

La dimension de la notion de la stratégie dans l'entreprise

Ce cours est structuré autour de 04 points, nous allons tout d'abord présenter les différentes et principales définitions qui se sont succédées pour définir la notion de la stratégie empruntées chez plusieurs auteurs. Ensuite, nous expliquerons la manière dont elles sont conçues. Dans le troisième point, nous définirons les concepts et composants liés à la stratégie et enfin le dernier point est divisé en deux aspects. Dans le premier aspect, nous présenterons les différentes conceptions de la stratégie et le dernier aspect va concerner Les niveaux d'élaboration des stratégies

I- Evolution de la définition de la stratégie

En cinq décennie, la stratégie d'entreprise s'est fortement imposée comme un point « de référence et un domaine interdisciplinaire de base dans le champs académique des sciences de gestion

C'est un terme issu du domaine militaire qui désigna l'art de mener, de conduire une armée en ordre de bataille qui ensuite fut présenté comme un travail de réflexion extrêmement complexe au cœur même de l'activité humaine pour la concevoir comme une possibilité d'entrevoir l'avenir dans une perspective de survie

Quatre principes de base fondaient alors la pensée du stratège: la concentration des forces ou l'accumulation des moyens, la liberté et la souplesse dans l'action, l'économie des forces et la créativité face aux univers incertains. L'introduction du vocable stratégie dans le monde de l'entreprise s'est effectuée de concert avec le contexte des affaires de l'après deuxième guerre mondiale qui s'apparentait à un champ de bataille et à l'intensité concurrentielle et à la précarité dont il faisait l'objet

Un contexte pour lequel l'usage des techniques scientifiques d'analyse s'est vu indispensable pour une prise de décision apte à assurer une meilleure adaptation des entreprises à leur environnement, traduit par une mise à profit des opportunités et une neutralisation des menaces

Les principes militaires servaient alors de base fondatrice pour la stratégie d'entreprise: les ressources et compétences nécessaires à l'activité de l'entreprise (1^{er} principe). La capacité d'adaptation de la firme à son environnement (2^{ème} principe). La mise en œuvre efficace des moyens (3^{ème} principes) et la créativité de l'entreprise, la mise en harmonie des tensions interne et externes contradictoires (4^{ème} principes). Elle est venue dans le monde des affaires compte tenu d'une prise de conscience de l'indissociabilité de l'entreprise et de son environnement

L'évolution continue et rapide de même environnement a permis une évolution conceptuelle qui s'associa à une multiplicité des énonciations réservées à sa compréhension pour aboutir au développement de plusieurs modèles et outils d'analyses stratégiques destinés à soutenir des managers dans leur processus de prise de décisions stratégiques.

La stratégie d'entreprise avant d'être conceptualisée sous l'acronyme de management stratégique, correspondait tout d'abord à l'art de planifier ses activités voire d'établir des programmes d'action (Fayol)

Dans son sens premier, la stratégie traite de la survie de l'entreprise et de son devenir. Elle consiste à s'engager durablement dans une direction, c'est à dire faire le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle proposera à cet effet. Ce choix replace l'importance des choix dirigeants et s'appuie sur l'analyse du potentiel de l'entreprise et des mutations de l'environnement. Beaucoup de définitions sont données, mais restent toutes provisoires. La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des critères de décision, choisis par le « noyau décisionnel » pour orienter de façon déterminante et sur la durée les activités et la configuration de l'entreprise ;

Ainsi que l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.

La stratégie est avant tout un processus de management de l'entreprise :

- orientant l'entreprise en suivant une démarche relativement structurée en passant par deux phases : l'élaboration et la mise en œuvre ;
- consistant en un ensemble de décisions relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et aux choix des options possibles ;
- visant à mettre en place des plans opérationnels ; - concernant tout autant le domaine externe qu'interne ;
- impliquant le plus grand nombre de personnes, allant du noyau stratégique à l'ensemble du personnel (appropriation stratégique)

Beaucoup d'auteurs comme Ansof, Thiétart, Chandler parlent d'une nécessaire animation des hommes dans la phase de mise en œuvre, car c'est l'ensemble des acteurs qui mettent en œuvre les plans et font fonctionner l'entreprise, c'est aussi l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. Cette animation dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, demande à passer d'une intention stratégique à sa phase de concrétisation et de réalisation. Cette étape primordiale implique que les acteurs de l'entreprise se sentent tous concernés par la démarche.

II- Les différentes phases de conception de la stratégie

Les 3 phases de la stratégie **1) Où aller ? La vision** : Large collecte d'informations, internes et externes, personnels, clients et fournisseurs. **2) Comment y aller ? La stratégie** : Benchmarking, analyse des best practices, analyse d'échecs, analyse de risques, créativité en groupe **3) Mettre en oeuvre : l'implantation** Pilotage, mesure de la performance

La stratégie est en fait une boucle à 4 phases 1) Donner un sens et du sens Orientation, finalité, définition de la performance, partage de l'information. 2) Faire des choix, Questionner, collecter, confronter, développer les alternatives, explorer les doutes, Evaluer les risques et bâtir le business modèle. 3) Rendre réalisable Mettre en oeuvre, affecter le personnel adéquat, assurer les moyens, allouer les ressources suffisantes et piloter la performance. 4) Corriger, améliorer, Analyse, créativité collective, recadrer la stratégie, saisir les stratégies émergents.

Chandler(1963) est le premier à introduire le terme de « stratégie » dans le domaine de l'économie et de la gestion. C'est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, engageant fortement son avenir (notion d'irréversibilité). Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, ...). Pour cet auteur, « La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». Elle consiste à :

- Fixer des objectifs à LT
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser un plan d'action.

- Stratégor (6 ème édition 2013): «Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » Permet d'identifier 2 niveaux de stratégie :
 - La stratégie de groupe (corporate strategy) : choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise, s'engager dans un secteur plutôt qu'un autre, ...
 - La stratégie concurrentielle (business strategy) : choix des actions et des manœuvres pour avoir un positionnement permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Desreumaux (1993) : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise » Consiste à :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés/produits ou les triplés produits/marchés/technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts
- c'est définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement
- à préciser le mode de développement utilisé : l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité.

Porter (1982) : « La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »

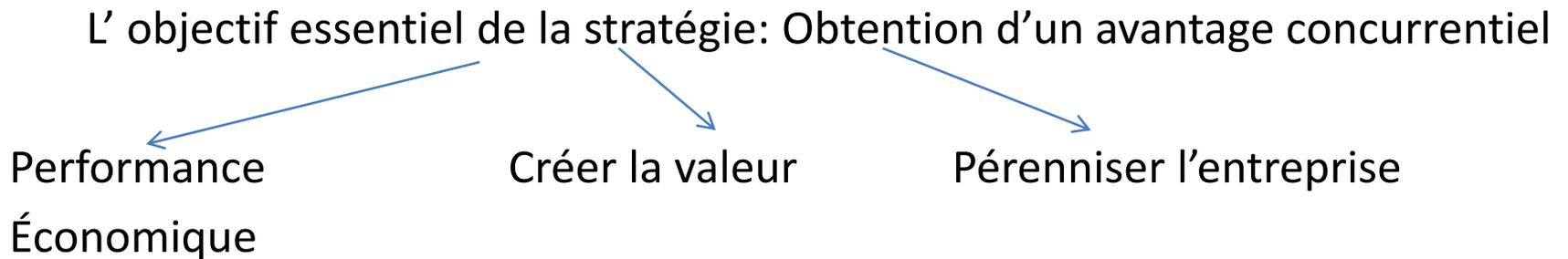
- elle doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence
- ce sont les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants
- pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents • elle doit répondre à 3 questions : Quel est mon métier? Quel est mon avantage concurrentiel ? Comment se développer?

III- Les principaux concepts clés et composants de la stratégie

Après avoir défini l'origine et évolution de la définition de la stratégie de l'entreprise, nous allons reprendre les éléments suivants

- 1) Distinguer les concepts clés de la stratégie.
- 2) Comprendre la manière dont se forme la stratégie dans les organisations.
- 3) Savoir différencier les décisions stratégiques des décisions plus opérationnelles.
- 4) Repérer et distinguer les différents niveaux de stratégie.

Les entreprises sont des entités complexes composées de différents niveaux de décisions (opérationnelles, stratégiques composés de différents niveaux stratégiques): un niveau global (la décision hiérarchique, et des niveaux correspondant au domaine d'activité stratégiques ex; les centre de production.



Avantage concurrentiel : Une entreprise doit surpasser ses concurrents.

L

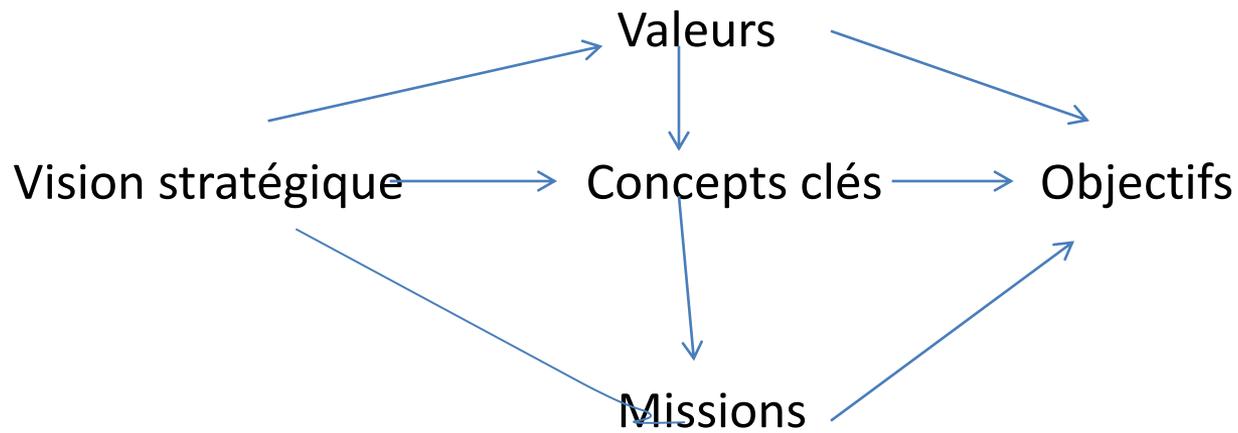
'entreprise détient alors une position dominante dans son environnement concurrentiel, qui lui permet d'obtenir une rente de situation

Performance économique La stratégie a pour objectif d'améliorer performance économique des entreprises en améliorant la rentabilité donc la valeur financière de l'entreprise

Créer de la valeur : La stratégie permet de créer de la valeur financière (de réaliser du profit) mais elle permet également de créer d'autres formes de valeur. Les différentes parties prenante de l'entreprises (salariés, fournisseurs clients, etc) ont une vision différentes de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, l'engagement, l'assurance et la garantie d'approvisionnement etc sont autant de sources de valeurs pour les parties de l'entreprises

Pérenniser l'entreprise : Son objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. IL s'agit de chercher à maitriser la trajectoire stratégique de l'entreprise

Les concepts clés de la stratégie. La stratégie repose sur différents concepts clés .



Les principales caractéristiques de la vision stratégique. La vision permet de formaliser un futur attirant pour une entreprise. C'est une projection à très long terme qui repose sur l'interprétation de ce que seront l'avenir d'un secteur et la place que tiendrait l'entreprise dans ce secteur. La vision est donc la finalité, l'ambition, le projet que se donne l'entreprises. Les questions clés que l'entreprise peut se poser peuvent être liées à la manière d'évoluer pour prétendre à une place face à l'avenir dans le secteur

Les missions caractérisent la vocation, la raison d'être de l'entreprise. Elles reposent sur l'identification des principales activités de l'entreprise de ses spécialisations, de ses ressources et compétences clés, et des ses objectifs stratégiques. Les missions permettent de fixer les orientations quotidiennes des individus. Il importe pour l'entreprise de savoir qu'est ce qu'elle fait, sa vocation

Principales caractéristiques de la valeur : Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires. Elle influence les comportements que les décideurs et les employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Elles forgent la culture de l'entreprise. Pour l'entreprise, il s'agit de connaître leur existence et en quoi elle croit.

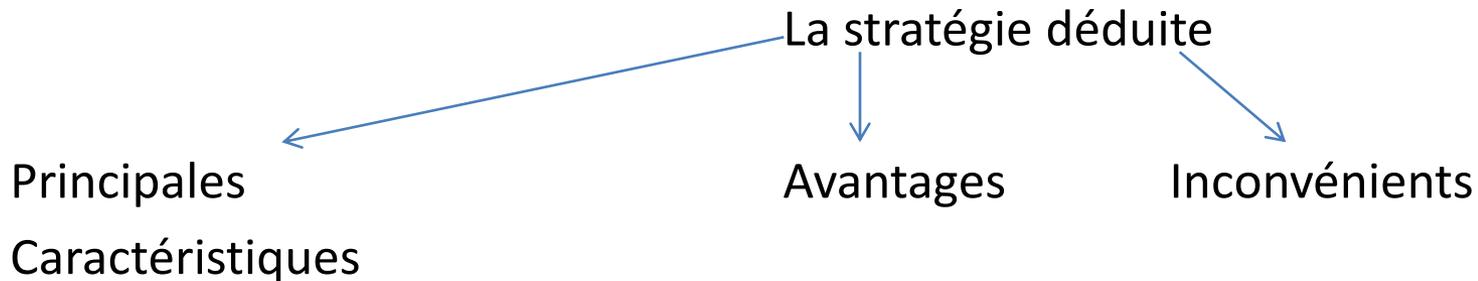
Les objectifs: leurs principales caractéristiques des objectifs, c'est qu'il s'agit des critères de mesure de la performance (parts de marché, chiffre d'affaire etc) . C'est la transposition des missions et de la vision en critères chiffrés et mesurables (quantifier le chiffre d'affaire, évaluer la rentabilité etc). IL permet de préciser, de prioriser et de hiérarchiser l'intention stratégiques

IV- La conception des différents types de stratégie et les niveaux de son élaboration:

A) Les différentes conceptions de la stratégie

Il existe plusieurs manières de concevoir la stratégie : La stratégie peut être déduite de l'environnement externe aux entreprises (menaces et opportunités). La stratégie peut être construite à partir de l'environnement interne des entreprises (forces et faiblesses). La stratégie d'entreprise est souvent le fruit d'un compromis entre stratégie déduite et stratégie construite. La stratégie d'entreprise repose sur une démarche structurée d'analyse et de mise en œuvre. Quatre points essentiels constitue la formation de la stratégie que nous allons traiter chacune d'entre elle

- 1) La stratégie déduite
- 2) La stratégie construite
- 3) La stratégie réalisée
- 4) La stratégie comme processus

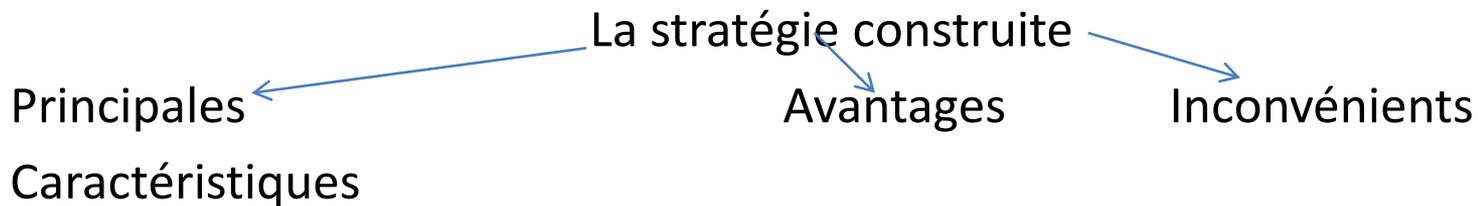


Principales caractéristiques La stratégie déduite se fonde sur l'adaptation des ressources de l'organisation aux opportunités de l'environnement. Les choix stratégiques sont alors relativement contraints. L'analyse stratégique se focalise sur l'analyse de l'environnement et sur l'identification des facteurs clés de succès.

Avantages Permet d'éviter le reproduire erreurs des concurrents.

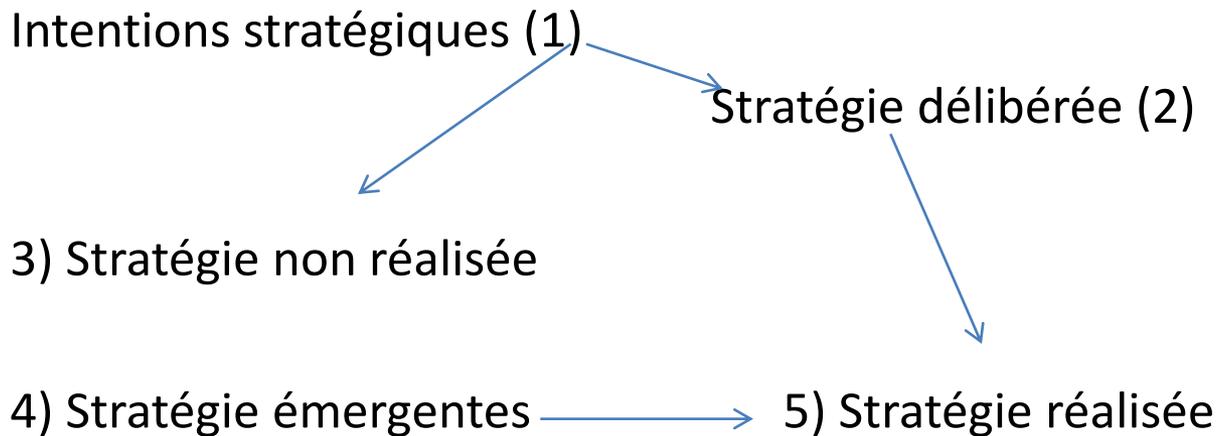
- Limite les risques financiers liés à la stratégie de « suiveur ».

Les Inconvénients Risque de désalignement stratégique en cas de mauvaise perception et/ou d'interprétation des signaux environnementaux. L'imitation stratégique inhibe l'initiative et la créativité des acteurs, les enferme dans des comportements routiniers et atténue la capacité d'adaptation de l'entreprise. Les perspectives de bénéfices sont moins durables et plus réduites.



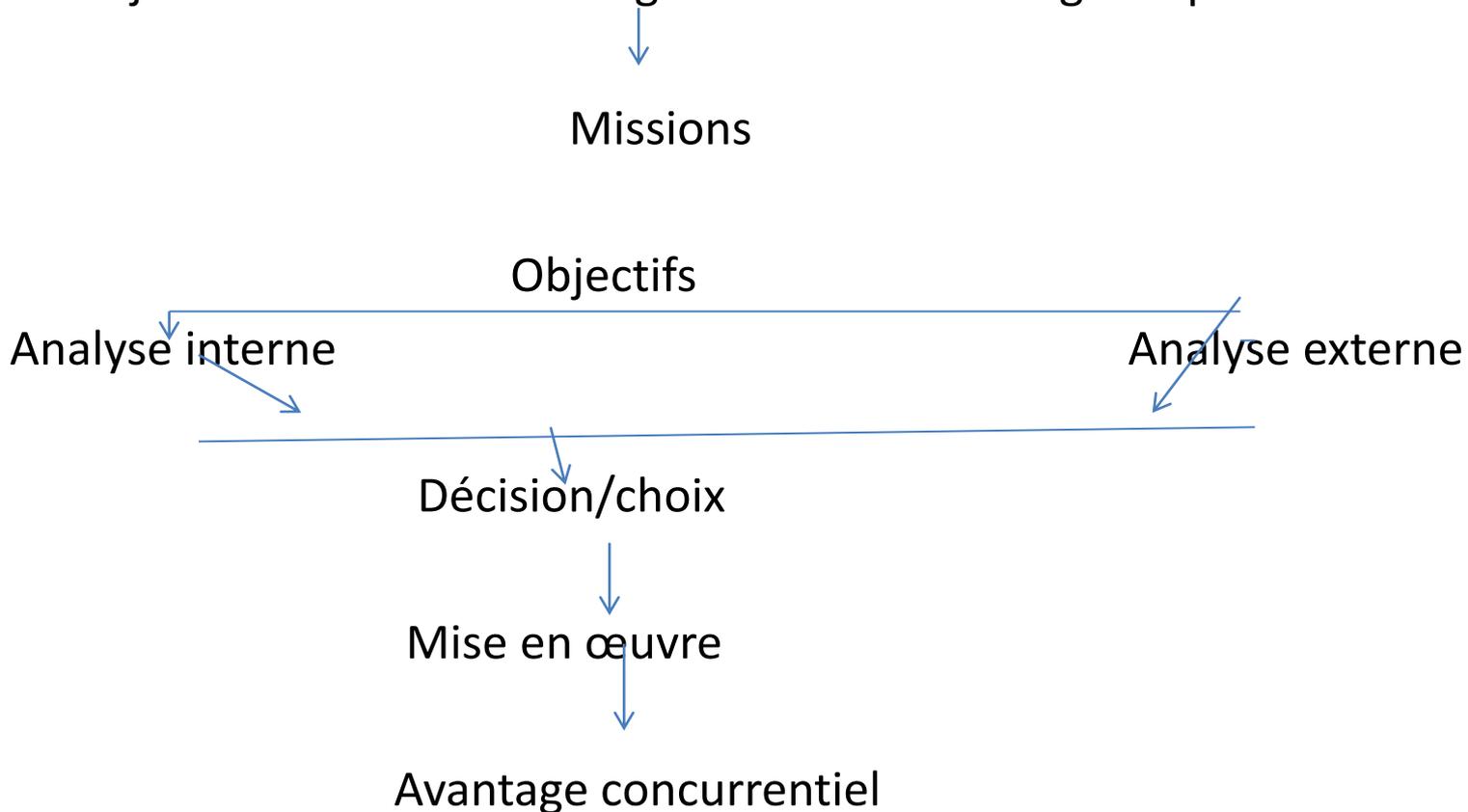
Elle est façonnée par l'entreprise à partir de ses ressources et compétences. Il s'agit de s'appuyer sur les ressources pour reconfigurer l'environnement. L'avantage concurrentiel repose sur le déplacement des règles du jeu (stratégies de rupture, introduction d'innovation, modification des règles, etc.). L'analyse stratégique se focalise sur l'analyse interne en vue de cultiver le portefeuille de ressources et compétences. **Ses Avantages.** Elle Permet d'être le premier entrant sur un marché et de se construire une image pérenne. Positionnement qui encourage la culture de l'innovation, la prise de risque, et une forte capacité d'apprentissage et de changement. **Ses Inconvénients** sont liés aux risques financiers élevés en cas d'échec de l'innovation. Risques stratégiques en cas d'échecs répétés conduisant à une détérioration de la légitimité (à l'égard des parties prenantes). Risque de désalignement stratégique majeur en cas de persévérance excessive et désalignement mineur lorsque les concurrents capitalisent sur l'innovation et proposent des améliorations incrémentales induisant un cycle d'innovation.

La stratégie réalisée. Il existe souvent une différence entre la stratégie intentionnelle, celle que veut mettre en place un dirigeant d'entreprise, et la stratégie réalisée effectivement.



Les dirigeants formulent des intentions stratégiques. Elles sont repérables dans les plans stratégiques, dans les projets annoncés et dans les programmes et les discours des dirigeants. Ces intentions stratégiques sont parfois effectivement mises en œuvre. C'est la stratégie délibérée. Toutes les intentions stratégiques ne sont pas effectivement réalisées. L'entreprise peut ne pas avoir les moyens de ses ambitions par exemple. Par ailleurs, des actions non prévues peuvent s'ajouter aux intentions initiales des dirigeants, formant ainsi une stratégie émergente. De nouvelles données du marché, l'arrivée d'un nouveau concurrent, etc. peuvent modifier les plans initiaux. Au final, la combinaison de ces deux flux de stratégie délibérée et émergente forme la stratégie réalisée.

La stratégie comme processus la stratégie n'est jamais totalement planifiée, ni jamais totalement émergente. C'est davantage un processus



Missions: Les missions caractérisent l'ambition de l'entreprise à long terme. **Objectifs** sont la déclinaison des missions de l'entreprise en critères mesurables et quantifiables. **L'analyse externe:** L'analyse externe consiste à identifier les sources d'opportunités et de menaces dans l'environnement externe des entreprises. **L'analyse interne:** L'analyse interne consiste à identifier les ressources et compétences clés de l'entreprise qui lui permettront de se saisir des opportunités stratégiques.

Décision / choix: Les analyses stratégiques externes et internes vont permettre d'identifier un certain nombre d'options stratégiques potentiellement viables. Le travail du stratège consiste à déterminer la position qui lui semble la plus pertinente. Il devra donc choisir l'orientation stratégique. **Mise en œuvre :** Une fois la stratégie globale décidée, elle est déclinée par activité, par fonction ou encore par pays.

- **Avantage concurrentiel:** L'avantage concurrentiel correspond à la situation de rente que cherchent toutes les entreprises.

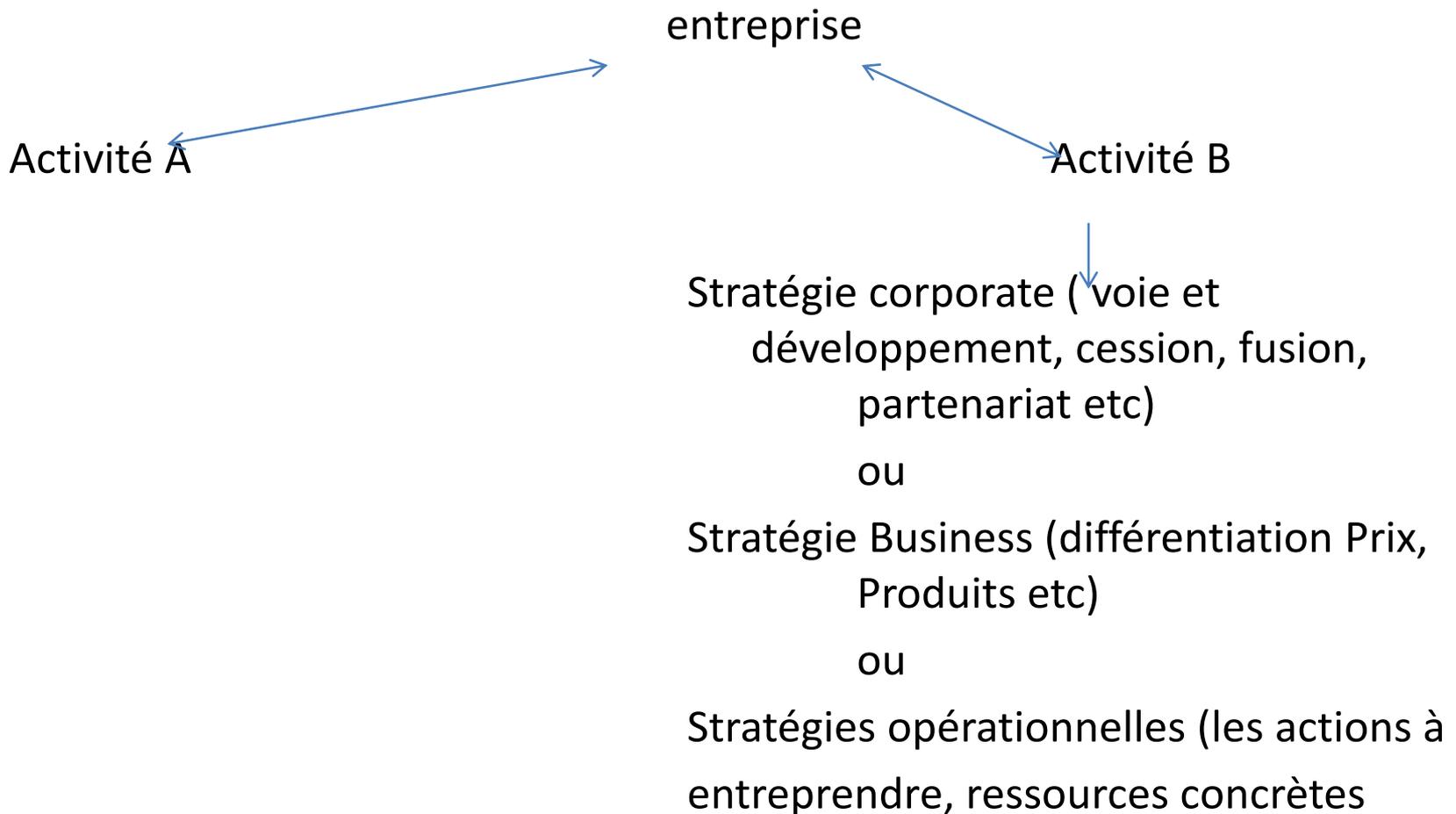
B) Les niveaux d'élaboration des stratégies

Les entreprises sont des entités complexes : Elles sont composées de différents niveaux de décisions : des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques. Elles sont composées de différents niveaux stratégiques : un niveau global (stratégiques) et des niveaux correspondant aux domaines d'activités stratégiques (opérationnelles).

Les décisions stratégiques visent à satisfaire les parties prenantes et à obtenir un avantage concurrentiel (buts de la stratégie). Elle concerne l'entreprise dans son ensemble, engage le devenir de la firme et ne produit des résultats que sur le long terme. Les risques sont élevés car on remarque une forte incertitude des événements et des résultats espérés.

Par contre les décisions opérationnelles visent à améliorer les pratiques de gestion et les activités quotidiennes des entreprises. Elles concernent les différentes fonctions, les départements, les sites et centres de production etc, et permettent d'assurer la gestion quotidienne et produisent des résultats à moyen et à court terme. Les risques sont limités car, on constate une faible incertitude des événements et des résultats espérés. L'exécution des tâches se fait sur la base des informations prises par les exécutants à un niveau très bas

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans les entreprises



Stratégie corporate : Elle concerne l'entreprise ou l'organisation prise dans son ensemble. La stratégie corporate repose sur les attentes des parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le périmètre stratégique désiré par les principales parties prenantes de l'entreprise : doit-il être restreint (entreprise spécialisée sur un marché ou un produit) ou au contraire diversifié (entreprise positionnée sur plusieurs marchés ou produits) ?

Stratégie business, On parle également de *business strategy* ou de stratégie concurrentielle. Il s'agit de déterminer comment chaque activité doit se comporter sur ses propres marchés. Comment obtenir un avantage concurrentiel pour chaque activité ? Elle concerne donc la stratégie pour chaque activité de l'entreprise. On parle de domaine d'activité stratégique. On prendra des décisions en termes de prix de différenciation, etc. pour positionner l'activité par rapport aux concurrents.

Exemple de stratégie « concurrentielle » :

Au sein d'un même secteur, les entreprises choisissent entre 3 grands types de stratégies de positionnement concurrentiel

Stratégies de coût / volume : • Baisser les coûts/prix en produisant beaucoup
• Marchés banalisés, concurrence sur le prix !

Stratégies de différenciation / niche : • Offrir une valeur ajoutée (VA) spécifique au client • Différenciation par la marque, le produit, le service...
: différenciation par le haut • Différenciation par les coûts (Low costs) : différenciation par le bas !

Stratégies de rupture : • Changer les règles du jeu / le « business model »

Stratégies opérationnelles : Les stratégies opérationnelles déterminent comment les ressources et compétences sont effectivement déployées pour chaque domaine d'activité stratégique. C'est la déclinaison de la stratégie corporate au sein des différentes activités. C'est un niveau décisif car le succès des stratégies corporate et business dépendra des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel.

Conclusion

La stratégie est un élément vital à la conduite des entreprises. Elle consiste à choisir des activités et à allouer des ressources spécifiques de chaque activités pour assurer la performance à LT de l'entreprise

Trois intérêts majeurs se dégagent lors de la mise en œuvre d'une stratégie : s'adapter à l'environnement, améliorer la performance et se développer. L'amélioration de la performance passe aussi par la compétitivité coût et hors coût.

Les décisions stratégiques entraînent également souvent de nombreux changements fondamentaux dans le fonctionnement de l'entreprise, comme cela peut être le cas quand celle-ci doit s'adapter à une nouvelle technologie qu'elle ne maîtrise pas encore