

Management d'activités : Stratégie
BUT 2^{ième} année – Semestre 3

BUT 2^{ième} année – Semestre 3
Management d'activités : Stratégie

SEANCE 3

Analyse Interne

<http://lionelmaltese.fr>

@lionelmaltese

Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université CERGAM / Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business



Glenn J.





Glenn Viel et Brandon Dehan ouvrent leur boutique de glace ce samedi à Saint-Rémy-de-Provence



**LE CHEF GLENN VIEL
OUVRE SA BOUTIQUE DE
GLACES!**

750 TENDS

Le parti pris est simple : **des parfums classiques qui parlent au plus grand nombre**, qui rappellent des souvenirs, mais avec des matières premières rigoureusement sourcées.

Les parfums annoncés sont :
Vanille, chocolat, yaourt, pistache, noisette, fraise, abricot et citron huile d'olive (Provence oblige).



XERFI Canal

**Le management,
ce n'est pas
une science
avec des maths
et des équations !**

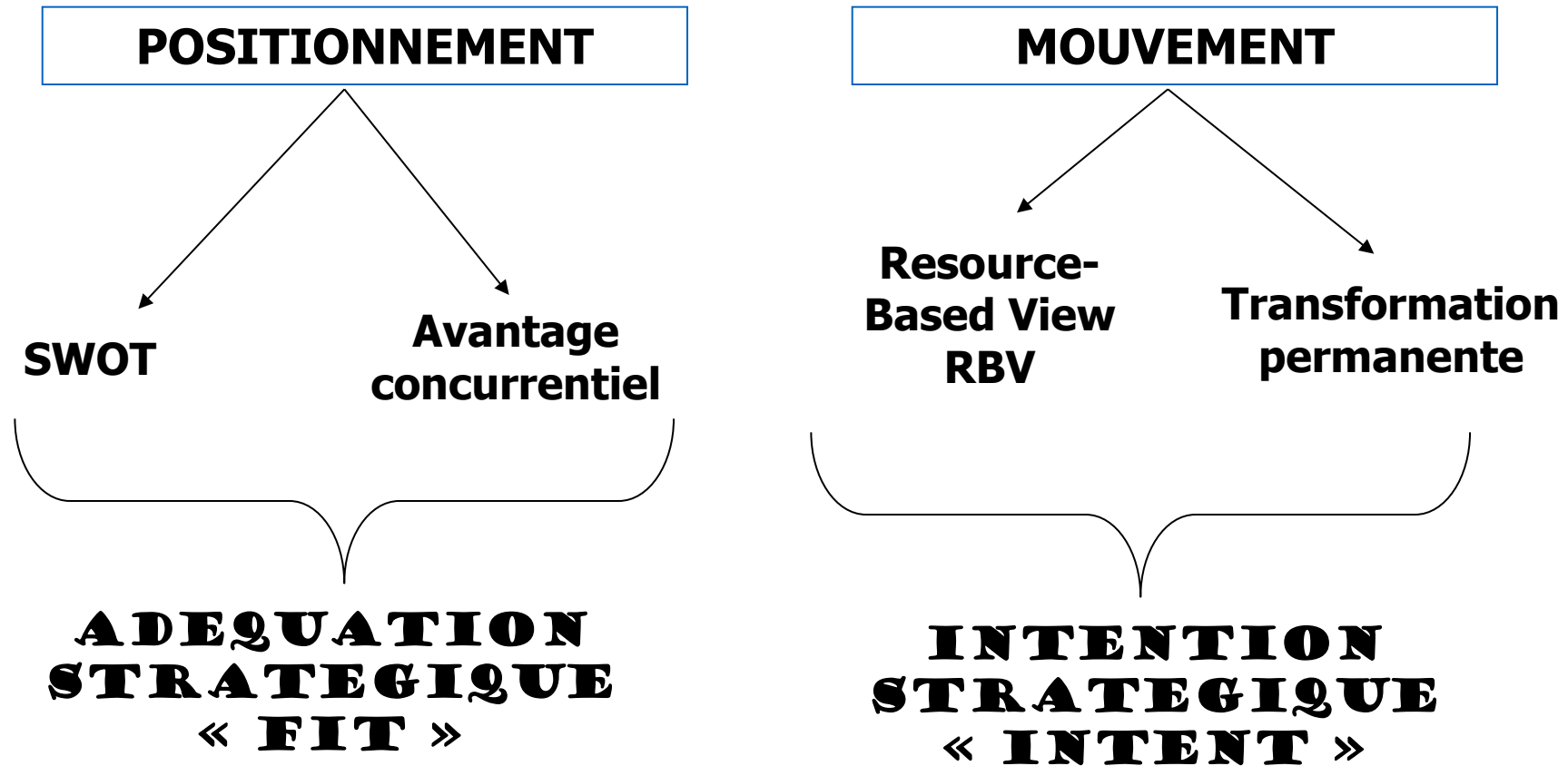
par Frédéric Fréte

**STRATÉGIE &
MANAGEMENT**

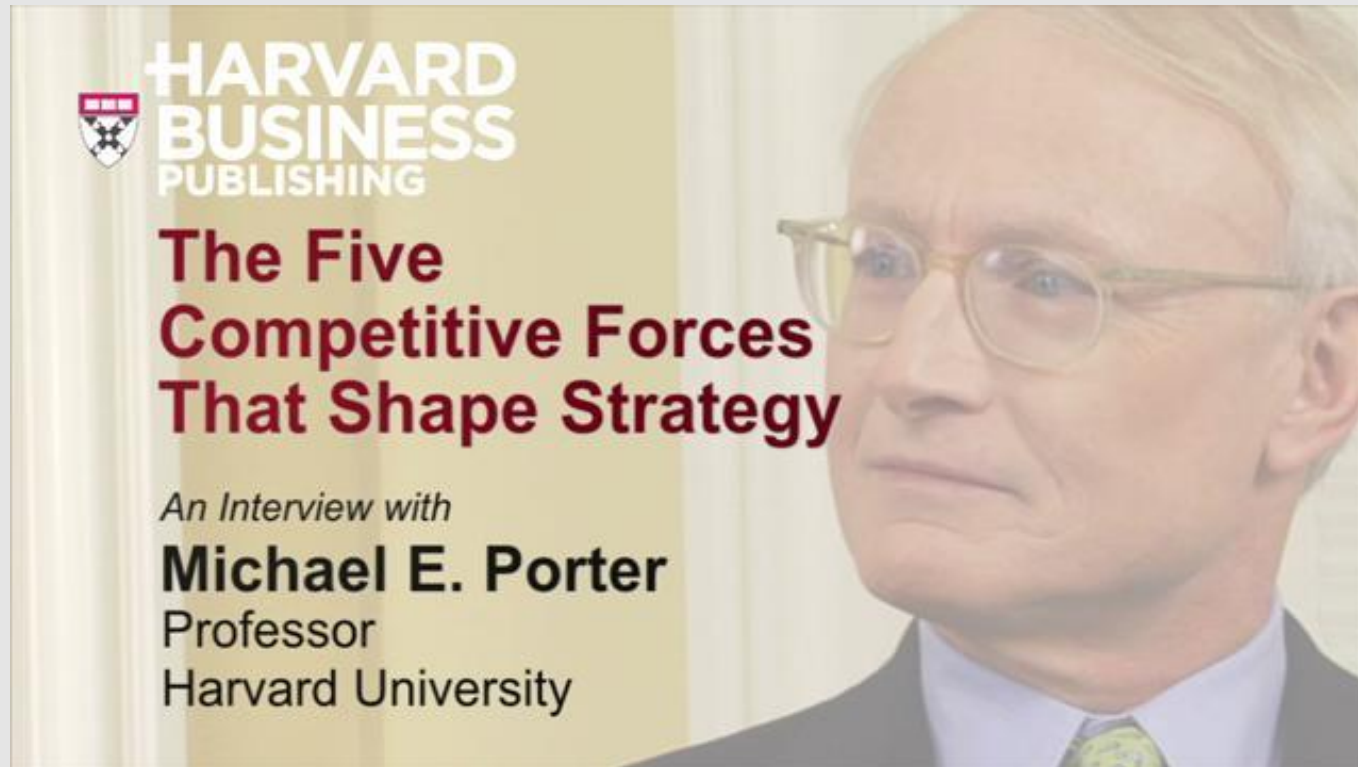


Quelles approches stratégiques ?

(Saïas et Métais, 2001)



FIT



- « What business are we in ? »
- **S-C-P** (Structure-Conduct-Performance) perspective : la structure de l'industrie est à l'origine de la stratégie des entreprises et de leur performance (modèles : SWOT or modèles des "5 forces" (Porter, 1979)).

FIT : adéquation



- La stratégie (tactique) est fonction de l'environnement extérieur (équipe adverse : opportunités - menaces).
- L'entraîneur a une tactique adaptée à l'adversaire et les joueurs (ressources) s'adaptent à ce positionnement (schéma de jeu).

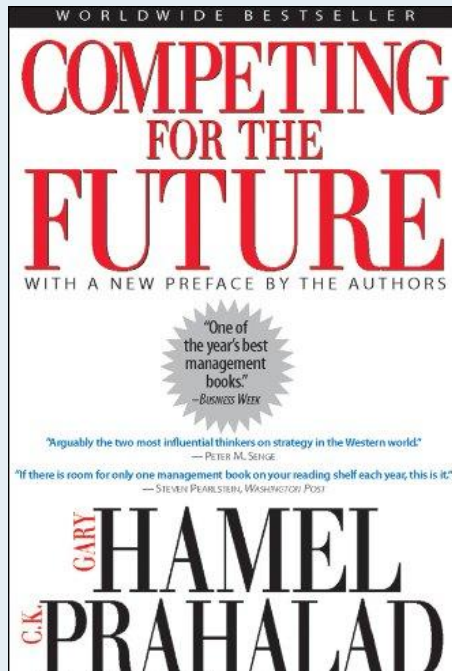


LES 5 FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

Analyser les pressions qui structurent l'intensité concurrentielle et la rentabilité



INTENT



- “What are we able to make with what we have ?”
- L’entreprise est au centre de la formulation de la stratégie, avec pour objectifs la **transformation des règles du jeu de l’environnement** : à partir de ses propres **ressources et capacités** ou compétences (forces - faiblesse) l’entreprise peut **transformer les conditions l’environnement** (opportunités – menaces).

- *Approches RBV*

Intent : intention



- L'entraîneur « visionnaire » (manager) dispose de ressources (joueurs) et met en place une stratégie (tactique) à partir de ces forces et faiblesses (ressources), afin de répondre à certaines opportunités ou menaces de l'environnement (jeu de tête, rapidité, engagement physique)



OXFORD

The Theory of
THE GROWTH OF
THE FIRM

Fourth edition



EDITH PENROSE

WITH A NEW INTRODUCTION BY CHRISTOS PITELIS

Approche Ressources & Compétences

Modèle Resource Based-View (RBV)



Le principe du « modèle » RBV



“

A firm is essentially a pool of resources the utilization of which is organized in an administrative framework.

”

Edith Penrose

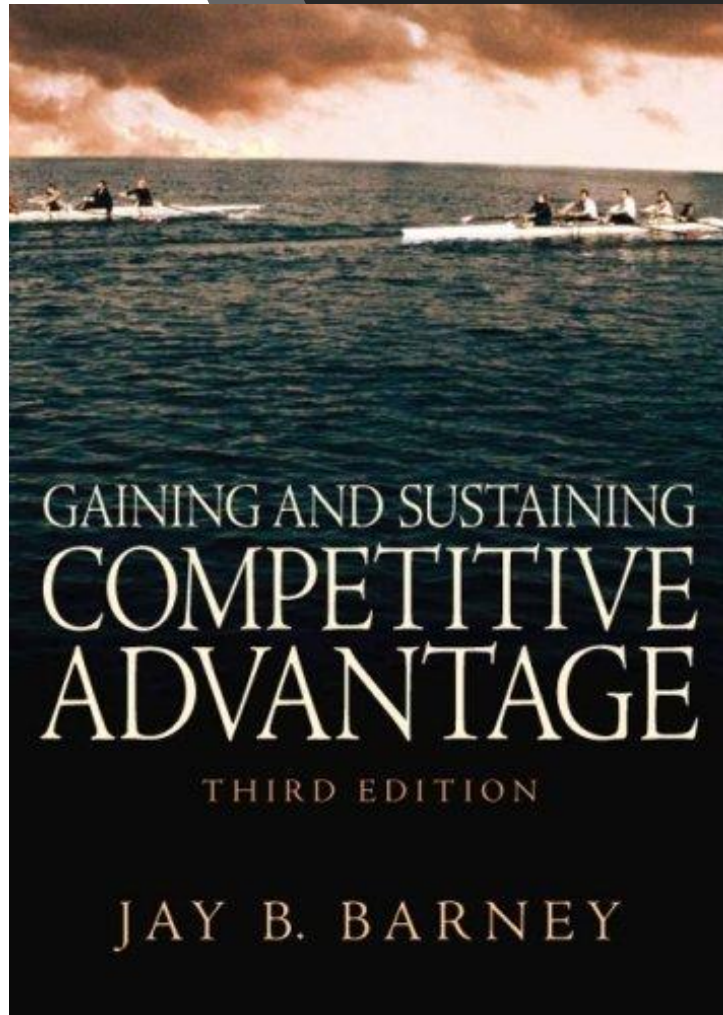
In Memoriam

Former Professor of Political Economy
INSEAD



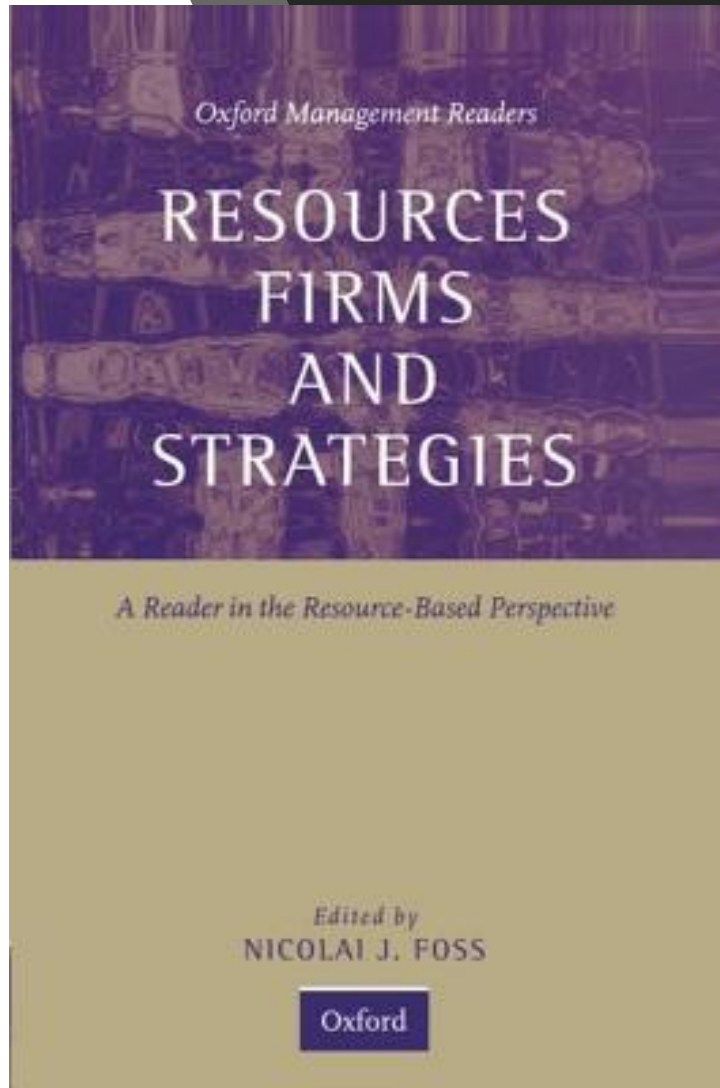
- S'intéresser aux spécificités de l'entreprise analysée plutôt que sur celles de son secteur d'activité.
- La combinaison unique des actifs (ressources + compétences) d'une firme associée à leur caractéristique est à l'origine d'un avantage concurrentiel.

Ressources & Compétences



- Ressources (**CE QUE L'ON A**) : facteurs (tangibles ou intangibles) détenus par une firme qui lui permettent de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance.
- Compétences (capacités ou aptitudes : **CE QUE L'ON FAIT AVEC CE QUE L'ON A**) : facteurs permettant l'exploration et l'exploitation des ressources (apprentissage individuel et collectif)

Catégorisation des ressources



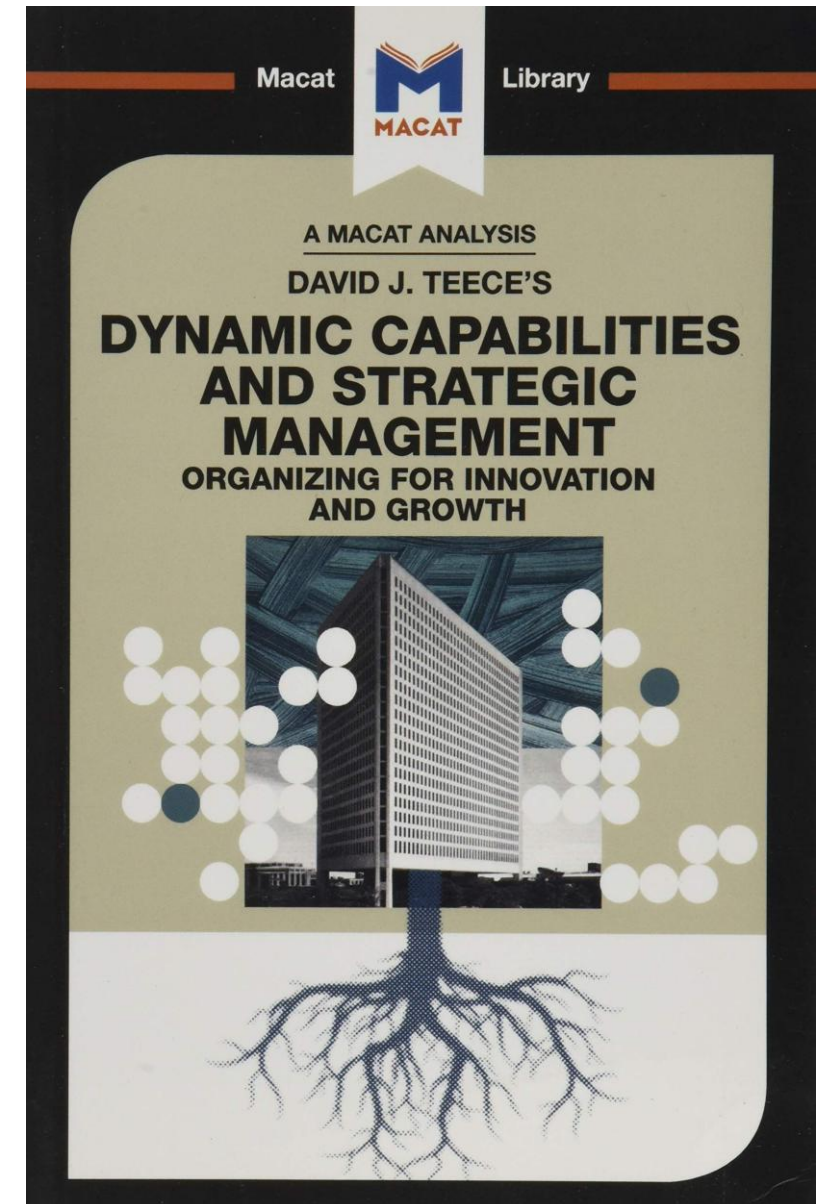
- Financières
- Physiques (localité, équipement)
- Humaines (apprentissage, aptitudes individuelles, collective)
- Technologiques
- Organisationnelles (mode de management, système de contrôle...)
- Réputation



Rôle clé des compétences

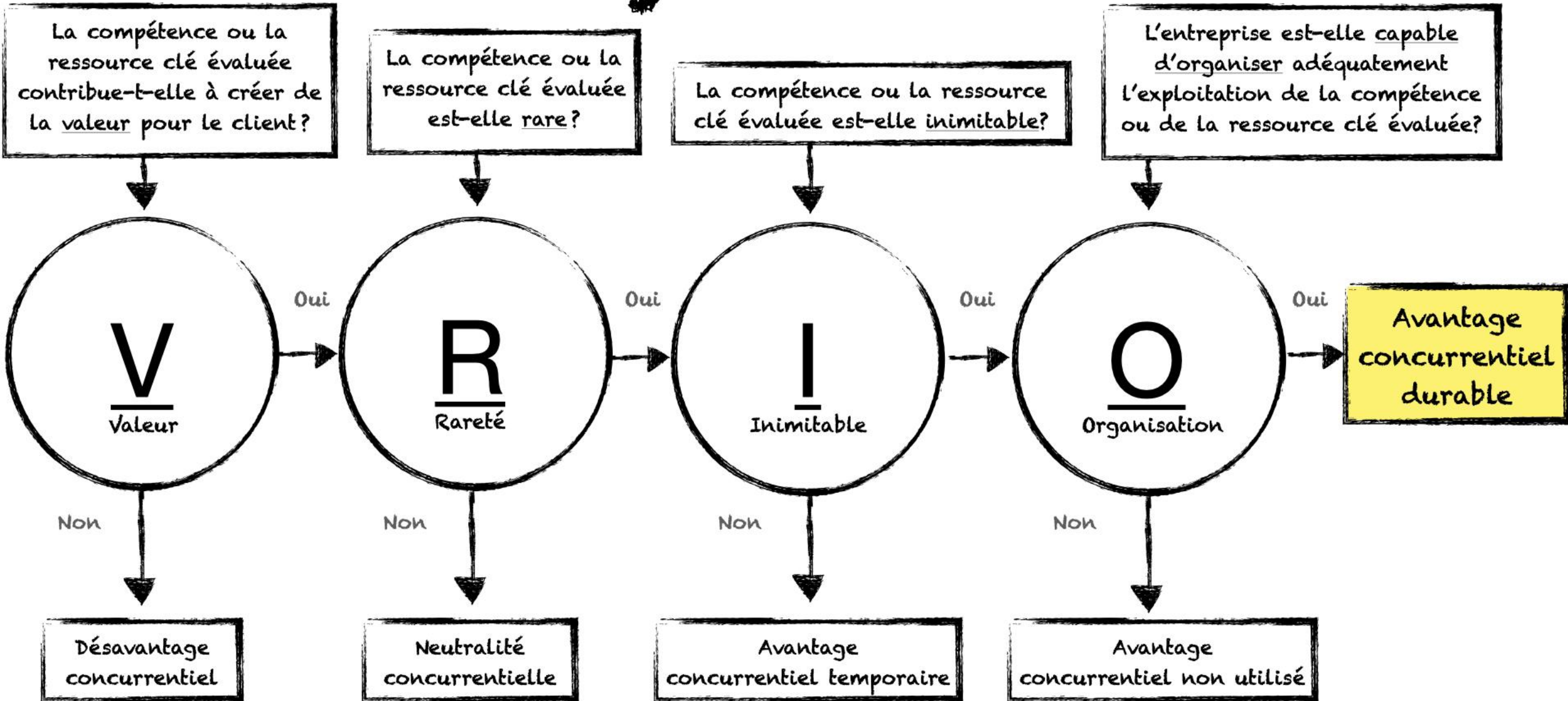
- Découverte
- Acquisition
- Contrôle
- Exploitation
- Renouvellement
- **Orchestration ?**

→ aptitudes managériales !

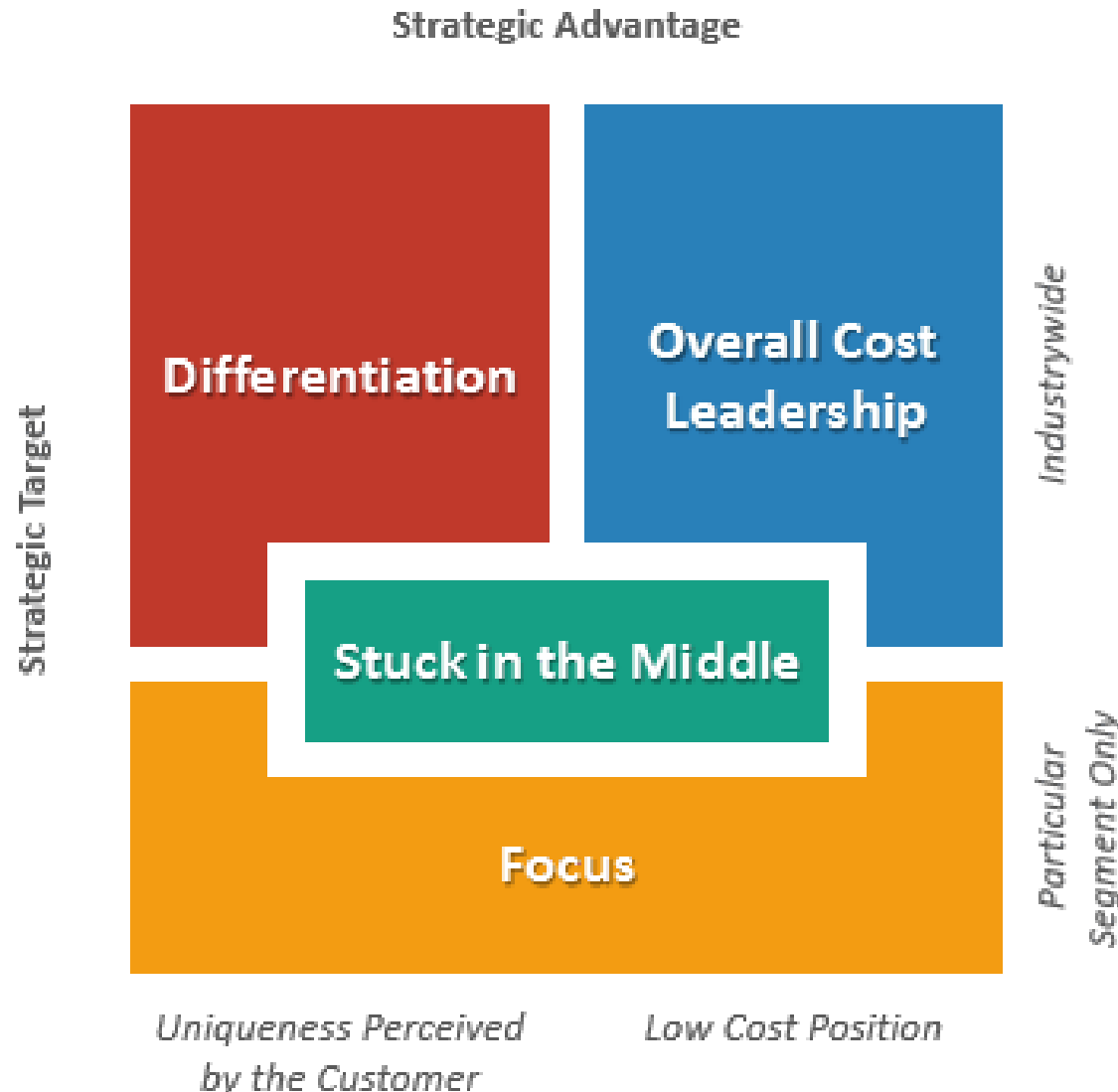




L'analyse VRIO







“

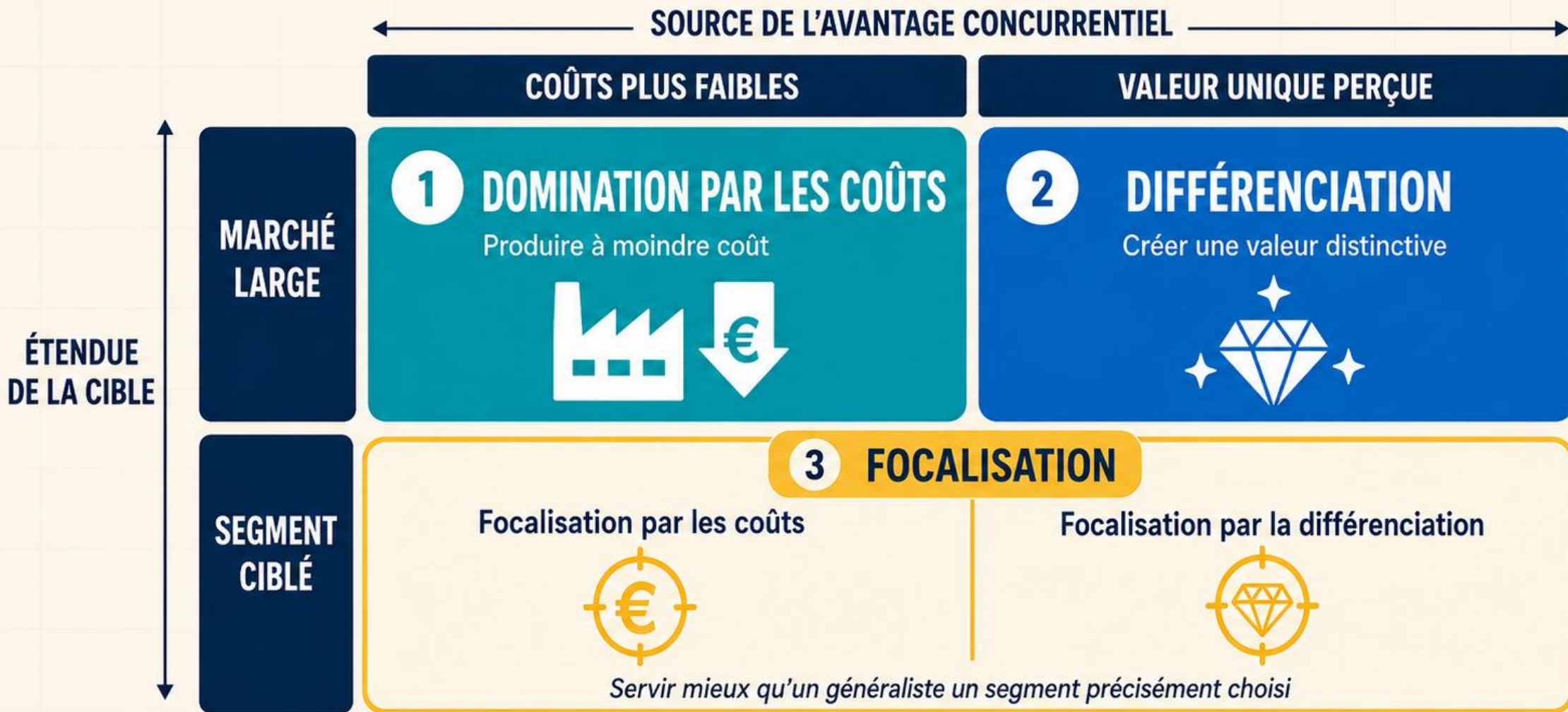
The firm failing to develop its strategy in at least one of the three directions - a firm that is "**stuck in the middle**" - is in an extremely poor strategic situation.

”

– Michael E. Porter, 1980

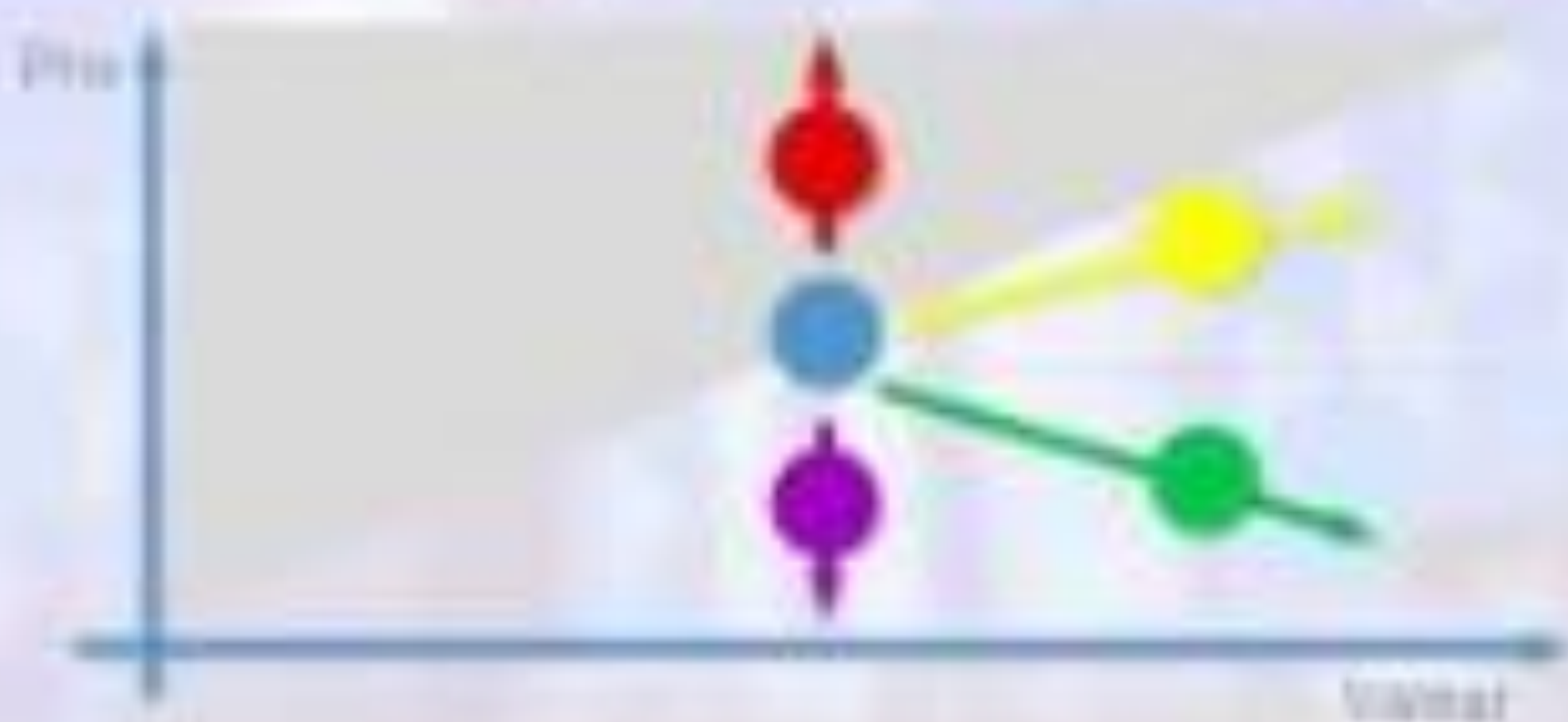
LES 3 STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DE PORTER

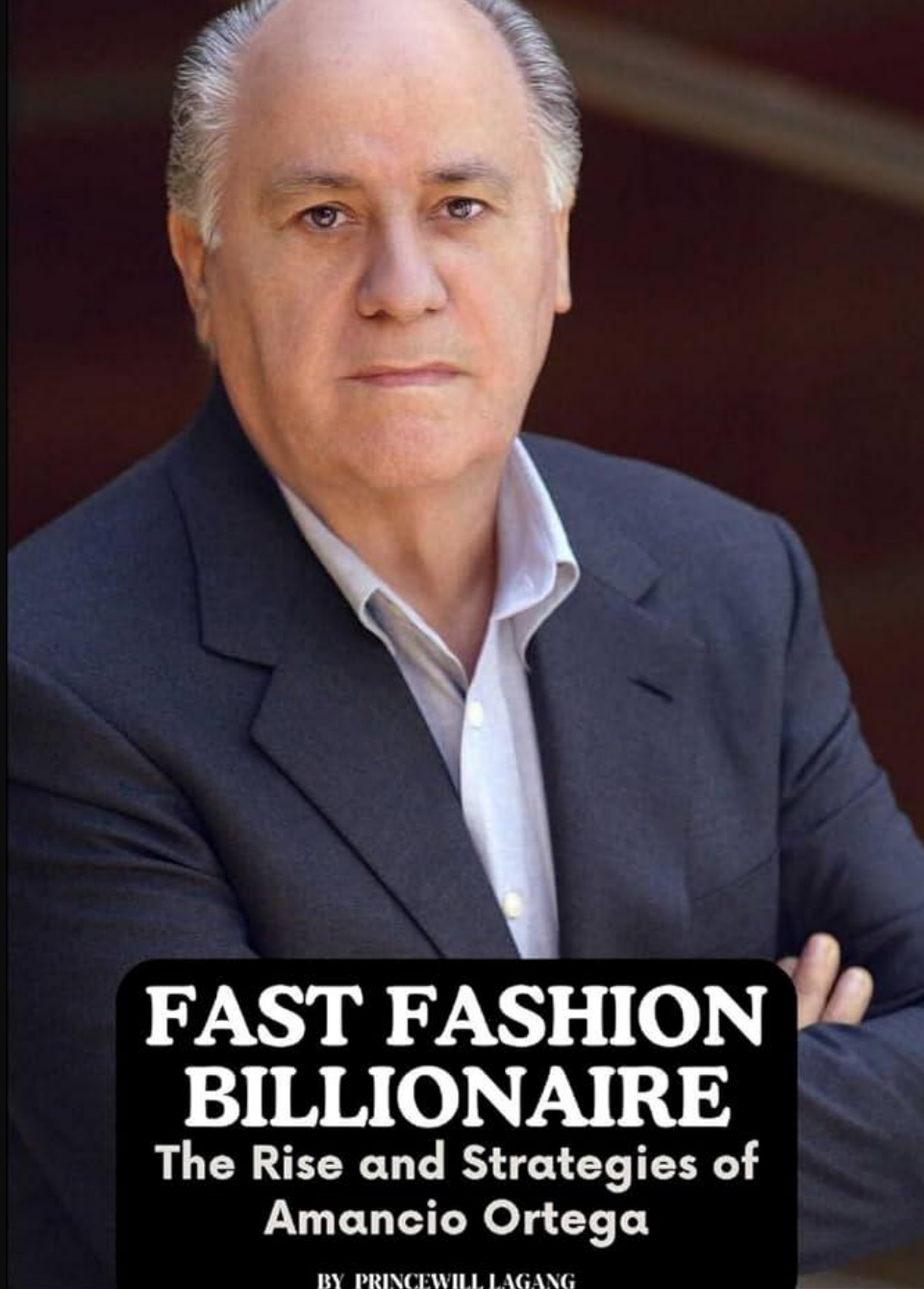
Choisir simultanément une cible et une source d'avantage concurrentiel



ÊTRE « COINCÉ AU MILIEU » = NE DISPOSER D'AUCUN AVANTAGE CONCURRENTIEL CLAIR

Revisiter les stratégies génériques : l'horloge de Bowman





Amancio Ortega Inditex - Zara

Valorisation 155 Mds \$

Modèle de
désintermédiation GOA /
Family Business :
Positionnement Prix

1975 erreur de droit
contrat commande
important client allemand
qui annule...

Sérendipité : circuit court
/ vente directe La Corogne
création de ZARA !

Séries de petites quantités
/ effet d'urgence / Supply
Chain – Just in Time...

1985 holding INDITEX :
efficacité / rapidité
ajoutée à la maîtrise des
coûts de production...

La rapidité est un service
créateur d'avantage
concurrentiel +
emplacement premium
carrefour de vente

Manager opérationnel de
boutiques acteurs clés :
écharpes roses remontées
500K de productions et de
vente



EUREKA MOMENT

**THE SUCCESS
STORY OF**

ZARA

AMANCIO ORTEGA

Créer un Avantage Concurrentiel

zéro à Canal



LEGO

DE RUINÉ À MILLIARDAIRE

