

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Stratégie des organisations

### Transcription vidéo – Séquence 1

---

*Ce cours vous est proposé par Frédéric LASSALE, Maître de conférence IAE de Dijon et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

#### **Diapo 3**

Pour commencer ce cours de stratégie des organisations, il faut d'abord définir ce qu'est une organisation. Nous aborderons ensuite 3 points permettant de comprendre son rôle et sa place.

Une organisation est un regroupement d'individus qui doit interagir pour faciliter cette interaction.

Ce groupe va mettre en place des moyens qui vont lui permettre d'atteindre la raison pour laquelle ils se sont regroupés.

Un individu seul ne peut pas être considéré comme étant une organisation.

Nous avons choisi le terme d'organisation, et non pas entreprise, car toutes les organisations ne sont pas forcément des entreprises mais toutes les organisations ont besoin de stratégie pour atteindre un objectif.

#### **Diapo 4**

À l'écran nous pouvons voir 2 illustrations : celle d'un nouveau-né et celle d'un cercueil. Elles représentent le début et la fin de vie.

La stratégie des organisations vise à éviter qu'une organisation meure.

Pour cela, il faut comprendre les particularités de l'organisation et mener une analyse dans un secteur déterminé ; savoir positionner l'organisation dans un contexte concurrentiel ; savoir anticiper les mouvements des autres organisations et prendre les décisions adéquates. Il faut également être capable de formuler un cheminement logique : une stratégie.

#### **Diapo 5**

Avant d'aller plus loin dans la définition de la stratégie, revenons un instant sur la signification de ce mot : qu'est-ce que la stratégie ?

Le mot stratégie vient du grec *strategos* et désigne le fait de commander une armée.

Les premiers écrits contenant la notion de stratégie sont des écrits d'ordre militaire comme par exemple « l'art de la guerre » de Sun Tzu.

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale le terme de stratégie est apparu dans les sciences de gestion mais a gardé sa logique de commandement d'une entreprise pour atteindre un objectif.

En management, la stratégie correspond aux buts et objectifs que souhaite atteindre l'organisation en fonction des ressources détenues. Il s'agit de choix à long terme que devra faire l'organisation. Le long terme correspond à une période supérieure à 5 ans.

Ce choix va impliquer toute l'organisation, va définir son périmètre d'activité et ses orientations afin d'obtenir un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel peut être vu comme une position ultime favorable : le saint-graal de la stratégie.

### **Diapo 6**

La stratégie d'une organisation doit tenir compte de plusieurs éléments : tout d'abord, quelle est la mission ou la vocation de l'organisation ? En d'autres termes : pourquoi existe-elle ?

Il peut paraître saugrenu de se poser la question mais certaines organisations ont parfois du mal à définir leur mission.

Doit-elle fabriquer des bouteilles de soda ? Doit-elle être fournir des boissons rafraîchissantes sans alcool ? Doit-elle être fournir des produits festifs ou énergétiques ?

Au travers de ces 3 questions, on peut s'interroger sur la dimension d'une telle organisation. Doit-elle se contenter de fabriquer des sodas ?

Doit-elle essayer de fabriquer différents types de boissons sans alcool ?

Doit-elle partir du principe que son produit permet de faire la fête et donc être un mélange de sodas, jus de fruit, alcool ou autres ? Ou bien un produit innovant permettant un gain d'énergie ?

En fonction de la mission qu'elle choisira son champ d'action sera plus ou moins grand.

Ensuite il faut prendre en compte les buts et objectifs de l'organisation.

Que doit-elle atteindre ?

Doit-elle devenir le numéro 1 mondial des boissons ? Doit-elle devenir le numéro 1 européen ? On voit ici que le territoire qu'elle doit dominer diffère.

Ou tout simplement doit-elle être une entreprise qui fournit des boissons, sur un territoire donné, sans se préoccuper de la position qu'elle aura sur le marché ?

L'objectif doit être vu comme un élément difficile à atteindre alors que les buts doivent être vu comme des paliers successifs à franchir.

Ainsi une organisation fixera plusieurs buts pour atteindre un objectif.

Par exemple, pour être numéro 1 européen dans le secteur des boissons, un but pourrait être de devenir numéro 1 en Allemagne, un autre but pourrait être d'acheter une entreprise espagnole, un autre serait de construire une nouvelle usine sur le marché européen.

Afin d'atteindre ces objectifs et ces buts l'organisation va devoir mettre en œuvre une stratégie.

Pour cela, elle va s'appuyer sur des compétences et sur des ressources en effectuant un diagnostic à la fois de son environnement, de ses marchés et de son organisation.

Pour faire simple un diagnostic stratégique ressemble à ce que peut demander un médecin lorsque vous le consultez.

Le médecin ne sait pas a priori quelle maladie vous avez. Pour le savoir, il va mettre en place un certain nombre de tests comme une prise de sang, un test d'effort, un scanner, qui lui permettront de comprendre quelle maladie vous avez. En fonction de cette maladie, il saura le nombre de traitements possibles, il évaluera quels sont les traitements les plus opportuns et mettra en œuvre un protocole médical.

Le diagnostic stratégique consiste également à mettre en place des tests pour comprendre dans quelle situation est l'organisation en interne : de combien de ressources et compétences

dispose-t-elle ? Les tests permettront également de comprendre la situation en externe dans son environnement, mais également la situation sur le marché : par exemple, combien de concurrents lui font face ?

Une fois le diagnostic terminé les stratégies de l'organisation pourront évaluer quels sont les choix les plus opportuns pour améliorer la situation de celle-ci et ils mettront en place un déploiement stratégique pour atteindre cette situation.

Par exemple, le déploiement pourra passer par l'achat d'une autre entreprise ou par l'abandon d'une des activités de l'organisation jugée peu intéressante, peu pertinente ou peu rentable.

Le pourquoi, le quoi et le comment doivent également être évalués en fonction des valeurs et croyances présentes dans l'organisation mais aussi en fonction des politiques des dirigeants. Par exemple, le choix d'implanter une usine en Inde ou au Brésil peut se faire de manière irrationnelle. Prenons l'exemple du dirigeant qui souhaite aller au Brésil car c'est un pays qui l'attire personnellement, plutôt que de visiter son usine en Inde qui est un pays qui ne l'attire pas.

### **Diapo 7**

Abordons maintenant dans le détail le pourquoi de l'organisation.

Nous l'avons dit « le pourquoi » correspond à la mission de l'organisation. Pour cela, elle doit répondre aux questions suivantes :

Que sommes-nous ? Sommes-nous une entreprise informatique ? Sommes-nous une entreprise militaire ? Sommes-nous une entreprise de renseignements ? Mais si nous sommes ces 3 chose à la fois, que sommes-nous ?

Prenons le cas de l'entreprise Boeing qui fabrique des logiciels pour des satellites ou pour ses avions, mais qui possède également une milice militaire privée sous contrat avec le département de la défense américain. Elle a aussi une division renseignement pour les différentes agences gouvernementales américaines et fabrique des avions civils et des avions militaires. Afin de tenir un cap, Boeing doit être capable de répondre à la question du pourquoi de l'organisation.

Il est fort probable que la mission, la vocation d'une organisation évolue ou change complètement dans son histoire tout au long de sa durée de vie. Certaines organisations peuvent dépasser 100 ans d'existence !

Une organisation doit également répondre à la question qu'est notre affaire ? Cette question cherche à ancrer l'organisation dans le présent. Autrement dit : que fait-elle actuellement ? Ce qui amène la question suivante : que devrait-elle être ? Le présent et le futur vont être des éléments essentiels quant aux choix stratégiques qu'elle va mettre en œuvre dans les prochaines années. Pour rappel la stratégie est une orientation à long terme.

L'organisation peut également se poser des questions comme :

Quelles sont nos ressources ? Lesquelles aimerions nous avoir ?

Dans quelle activité nous situons-nous ?

Qu'aimerions nous être ?

Souhaitons-nous continuer sur notre secteur actuel ?

Ces différentes questions sont essentielles pour comprendre où veut aller l'organisation, quel est son objectif et quels chemins elle doit emprunter pour l'atteindre.

### **Diapo 8**

Abordons la question du quoi de l'organisation.

Quand l'organisation est consciente de sa mission, elle essaye de déterminer comment s'y prendre pour continuer. Pour cela, elle définit un ou plusieurs objectifs et, au sein de ces objectifs, un ou plusieurs buts.

Les objectifs permettent d'avoir une vision à long terme tandis que les buts permettent d'avoir une vision à court terme (moins d'un an).

Ces buts sont essentiels pour motiver le personnel et prendre des décisions applicables rapidement. Ils permettent aussi d'être compris de ses fournisseurs et ou de ses clients. Ils servent à mettre en place des outils de contrôle pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.

### **Diapo 9**

Terminons avec le comment de l'organisation.

Il s'agit ici d'évoquer le domaine d'action de l'organisation. Comment concrètement va-t-elle faire pour atteindre les buts et objectifs ?

Doit-elle s'installer dans un nouveau pays dans une logique d'internationalisation ?

Doit-elle lancer un nouveau produit ?

Doit-elle acheter une autre organisation ?

Doit-elle vendre une partie de son organisation ? Si oui laquelle ?

Doit-elle continuer à produire tels produits ou tels services ?

Le comment de l'organisation doit amener à des décisions concrètes.

### **Diapo 10**

Pour conclure sur cette introduction à la stratégie des organisations, nous allons évoquer les métiers correspondant à cette dimension.

La stratégie peut être l'œuvre de plusieurs personnes.

Tout d'abord le directeur, le président ou toute personne de la direction générale peuvent faire de la stratégie pour l'organisation.

Il se peut également que l'organisation se soit dotée d'une division « stratégie » implantée plus ou moins haut dans l'organigramme de l'organisation et dont les membres ont la charge de toutes les dimensions de la stratégie de l'organisation.

Il se peut également que la stratégie soit sortie de l'organisation, on parle d'externalisation, au profit d'un cabinet de conseil, qui en fonction des besoins de l'organisation, mobilisera ses collaborateurs stratégiques pour répondre aux sollicitations de son client.

La stratégie peut donc être l'œuvre d'une seule personne : le PDG, de plusieurs personnes : le Conseil d'administration ou le conseil de surveillance, d'un service au sein de l'entreprise, ou d'un groupe extérieur à celle-ci : le cabinet de conseil.

L'objectif, pour la ou les personnes en charge de la stratégie, est de donner des solutions afin d'optimiser la gestion et le développement de l'organisation.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Stratégie des organisations, Frédéric LASSALE, 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