

**MANAGEMENT STRATEGIQUE**  
ENSEIGNANTS : M. BOUSRIH, R. HEFAIEDH

**PARTIE I : (8 POINTS)**

**QUESTIONS DE REFLEXION :**

- 1- Quel est l'intérêt pour les entreprises de recourir aux matrices d'analyse de portefeuille d'activités ? Présentez la matrice BCG1 .
- 2- Expliquez l'avantage concurrentiel selon la théorie des ressources et compétences.
- 3- Expliquez la démarche pour l'obtention de l'avantage concurrentiel.

**PARTIE II :(12 POINTS)**

**ETUDE DE CAS : SAMSUNG**

*Quel retournement de situation ! La part de marché du leader mondial est tombée de 35 à 21% en deux ans. Mais ce géant de l'électronique a les moyens de rebondir.*

Pour couper l'herbe sous le pied de ses concurrents, c'est le 26 août dernier, sur le toit terrasse du très chic hôtel Molitor, à Paris, que Samsung a présenté son dernier opus, le Galaxy S6 Edge+. Soit une semaine avant l'ouverture de l'IFA, la grand-messe de l'électronique à Berlin, où se font habituellement les gros shows d'avant Noël. «Il est doté du meilleur appareil photo du marché, de la meilleure acoustique et de l'écran aux bords incurvés le plus grand du monde!», vantait Guillaume Berlemont, directeur marketing au sein de la filiale française. Ces arguments auraient électrisé les foules il y a trois ans. Mais aujourd'hui, personne ne peut assurer qu'ils feront mouche...

Sur un marché mondial du smartphone en voie de saturation, même le numéro 1 du secteur n'est plus certain de détenir la recette. Au lancement de ses précédents modèles, les Galaxy S5 et S6, il était persuadé d'exploser à nouveau ses ventes. Mais il a dû revoir ses prétentions : les produits ont déçu et, faute d'avoir bien calibré les volumes de production, le constructeur s'est retrouvé lesté de copieux stocks. Trois mois après la sortie du Galaxy S6, en avril dernier, Samsung proposait jusqu'à 20% de rabais! «Rien n'est définitivement figé dans l'électronique», rappelle Thomas Husson, de Forrester Research.

Samsung n'est certes pas à comparer à la chute de Nokia. Mais le ciel s'assombrit au-dessus de Suwon, siège de l'entreprise, au sud de Séoul. L'an passé, le chiffre d'affaires de l'activité

téléphonie, qui représente plus de 50% des ventes de la division Samsung Electronics, s'est établi à 89,4 milliards d'euros, en recul de 19% par rapport à l'année précédente. Le résultat opérationnel s'est effondré de 42% en un an, à 11,6 milliards d'euros.

La part de marché du coréen est tombée à 21,2%. Paralysé, il a fini par annoncer en septembre la suppression de 10.000 postes en Corée, sur un total de 326.000 dans le monde.

Selon Strategy Analytics, le leader coréen ne cesse de se faire grignoter des parts de marché. En effet, Samsung a chuté de -2,6 millions d'unités vendues, alors que Huawei a fait +10,4 millions d'unités vendues, Apple a réalisé +12,3 millions d'unités vendues et Xiaomi est monté à +4,7 millions d'unités vendues, sur le deuxième trimestre 2015, par rapport à la même période en 2014.

En 2009, Lee Kun-Hee, Président du géant Coréen, avait approuvé un ambitieux plan de développement sur dix ans pour placer Samsung Electronics parmi les cinq premières entreprises mondiales d'ici 2020. Fer de lance : le téléphone. Seulement, Lee Kun-Hee affaibli par un malaise cardiaque en 2014, le patron du conglomérat, 73 ans, s'apprête à prendre du recul. Son fils Lee Jae-Yong, de 46 ans, formé à Harvard, va prendre la relève. Il devra mener le changement de stratégie dans le téléphone... mais le fera-t-il ? Et réussira-t-il à partager sa vision et sa stratégie avec son personnel ?

*Sous le règne du père, des moyens colossaux furent débloqués pour financer la recherche et le marketing.*

Aujourd'hui, tout le monde s'est engouffré dans la brèche, et il a de plus en plus de mal à se différencier. «Sur les trois plus gros marchés du monde, la Chine, les Etats-Unis, l'Inde, tous les constructeurs ciblent Samsung», commente Neil Mawston, directeur chez Strategy Analytics. En Chine, le coréen est pris en sandwich entre Apple dans le très haut de gamme et de nouveaux géants très agressifs, comme Huawei et Xiaomi, sur le milieu et l'entrée de gamme. En début d'année, il a reconnu que ses ventes s'y étaient effondrées de 64% en douze mois. Et alors qu'il occupait le haut du podium sur ce marché si stratégique, il est passé à la sixième place selon IDC, derrière Apple, Xiaomi et les autres. Même pression en Inde, où Samsung a récemment lancé un smartphone à 78 euros, le Z1. Il doit y faire face aux constructeurs nationaux comme Micromax et Karbonn sur le segment low-cost. Une bataille au couteau. Le modèle de succès de Samsung s'est donc dérégulé avec la montée en gamme des producteurs chinois de smartphones à prix cassés. Avec son Mi, Xiaomi a commencé à grignoter les parts de marché de Samsung dans les pays émergents d'Asie, suivi par Huawei et Lenovo. Pour ce qui est du marché européen le cabinet IDC estime que celui-ci montre clairement des signes de saturation.

Pour résister au phénomène iPhone, dopé par l'incroyable attractivité de la marque Apple, Samsung a pris la décision de jouer la surenchère dans l'équipement technique de ses terminaux, rajoutant toujours plus de nouveaux composants dans ses smartphones. Le hic, c'est que cette démarche a pour conséquence d'augmenter sans cesse les coûts de fabrication, alors que l'objectif est de les limiter. Délicat à tenir, lorsque les ventes chutent. «Si les marges bénéficiaires de Samsung sont à la baisse, c'est aussi pour cette raison», explique Andrew

Rassweiler, directeur du département «benchmark» d'IHS. Selon ce cabinet, la part des composants dans le coût du Galaxy S6 est supérieure à celle de l'iPhone 6, Apple ayant tendance à stabiliser ceux-ci d'un modèle à l'autre. L'an dernier, elle aurait réalisé des marges brutes de 75% sur l'iPhone 6, dix points de plus que Samsung avec ses Galaxy!

Le handicap est d'autant plus lourd que la gamme du coréen est aussi large qu'une voie rapide à Séoul. En 2014, il a sorti 56 nouveaux smartphones ! LG en a lancé 41, HTC 27, Motorola 11 et Apple... 2. Cette nuée d'appareils tourne sous Android, le système d'exploitation de Google. Il s'agit certes de l'OS leader, assorti d'une large palette d'applis. Mais ce dénominateur commun peut se révéler gênant, au moment où Samsung doit trouver d'urgence les moyens de se différencier de ses challengers chinois (également sous Android) pour séduire à nouveau les clients.

Toutefois, Samsung est aussi l'empereur des composants. Mémoires, circuits intégrés, dalles AMOLED dans lesquelles il excelle (écrans à haute résolution moins gourmands en énergie que les OLED) : autant d'éléments dont il truffe ses Galaxy en exclusivité, avant d'en faire profiter ses rivaux. Y compris, parfois, Apple. L'iPhone 6 sorti en septembre compte ainsi plusieurs modules issus des usines de Samsung en Asie. La revanche du coréen est peut-être bien là-face à son « partenaire-ennemi » qui ne cesse de l'affronter devant les tribunaux pour des litiges de brevets. Les premiers signes semblent le montrer, avec une augmentation de son résultat opérationnel au troisième trimestre 2015.

Cette situation difficile que traverse Samsung renforce ses projets d'innovations qui vont renouveler la magie. Exemple, avec les Galaxy S6, Samsung propose un système malin de recharge par induction pour alimenter la batterie sans se brancher sur le secteur. Également, en 2020, le constructeur prévoit le lancement de l'écran souple, pour lequel il a déjà déposé de nombreux brevets. En 2025, il est question que les smartphones de la marque marcheront non seulement au doigt, mais aussi à l'œil. On pourra commander certaines fonctions d'un regard.

Source : Adapté de Capital, novembre 2015.

#### **TRAVAIL A FAIRE :**

1. Comment se présente la stratégie Business de Samsung sur le domaine des smartphones? Justifiez votre réponse et expliquez cette stratégie ;
2. Effectuez le diagnostic stratégique de l'activité téléphone de Samsung;
3. Samsung ayant le choix entre plusieurs scénarios stratégiques, discutez les scénarios stratégiques suivants qui s'offrent à elle pour redresser sa situation:
  - Scénario 1 : Resserrer sa gamme de téléphones, excessive.*
  - Scénario 2 : Réduire sa dépendance aux ventes de Galaxy.*
  - Scénario 3 : Se recentrer sur son métier d'équipementier.*
4. Quel(s) scénario(s) recommanderiez-vous à Samsung? Justifiez votre réponse.