**SECTION 1 LA STRATEGIE ELEMENTS DE DEFINITION**

1. **DEFINITION**

La stratégie d’entreprise s’inspire largement de la stratégie militaire. Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d’activités dans lequel s’engage l’entreprise et sur la nature et l’intensité de cet engagement. En langage militaire, on dirait qu’il s’agit du choix de l’adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l’importance des moyens à engager.

**La stratégie portera essentiellement sur le choix de ces domaines et les moyens utilisés pour entrer, se maintenir ou se retirer de ceux-ci. On peut ainsi parler de stratégie de positionnement sur le marché et par rapport à des concurrents.**

Certain auteurs comme PORTER.M considèrent la stratégie comme l’art de développer un avantage compétitif. En effet selon les tenant de cette approche, la stratégie mise en place par les dirigeants vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel (source d’avantage compétitif) et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l’entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l’environnement afin de modifier l’équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d’actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu’externes.

1. **Les composantes de la stratégie :**

**a. La stratégie planifiée et la stratégie émergente :** D’après Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d’actions. Certaines de ces actions sont planifiées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée.

D’autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l’environnement et dont la prévision n’est pas possible : on parle alors de stratégie émergente.

**b. la stratégie déduite et la stratégie construite :** la stratégie déduite de l’environnement consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s’exercent sur l’organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s’agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants, et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu’il ya selon les pays afin d’adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

La stratégie construite à partir des ressources et compétences consiste à s’appuyer sur un avantage concurrentiel qui permet d’exploiter de nouvelles opportunités. Il s’agit d’identifier les ressources et les compétences qui porront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

**c.Qu’est-ce qui déclenche le processus de changement stratégique ?** Dans l’histoire des entreprises, il arrive souvent que les stratégies en cours soient abandonnées et remplacées par d’autres. Les événements pouvant être à l’origine de ce changement sont variés et parmi les principaux citons les suivants :

- Crise de résultats : c’est la situation qui, le plus fréquemment, déclenche le processus de changement stratégique. La raison est que les résultats ne sont pas les résultats escomptés (attendus). L’alternative sera d’adapter la stratégie ou de la changer dans son ensemble.

- nouveau management : un nouveau dirigeant (chief executive officer, CEO) ou un nouveau groupe de cadres à la tête de l’organisation représente souvent une impulsion pour de nouvelles stratégies.

- menace de prise de contrôle (takeover) : si la capitalisation boursière (valeur de l’ensemble des actions) est jugée inférieure à la création de valeur potentielle de l’entreprise, alors d’autres entreprises ou des groupes d’investisseurs peuvent être tentés par l’acquisition des actions.

Le raisonnement est simple : on achète les actions, on remplace le management, on restructure et on aura une entreprise dont la valeur est supérieure au prix d’achat. Cette menace constitue pour le management un puissant stimulant pour changer de stratégie.

-nouveaux actionnaires majoritaires : si l’équipe de direction change, les personnes et les institutions qui contrôlent le capital changent elles aussi, ce qui peut affecter les objectifs et le choix des moyens pour les atteindre.

**3. Trois niveaux de stratégie :** Dans une organisation, on peut cerner des stratégies à trois niveaux différents, avec des responsabilités et des autorités distinctes dans la gestion stratégique : la stratégie générale, la stratégie d’activité (appelées aussi produit/marché ou stratégies concurrentielles) et les stratégies fonctionnelles.

Niveau corporate

corporate

Niveau business

Fonction A

Fonction B

Fonction C

Business unit B

Business unit C

Business unit A

Niveau fonctionnel

Figure : trois niveaux de stratégie

**1. La stratégie générale (corporate strategy) :** Corporate dérive de corporation, terme qui aux états-unis définit les sociétés par actions, et est généralement utilisé pour désigner l’entreprise. La stratégie générale est élaborée par le top management, c’est-à-dire l’entrepreneur ou les dirigeants du niveau le plus haut. Pour toute l’organisation, et répond aux questions suivantes :

-dans quelle activité voulons-nous entrer en compétition ?

-quelle orientation devons-nous donner aux stratégies ?

-quelles ressources faut-il allouer ?

-quelle structure organisationnelle donner aux activité de l’entreprise ?

**-Q*uelle activité****:*la réponse à cette question dépend des forces et des faiblessesde l’organisation, d’une part, et des opportunités et des menaces provenant de l’environnement, de l’autre. Dans le choix de l’activité, le top management peut adopter trois profils, c’est-à-dire que l’entreprise entre en compétition :

a) dans une seule activité

b) dans plusieurs activités liées entre elles

c) dans plusieurs activités non liées entre elles

Il est nécessaire de distinguer une entreprise qui travaille dans une seule activité et une entreprise multi-activité. Dans le premier cas, la stratégie générale et la stratégie d’activité (ou stratégie produit/marché ou concurrentielle) coïncide, tandis que, dans le second, la stratégie générale se trouve face à une pluralité d’activités (produit/marché) qui peuvent être reliées ou non entre elles (mêmes technologies, mêmes clients, mêmes segments).

Les questions à poser sont : sommes-nous dans la bonne activité pour maximiser le rendement à long terme ? Dans quelle activité pouvons-nous entrer ? Lesquelles abandonner ? Comment distribuer (allouer) les ressources humaines et financières dont on dispose entre les différentes activités ?

Cette stratégie se rencontre fréquemment dans les entreprises de grande dimension qui offrent une pluralité de produits, opèrent dans plusieurs secteurs et utilisent des technologies différentes. Ceux qui ont la responsabilité de ces organisations doivent élaborer une stratégie qui embrasse les différentes activités et les coordonne en vue de la réalisation des objectifs généraux de l’entreprise. La tâche fondamentale de la direction consiste dans ce cas à définir l’ordre des priorités entre les objectifs que l’on veut atteindre et à distribuer les ressources internes (toujours limitées par rapport aux objectifs) entre les différentes activités.

Les stratégies de ce type ne concernent pas uniquement les grandes entreprises multi-produits et multi-sectorielles. Elles peuvent aussi être adoptées par une organisation mono-produit qui envisagerait une diversification ou l’abandon d’un secteur pour un autre.

***-Quelle orientation****?*les stratégies générales peuvent avoir trois orientations : croissance, stabilité et contraction. Celles de domaine d’activité visent à créer des avantages concurrentiels qui soient soutenables sur la durée.

***-Quelles ressources****? Dans les entreprises multi-activité, le problème se pose d’établir quelles ressources (financières, humaines, technologiques) doivent être attribuées à une activité plutôt qu’à une autre. C’est la phase où les stratégies générales se soudent aux stratégies d’activité. En partant des missions et des objectifs à long terme, en passant par l’analyse interne et externe (menace et opprtunités, forces et faiblesses) des différentes activités et en essayant de prévoir les résultats qui pourront être obtenus, le niveau corporate décide de l’allocation des ressources entre les divisions ou domaines d’activité, ce qui nécessite à la fois des règles (et procédures) de décision et des arbitrages.*

*La structure organisationnelle :* entre les stratégies et les structures organisationnelles, il existe une corrélation démontrée à plusieurs reprises et à laquelle on arrive aussi par simple raisonnement. Les caractéristiques de la stratégie dictent les caractéristiques de l’organisation et vice versa. En général, les entreprises multi-activité adoptent une structure divisionnelle (chaque domaine d’activité peut correspondre à une division), plus rarement une structure matricielle ou en réseau. Si la stratégie est basée sur la recherche de coûts faibles, l’organisation à tendance à être simple et rigide, alors que si la stratégie est basée sur la différenciation, la structure à tendance à être complexe et flexible.

**2. Stratégie d’activité ou concurrentielle (Business Level Strategy)**

A ce stade la stratégie est mise en œuvre dans chacun des domaines d’activités stratégiques choisi. Il s’agit de définir les actions que l’entreprise doit accomplir pour se positionner favorablement par rapport à un concurrent (avantage concurrentiel) dans un secteur donné (domination par les coûts, différenciation…).

1. **Les stratégies fonctionnelles :** On entend par fonction, les principales activités spécialisées qui composent l’organisation. La finance, le marketing, la production, la recherche et développement (R&D) et la gestion des ressources humaines constituent les fonctions principales. La management des business unit ou le chef d’entreprise dans les petites et moyennes entreprises ont comme principale responsabilité la coordination de ces fonction de manière à ce que leur intégration débouche sur une gestion ordonnée permettant d’atteindre les objectifs de l’entreprise.

On peut aussi formuler des objectifs à atteindre et des stratégies appropriées pour chacune des fonctions : on parle alors de stratégies financières, de marketing, de production, de recherche et développement, de relations industrielles, …