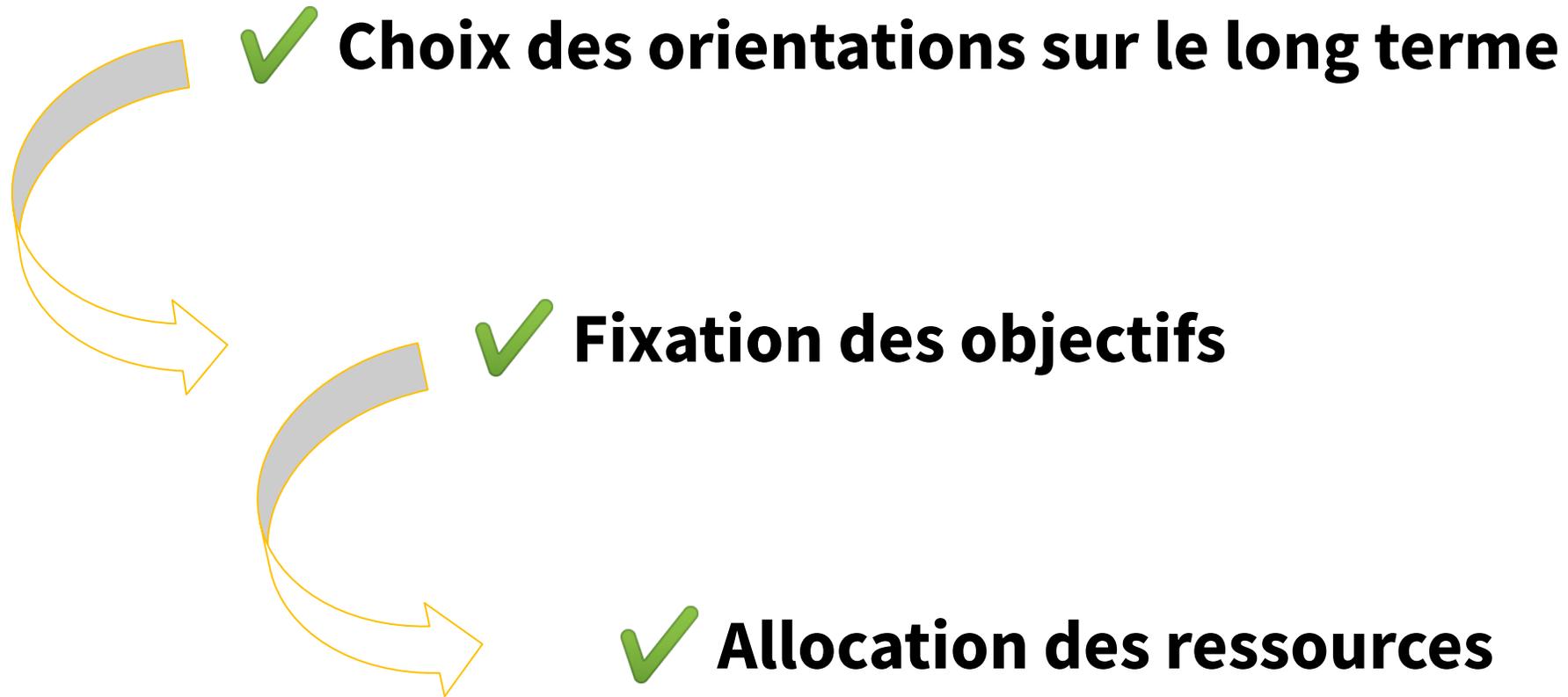
💡 Selon **A. Chandler**, la stratégie consiste en :

*“ **la détermination des buts et des objectifs à long terme** d’une entreprise, l’adoption des moyens d’action et d’**allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.** ”*

I. Ansoff :

*“ la stratégie consiste à **piloter** les modifications de relations du système entreprise avec son **environnement** et de la frontière de ce système avec ce qui n’est pas lui. ”*

La stratégie



La stratégie

On distingue deux types de stratégies :

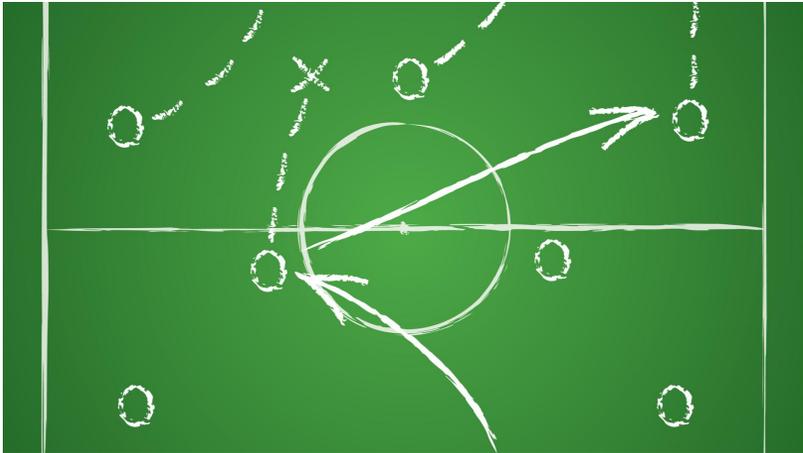
- la stratégie globale (*corporate strategy*)
- la stratégie de domaine (*business strategy*)

📌 **La stratégie globale*** (*corporate stratégie*) définit le périmètre des activités de l'entreprise. Son but est de créer de la valeur en modifiant les frontières de l'entreprise (choix des domaines d'activité et de leurs modes de développement).

📌 **La stratégie de domaine** (*business strategy*) correspond à chaque métier ou domaine d'activité de l'entreprise. Son but étant d'assurer à l'entreprise des performances durables et supérieures à celles de ses concurrents.

* On parle également de **stratégie d'ensemble**

La tactique

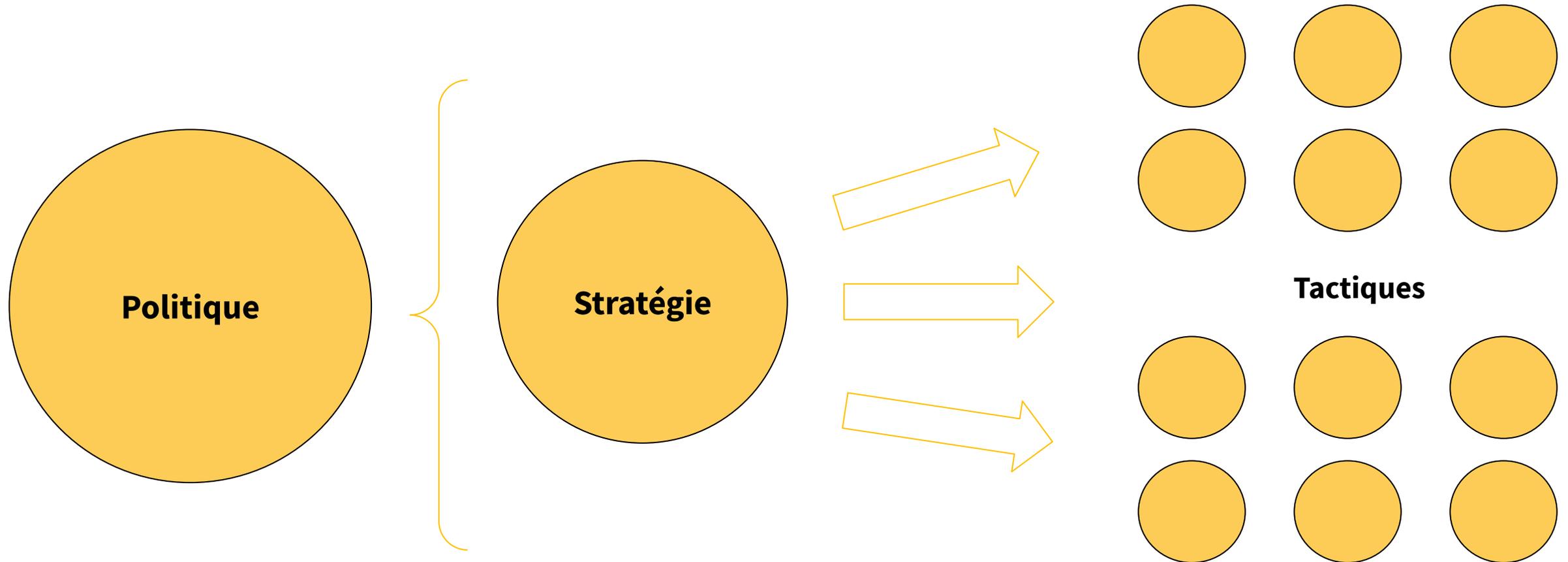


La tactique définit l'ensemble des actions, des techniques et des méthodes mobilisées pour mettre en oeuvre la stratégie.

 Elle opère **à court et moyen termes**.

Les managers chargés de la tactique ne sont généralement pas les mêmes que ceux qui définissent la stratégie.

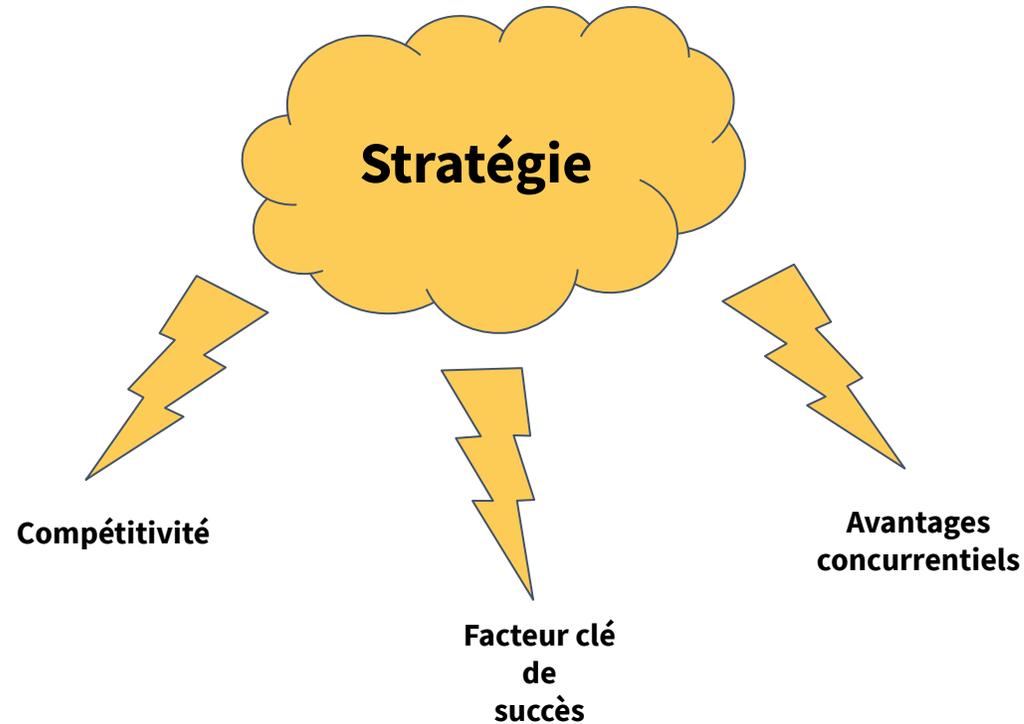
Politique, stratégie et tactique



Les objectifs de la stratégie



Les objectifs de la stratégie



🎯 Les objectifs de la stratégie sont de :

- ✓ réagir face aux évolutions de **l'environnement**
- ✓ rechercher une **compétitivité** coût et hors coût
- ✓ **développer** l'entreprise
- ✓ **se différencier** des autres acteurs du marché

Zoom sur :

 **La compétitivité**

 **Les Facteurs clés de succès (FCS)**

 **L'avantage concurrentiel (AC)**



La compétitivité



*“ Faire la même chose que les autres mais à moindre coût ” **

Aujourd’hui, les clients attendent à la fois un prix compétitif, mais aussi de la qualité et des services associés.

💡 On parle le **compétitivité coût et hors coût**.

* source : Strategor



La compétitivité



La guerre des smartphones à prix d'or - 14/09

Ce mois de septembre semble être la période des grosses batailles de smartphone. Apple propose l'iPhone 11 Pro Max qui sortira le 20 septembre prochain. Ultra haut de gamme, il propose un triple capteur photo avec une option de "slowfie", un selfie en slow-motion. Coûtant 1 200 euros, iPhone 11 Pro Max est fait avec le verre et le matériau le plus solide qu'Apple n'ait jamais utilisé. De son côté, le Samsung Galaxy Fold sera à disposition le 18 septembre. C'est un appareil 2 en un. Il est à première vue un smartphone, légèrement épais, puis s'ouvre et se transforme en tablette. Cette nouvelle technologie s'obtient à 2 000 euros. - C'est votre week-end, du samedi 14 septembre 2019, sur BFMTV.



**Les Geeks
des Chiffres.**

L'avantage concurrentiel (AC)



L'avantage concurrentiel



AC = Performance supérieure à la concurrence



*“Si l’entreprise est capable de maintenir durablement un **écart valeur-coût supérieur à celui de ses concurrents directs**, on dira qu’elle a réussi à créer un **avantage concurrentiel durable**.”*

 **Ecart valeur-coût** : la valeur perçue par l'acheteur est supérieure au coût supporté par le vendeur.

* source : Strategor

**Les Geeks
des Chiffres.**



L'avantage concurrentiel (AC)

Un rapport qualité-prix imbattable. Si vous n'arrivez pas à construire un produit de meilleure qualité ou avec des fonctionnalités que les autres produits n'ont pas. Vous pouvez offrir un produit similaire mais avec un prix plus intéressant pour votre marché cible. On pense par exemple à l'époque où Free a introduit ses forfaits à 2€ / mois sur le marché français (vs des forfaits en moyenne aux alentours de 30€). Attention cependant à maintenir une certaine rentabilité.

Source : modelesdebusinessplan.com



Xavier Niel, le fondateur d'Iliad, lors de la présentation des offres Free Mobile, le 10 janvier 2012. — Jacques Brinon/NBC/AP/SIPA

Source : 20minutes.fr

Les facteurs clés de succès (FCS)



Les facteurs clés de succès



“Paramètres permettant à une organisation de **disposer d’avantages concurrentiels** (ex. : la compétence du personnel de cabine d’une compagnie aérienne) et de **maîtriser des sources d’avantages concurrentiels** (ex. : le processus d’apprentissage collectif).” *

* source : Strategor



*" Il n'y a rien de plus
pratique qu'une bonne
théorie "*

Kurt Lewin

L'avantage concurrentiel (AC) : apports théoriques



💡 Dans l'environnement turbulent actuel, R.**D'Aveni** oppose la notion d'**avantage concurrentiel multiple** à l'avantage concurrentiel durable (**M. Porter**). Selon l'auteur, la stratégie doit être envisagée comme une succession d'actions et de ripostes.

💡 **H. Mintzberg** propose le terme de **compétence distinctive** plutôt qu'avantage concurrentiel. Selon l'auteur, c'est principalement la mobilisation de ressources et la capacité d'innovation de l'organisation qui lui permettent de se distinguer de la concurrence.

🧠 Selon **la théorie évolutionniste** (Chap.2 - Partie 4), ce sont **les ressources et les compétences** - mises en oeuvre par les organisations dans leurs routines et leur apprentissage - qui leur permettent de s'adapter à leur environnement. Et donc de développer un avantage concurrentiel durable.

La stratégie : conclusion

 En conclusion, **la stratégie** consiste à :

✓ **choisir les activités de l'entreprise**

✓ **organiser ces activités et leur allouer des ressources** (notamment les capitaux et les compétences)

 De manière à **atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents** dans chaque métier,

 L'objectif global étant de **maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme.**

source : Strategor



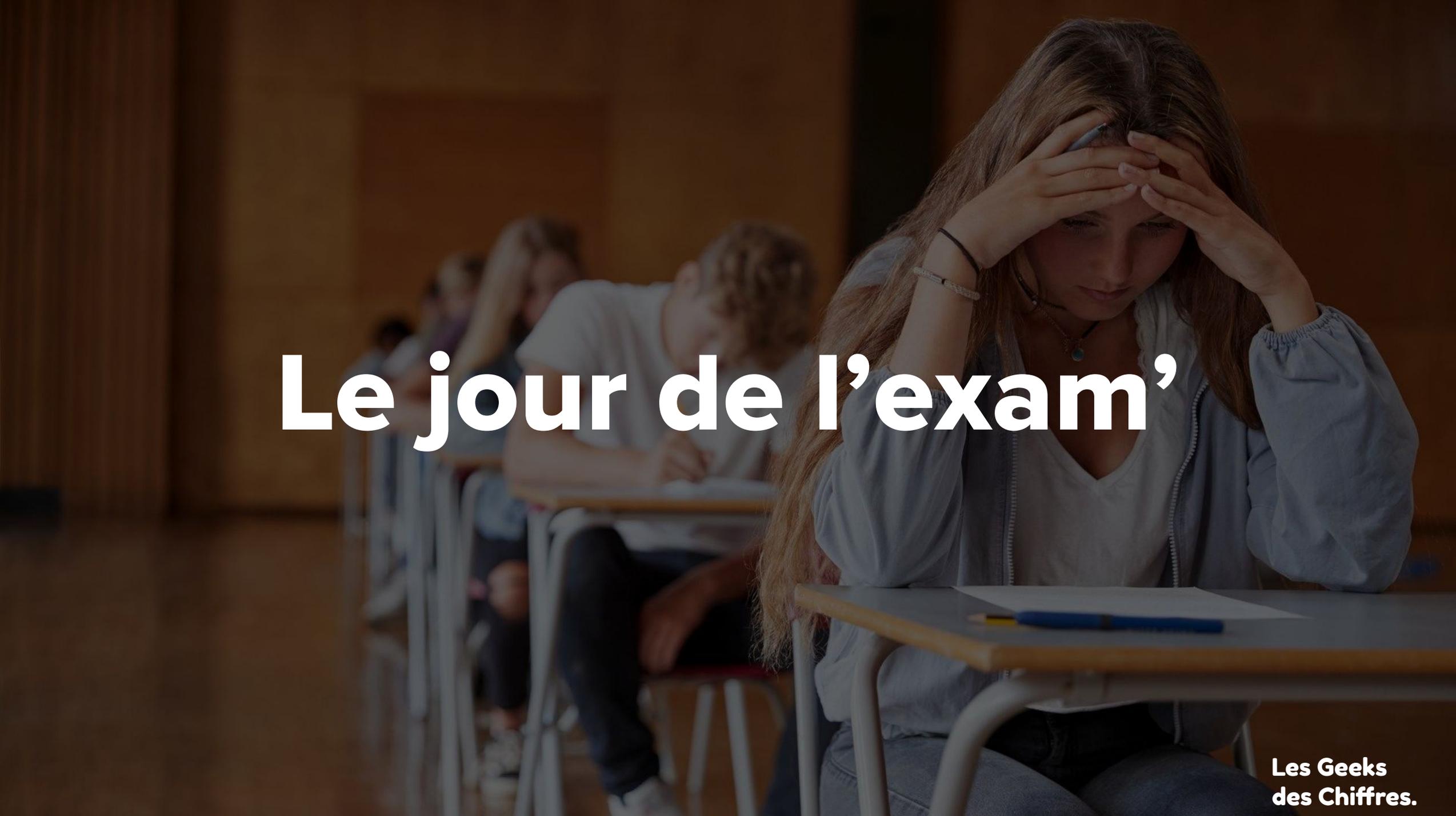
La démarche stratégique

La démarche stratégique

La démarche stratégique s'opère en 3 étapes :

1. **Le diagnostic stratégique** (voir Chap 3 - Partie 2)
2. **Le choix d'une stratégie** (voir Chap 3 - Partie 1 - cours 1 & 2)
3. **Le déploiement** de la stratégie dans l'organisation (Chap. 4 et 5)



A young woman with long brown hair is sitting at a desk in a classroom, looking stressed. She has her hands pressed against her forehead. In the background, other students are sitting at desks, some appearing to be asleep or resting their heads on their hands. The scene is dimly lit, suggesting an exam environment.

Le jour de l'exam'

⚡ Exemples de questions issues des examens du DCG

👉 Repérez et justifiez **les évolutions stratégiques** de “LDC” (📅 July 17 2020)

👉 Après avoir présenté les notions de **stratégie globale** et **stratégie de domaine**, exposez et justifiez l'évolution des choix stratégiques du Slip Français (📅 July 17 2017)

👉 Présentez la **stratégie** du groupe AUCHAN. Justifiez votre réponse. (📅 July 17 2015)

👉 Analysez les fonctions clés de Lego qui lui permettent d'obtenir un **avantage concurrentiel** sur le marché du jeu à base de briques comme jouet. (📅 July 17 2013)

A woman in athletic wear is sitting on the floor in a gym, holding a water bottle. In the foreground, there are dumbbells and a shaker cup. The background shows a blurred gym environment with a window.

Entraînez vous !

Entraînez-vous !



Sans l'aide du cours :

- Faites les quiz correspondant à ce cours
- Planifiez une séance de révision
- Définissez la notion de stratégie
- Définissez les notions de compétitivité, AC & FCS



Merci d'avoir suivi ce cours.