

---

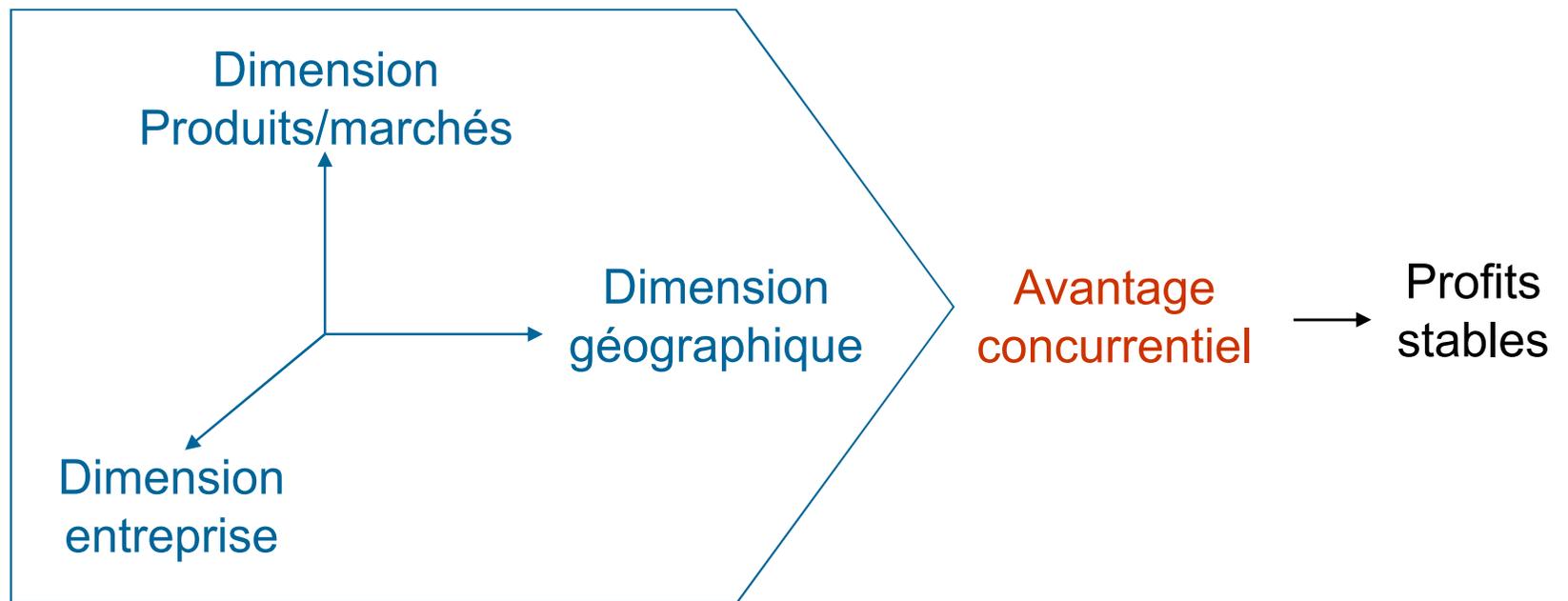
# **STRATEGIE**

Concepts, Modèles et Outils

**par Philippe LÊ**

Dpt Management Technologique  
& Stratégique

# Les éléments de base d'une stratégie concurrentielle



# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(diversification)*

Exemples de l'influence de la **dimension produit** sur l'avantage concurrentiel

		Dimension	
		Spécialiste	Généraliste
Stratégie	Différenciation	de ressources	complet
	Leadership de coûts	avec une petite taille	dimension : couts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(diversification)*

Exemples de l'influence de la **dimension produit** sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Spécialiste	Généraliste
Stratégie	Différenciation	Image de concentration de ressources	complet
	Leadership de coûts	avec une petite taille	dimension : coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(diversification)*

Exemples de l'influence de la **dimension produit** sur l'avantage concurrentiel

		Dimension	
		Spécialiste	Généraliste
Stratégie	Différenciation	Image de concentration de ressources	complet
	Leadership de coûts	Acquisition de volume avec une petite taille	dimension : couts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(diversification)*

Exemples de l'influence de la **dimension produit** sur l'avantage concurrentiel

	Spécialiste	Généraliste
Différenciation	Image de concentration de ressources	Image de service complet
Leadership de coûts	Acquisition de volume avec une petite taille	dimension : couts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(diversification)*

Exemples de l'influence de la **dimension produit** sur l'avantage concurrentiel

		Spécialiste	Généraliste
Stratégie	Différenciation	Image de concentration de ressources	Image de service complet
	Leadership de coûts	Acquisition de volume avec une petite taille	Économies de dimension : coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit

*(intégration verticale)*

Exemples de l'influence du **degré d'intégration de l'entreprise** sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Peu Intégrée	Très Intégrée
Stratégie	Différenciation	aspect concret de la chaîne de valeur	toute la chaîne de valeur
	Leadership de coûts	ressources dans un point concret de la chaîne de valeur	la chaîne de valeur, coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit

*(intégration verticale)*

Exemples de l'influence du **degré d'intégration de l'entreprise** sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Peu Intégrée	Très Intégrée
Stratégie	Différenciation	Concentration sur un aspect concret de la chaîne de valeur	toute la chaîne de valeur
	Leadership de coûts	ressources dans un point concret de la chaîne de valeur	la chaîne de valeur, coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit

*(intégration verticale)*

Exemples de l'influence du **degré d'intégration de l'entreprise** sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Peu Intégrée	Très Intégrée
Stratégie	Différenciation	Concentration sur un aspect concret de la chaîne de valeur	toute la chaîne de valeur
	Leadership de coûts	Emploi de toutes les ressources dans un point concret de la chaîne de valeur	la chaîne de valeur, coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit

*(intégration verticale)*

Exemples de l'influence du **degré d'intégration de l'entreprise** sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Peu Intégrée	Très Intégrée
Stratégie	Différenciation	Concentration sur un aspect concret de la chaîne de valeur	Image de contrôle sur toute la chaîne de valeur
	Leadership de coûts	Emploi de toutes les ressources dans un point concret de la chaîne de valeur	la chaîne de valeur, coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit

*(intégration verticale)*

Exemples de l'influence du **degré d'intégration de l'entreprise** sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Peu Intégrée	Très Intégrée
Stratégie	Différenciation	Concentration sur un aspect concret de la chaîne de valeur	Image de contrôle sur toute la chaîne de valeur
	Leadership de coûts	Emploi de toutes les ressources dans un point concret de la chaîne de valeur	Coordination de toute la chaîne de valeur, coûts partagés

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(internationalisation)*

Exemples de l'influence de l'objectif géographique sur l'avantage concurrentiel

	Local	Global
Différenciation	caracteristiques locales spécifiques	complet
Leadership de coûts	Avantages propres à une entreprise locale	transferts de technologies

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit (internationalisation)

Exemples de l'influence de l'objectif géographique sur l'avantage concurrentiel

	Local	Global
Différenciation	Connaissance des caractéristiques locales spécifiques	complet
Leadership de coûts	Avantages propres à une entreprise locale	transferts de technologies

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(internationalisation)*

Exemples de l'influence de l'objectif géographique sur l'avantage concurrentiel

↔  
Dimension

		Local	Global
Stratégie	Différenciation	Connaissance des caractéristiques locales spécifiques	complet
	Leadership de coûts	Gains en coûts de transport. Avantages propres d'une entreprise locale	transferts de technologies

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(internationalisation)*

Exemples de l'influence de l'objectif géographique sur l'avantage concurrentiel

	Local	Global
Différenciation	Connaissance des caractéristiques locales spécifiques	Image de service complet
Leadership de coûts	Gains en coûts de transport. Avantages propres d'une entreprise locale	Transferts de technologies

# Le développement de l'entreprise sur la dimension produit *(internationalisation)*

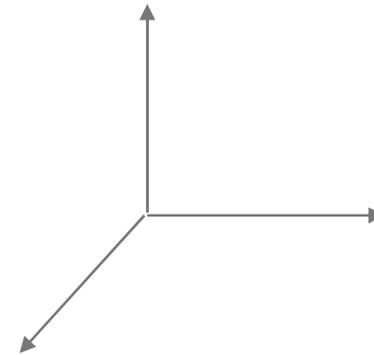
Exemples de l'influence de l'objectif géographique sur l'avantage concurrentiel

	Local	Global
Différenciation	Connaissance des caractéristiques locales spécifiques	Image de service complet
Leadership de coûts	Gains en coûts de transport. Avantages propres d'une entreprise locale	Économies d'échelle: transferts de technologies

# Le développement de l'entreprise sur les trois dimensions

---

Les interrelations entre les trois dimensions



# Les modes de développement

---

- Développement interne/organique
- Développement externe : fusions et acquisitions
- Développement partagé (collaboration) : alliances et partenariats

# Les modes de développement

	Acquisition	Développement interne
Avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet de prendre une position plus rapidement dans un domaine</li><li>• Permet de prendre des PDM sans déranger trop les entreprises déjà en place</li><li>• Permet parfois de réaliser une bonne affaire lorsque le prix d'achat est inférieur à la valeur réelle de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de problème d'intégration structurelle et culturelle d'une autre organisation</li></ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclut généralement certains actifs sans intérêt à revendre et peut entraîner une surenchère sur les prix d'achat</li><li>• Suppose qu'il existe de véritables opportunités sur le marché</li><li>• Pose généralement le problème de l'intégration structurelle et culturelle de la société achetée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prend du temps</li><li>• Les points de PDM se gagnent un à un, au prix de ripostes de la concurrence</li><li>• Le coût du développement interne peut être estimé, il s'agit d'un « juste prix » mais l'incertitude porte ensuite sur le rythme de développement</li></ul>

# Les modes de développement

---

Les **alliances** sont un moyen de mobiliser des ressources supplémentaires dans l'environnement de l'entreprise.

Elles se justifient lorsqu'elles renforcent véritablement un avantage concurrentiel de l'entreprise, réduisent les risques et lorsque les partenaires y apportent des forces complémentaires ou des ressources additionnelles pour atteindre une masse critique.

# Les risques stratégiques fondamentaux

---

## 1. Dissipation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise :

- Imitation par les concurrents
- Disparition de la base d'un AC : le secteur tend vers la concurrence parfaite
- Coûts excessifs (entreprises différenciées)
- Simplicité excessive (leader en coûts)

# Les risques stratégiques fondamentaux

---

## 2. Changement des conditions de configuration :

- Nouvelles technologies
- Nouvelle situation territoriale : réduction coûts de transport, tarifs douaniers, etc. (globalisation)

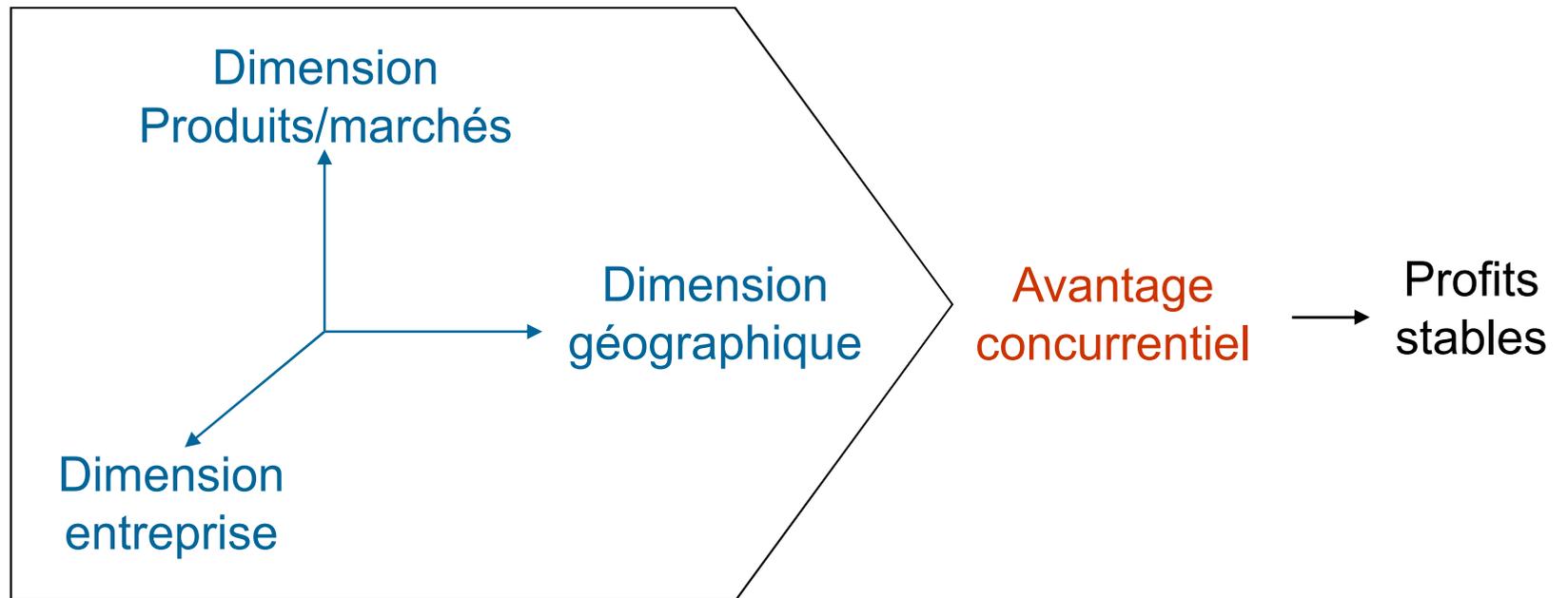
# Les risques stratégiques fondamentaux

---

## 3. Changement de la structure légale :

- Déréglementation
- Privatisation

# Conclusion



# Conclusion :

## le mix de stratégie concurrentielle

---

1. Quel doit être le niveau d'engagement de notre entreprise dans ce DAS (développement, maintien, retrait) ? -> **objectifs**

2. Quelle combinaison d'avantages concurrentiels voulons-nous défendre dans cette activité ?  
-> **avantage concurrentiel**

3. Quelles cibles applications/produits et groupes de clients viser dans cette activité  
-> **diversification/spécialisation**

4. Quelles cibles marchés géographiques viser dans cette activité -> **internationalisation**

5. Quelle position prendre dans la filière verticale de conception-production-distribution -> **intégration verticale**

6. Quel **mode de développement** et quelles collaborations spécifiques à cette activité devraient sous-tendre notre action ?