

Introduction à la gestion

La stratégie d'entreprise

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction	2
Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?	2
Les objectifs de la stratégie	3
Les origines et évolutions de la stratégie d'entreprise	3
Les concepts clés	5
La vision stratégique	5
Les missions	5
Les valeurs	5
Les objectifs	6
La formation de la stratégie	6
La stratégie déduite	6
La stratégie construite.....	7
La stratégie réalisée	7
La stratégie comme processus	9
Les types de décisions en stratégie	10
Les décisions stratégiques.....	10
Les décisions opérationnelles :	10
Les différents niveaux de stratégie	11
La stratégie corporate	11
La stratégie Business	11
La stratégie opérationnelle	11
Conclusion	12
Références	13

Introduction

Ce cours nous permettra d'aborder la stratégie d'entreprise. Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre ce qu'est la stratégie d'entreprise et de savoir comment construire une stratégie d'entreprise.

Nous allons tout d'abord évoquer les objectifs de la stratégie d'entreprise. Nous verrons notamment les origines et les évolutions des différentes approches de la stratégie. Nous aborderons ensuite des notions proches de celle de stratégie : mission, vision, valeur, objectif. Cela nous permettra d'appréhender comment se forme la stratégie. Nous verrons ensuite concrètement le processus stratégique. Cela nous permettra d'identifier les types de décisions en stratégie et d'appréhender les différents niveaux de stratégie.

Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

« La stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité, afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de créer de la valeur pour les clients. »

L'évolution de l'environnement concurrentiel, l'émergence de nouveaux produits et de nouveaux besoins, le développement des nouvelles technologies poussent les entreprises à s'interroger sur leur positionnement stratégique. La stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité, afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de créer de la valeur pour les clients.

La stratégie d'entreprise est un facteur clé de succès et apparaît nécessaire à la performance des entreprises. Elle concerne toutes les organisations : les PME, les grandes entreprises, les groupes diversifiés, etc.

Les objectifs de la stratégie

Les objectifs alloués à la stratégie sont multiples.

L'objectif principal consiste à obtenir un **avantage concurrentiel** : c'est le fait, pour une entreprise, de surpasser ses concurrents. L'entreprise détient alors une position dominante dans son environnement concurrentiel, qui lui permet d'obtenir une rente de situation.

Cet objectif principal se décline en **trois sous objectifs** :

Performance économique

La stratégie a pour objectif d'améliorer la performance économique des entreprises. Il s'agit d'améliorer la rentabilité, donc la valeur financière de l'entreprise.

Créer de la valeur

La stratégie permet de créer de la valeur financière (de faire du profit), mais elle permet également de créer d'autres formes de valeur. Les différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ont une vision différente de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, etc. sont autant de sources de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise.

Pérenniser l'entreprise

La stratégie d'entreprise a également pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit de chercher à maîtriser la trajectoire stratégique de l'entreprise.

Les origines et évolutions de la stratégie d'entreprise

Empiriquement, quelles sont les origines de la stratégie d'entreprise comme discipline ?

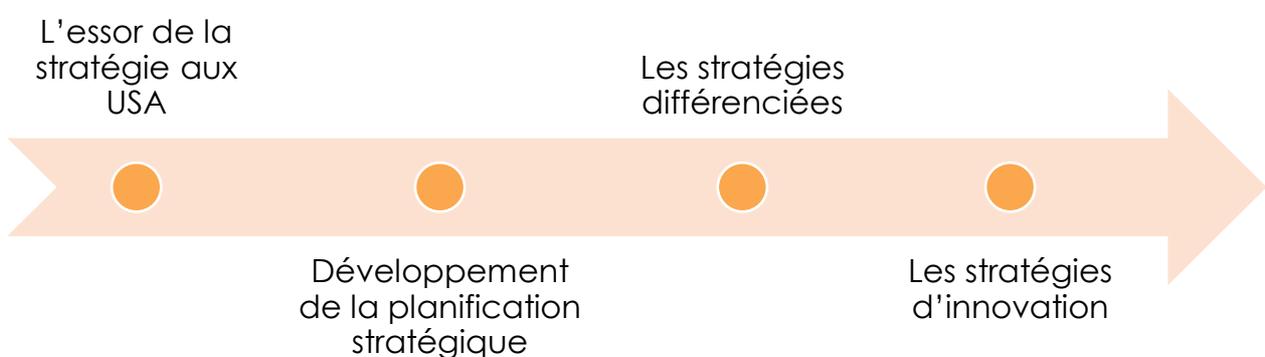


Figure 1. Les principales phases de la stratégie d'entreprise

Université de Harvard

- L'émergence de la stratégie d'entreprise est relativement récente.
- Elle date des années 1950 avec la création du premier cours de politique générale d'entreprise au sein de l'Université de Harvard.
- Ce cours était basé essentiellement sur des questions d'organisation de la production. Il s'agissait de chercher les solutions d'organisation permettant d'optimiser la production et d'assurer des débouchés à cette production.

Structuration : L'essor de la planification stratégique

- Les premiers ouvrages de stratégie sont publiés dans les années 1960 avec notamment Igor Ansoff (*Corporate Strategy*, New York, McGraw Hill, 1965).
- Ces premiers ouvrages proposent des méthodes visant à identifier les influences de l'environnement s'exerçant sur les entreprises en termes d'opportunités et de menaces.
- On parle de planification stratégique car les dirigeants cherchent à construire des plans stratégiques sur le long terme à partir de l'évaluation de leur environnement stratégique et de l'environnement concurrentiel.
- La stratégie est relativement « simple » car en contexte de croissance, il y a des débouchés pour toutes les entreprises.
- Les plans stratégiques consistent donc à anticiper et prévoir l'évolution de la croissance de l'entreprise.

Evolutions : apparition de multiples visions de la stratégie

- Si la planification est possible pendant les 30 glorieuses, elle devient plus critiquable en période de crise car l'environnement devient de plus en plus turbulent.
- La planification à moyen ou long terme ne fonctionne donc plus car le dirigeant ne peut plus repérer tous les concurrents ni leurs jeux stratégiques.
- Plusieurs courants critiques ont émergé pour essayer de comprendre comment peut se construire la stratégie et quels sont les éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie.

Actuellement

Des approches plus souples et plus flexibles de la stratégie se développent, centrées sur la question de l'innovation, des stratégies collectives, sur la question de l'incertitude, etc.

Les concepts clés

La stratégie d'entreprise repose sur différents concepts clés.

La vision stratégique

Principales caractéristiques

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 sera 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'entreprise.

Quelques questions clés

- Que voulons-nous être ?
- Quel est l'avenir de notre secteur ?
- Quelle est la place de notre entreprise dans ce futur ?

Les missions

Principales caractéristiques

- 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, de ses objectifs stratégiques.
- Les missions permettent de fixer les orientations quotidiennes des individus.

Quelques questions clés

- Que faisons-nous ?
- Quelle est notre vocation ?

Les valeurs

Principales caractéristiques

- Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires.
- Elles influencent les comportements que les managers et les employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise.
- Elles forment la culture de l'entreprise.

Quelques questions clés

- Qui sommes-nous ?
- En quoi croyons-nous ?

Les objectifs

Principales caractéristiques

- L'objectif est un critère de mesure de la performance (Parts de Marché, chiffre d'affaires, etc.)
- C'est la transposition des missions et de la vision en critères chiffrés et mesurables.
- Il permet de préciser, de prioriser et de hiérarchiser l'intention stratégique

Quelques questions clés

- Quels résultats devons-nous atteindre ?
- Dans quels délais devons-nous les atteindre ?

La formation de la stratégie

Comment se forme ou s'élabore la stratégie dans les entreprises ?

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 est dans la réalité un mix entre les deux, on parle de **stratégie réalisée**.

La stratégie déduite

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

Inconvénients

- Risque de désalignement stratégique en cas de mauvaise perception et/ou 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.

La stratégie construite

Principales caractéristiques

- La stratégie construite 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 et déplacer les règles du jeu concurrentiel (stratégies de ruptures, 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.

Avantages

- 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, la tolérance à l'erreur, et une forte capacité d'apprentissage et de changement.

Inconvénients

- 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).

La stratégie réalisée

1. 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.
2. Ces intentions stratégiques sont parfois effectivement mises en œuvre. C'est la stratégie délibérée.
3. Toutes les intentions stratégiques ne sont pas effectivement réalisées. L'entreprise peut ne pas avoir les moyens de ses ambitions par exemple.
4. Par ailleurs, des actions non prévues peuvent par ailleurs 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.
5. Au final, la combinaison de ces deux flux de stratégie délibérée et émergente forme la stratégie réalisée.

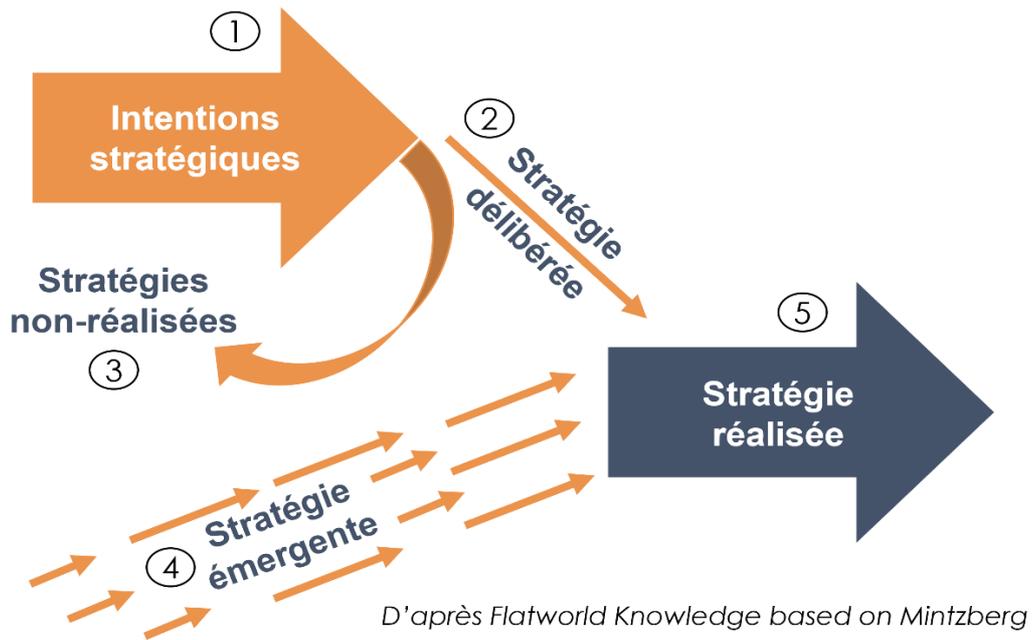


Figure 2. La stratégie réalisée

La stratégie comme processus

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

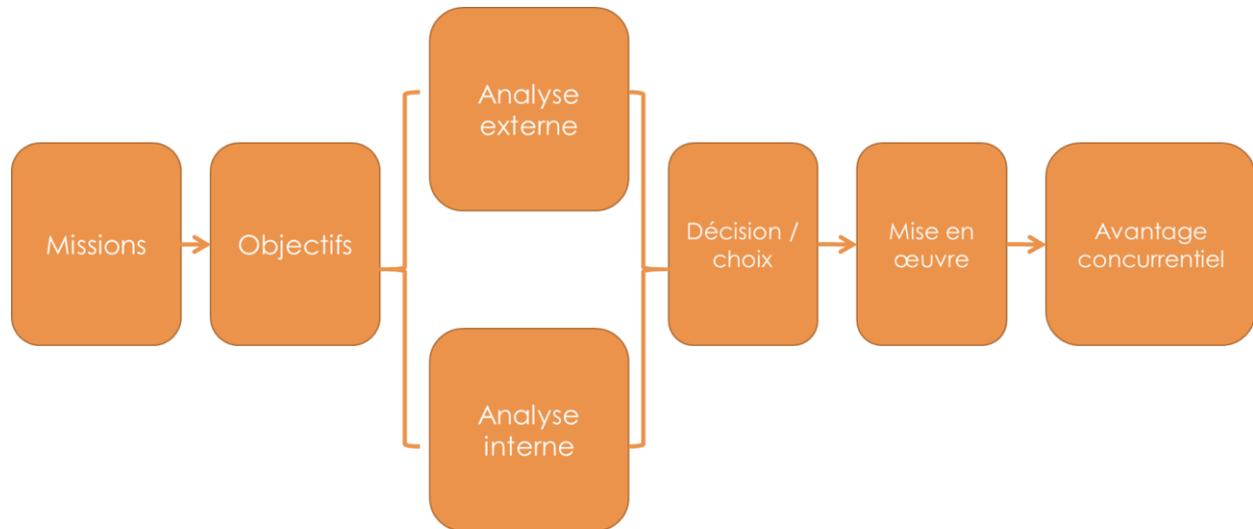


Figure 3. Les différentes phases du processus stratégique

Les missions : Les missions caractérisent l'ambition de l'entreprise à long terme.

Les objectifs : Les objectifs sont la déclinaison des missions de l'entreprise en critères mesurables et quantifiables.

L'analyse externe : L'analyse externe consiste à identifier quelles sont 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.

La 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.

La mise en œuvre : Une fois la stratégie globale décidée, elle est déclinée par activités, par fonctions ou encore par pays.

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

Les types de décisions en stratégie

Il est nécessaire de distinguer les décisions dites stratégiques et les décisions dites opérationnelles.

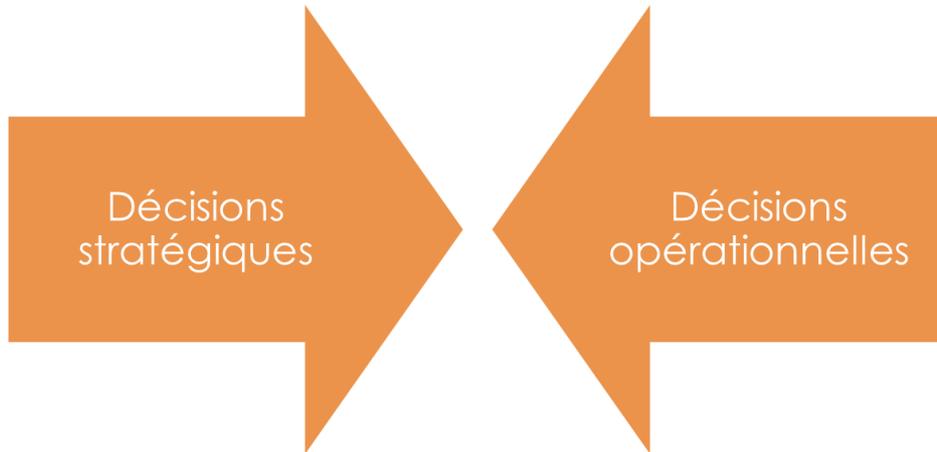


Figure 4. Les types de décisions stratégiques

Les décisions stratégiques

- **Portée** : vise à satisfaire les parties prenantes et à obtenir un avantage concurrentiel (buts de la stratégie).
- **Périmètre** : concerne l'entreprise dans son ensemble.
- **Horizon temporel** : engage le devenir de la firme et ne produit des résultats que sur le long terme.
- **Risques** : élevés car forte incertitude des événements et des résultats espérés.

Les décisions opérationnelles :

- **Portée** : vise à améliorer les pratiques de gestion et les activités « quotidiennes » des entreprises.
- **Périmètre** : concerne les différentes fonctions, les départements, les sites, etc.
- **Horizon temporel** : permet d'assurer la gestion quotidienne et produit des résultats à moyen et à court terme.
- **Risques** : limité car faible incertitude des événements et des résultats espérés.

Les différents niveaux de stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans les entreprises.

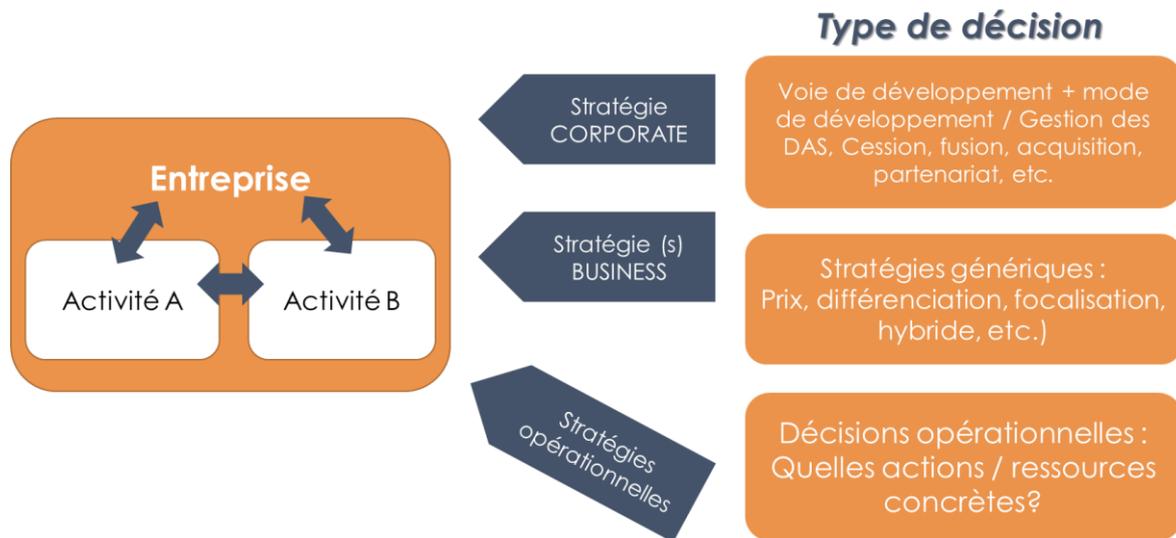


Figure 5. Les niveaux de décisions stratégiques

La stratégie corporate

Elle concerne l'entreprise ou l'organisation prise dans son ensemble. 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)?

La 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.

La stratégie opérationnelle

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 une activité essentielle à la gestion d'une entreprise.

Elle consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ses activités, dans le but de créer de la valeur.

Elle repose par ailleurs sur un travail de **diagnostic stratégique** qui permettra concrètement d'effectuer des **choix stratégiques** et de déployer explicitement la stratégie.

Références

Barney, J., (2018), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson, Global Edition

Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., (2019), Stratégie - Le manuel du management stratégique, 11ème édition, Vuibert, Paris.

Gerry J., Scholes K., Fréry F., (2020), Stratégique, 12ème éd., Pearson Education, Paris.

Garette B., Durand R., Dussauge, P., Lehmann Ortega L., Leroy F., (2019), Strategor, 8ème éd Dunod, Paris.

Thiétart R.A. Xuereb J.M., Barthélémy J., Donada C. Van Wijk, G., (2015), Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre, Dunod, 3ème édition, Paris.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les principales phases de la stratégie d'entreprise	3
Figure 2. La stratégie réalisée	8
Figure 3. Les différentes phases du processus stratégique.....	9
Figure 4. Les types de décisions stratégiques.....	10
Figure 5. Les niveaux de décisions stratégiques	11