

Les grandes fonctions de l'entreprise

Stratégie des organisations

Transcription vidéo – Séquence 8

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

Cette séquence a pour but de synthétiser l'ensemble des séquences sur la fonction stratégie des organisations. Nous insisterons sur le management stratégique, l'évaluation et le contrôle et terminerons par l'interaction de la fonction stratégie avec les autres fonctions de l'entreprise.

Diapo 4

Rappelons une définition de la stratégie ainsi que ses objectifs.

La stratégie concerne les orientations à long terme d'une organisation. Pour que la stratégie ait un impact, il faut laisser le temps aux investissements, aux choix stratégiques et au déploiement stratégique, d'avoir des effets sur l'organisation. Il serait très facile, dès les premiers effets négatifs, de remettre en cause toute la stratégie. Celle-ci doit être analysée dans sa globalité une fois qu'elle a été déployée. On peut illustrer cela avec une métaphore sportive : remettre en cause la stratégie à la mi-temps d'un match c'est oublier qu'il va y avoir une seconde mi-temps dans laquelle les effets positifs auront plus d'impact que les effets négatifs éventuellement rencontrés pendant la première mi-temps. Bien évidemment, ne rien changer à la mi-temps correspond à un calcul basé sur la certitude que les effets positifs attendus sont supérieurs aux effets négatifs vécus. Beaucoup d'organisations dominantes sur leurs marchés, n'ont pas toujours connu que des effets positifs. Il est facile de croire qu'une organisation ne connaîtra que des succès dans le déploiement de sa stratégie, mais la réalité est bien évidemment plus complexe.

Rappelons que la stratégie ne s'intéresse qu'au périmètre d'activité des organisations. Elle n'a pas la capacité d'influencer, de manière significative, des environnements très lointains.

Enfin, la stratégie doit permettre l'obtention d'un ou plusieurs avantages concurrentiels permettant à l'organisation de perdurer dans le temps.

Pour finir, une organisation doit s'interroger sur les trois éléments essentiels pour mettre en œuvre cette stratégie.

Ce sont : le pourquoi de l'organisation, qui va définir la mission ou la vocation, le quoi de l'organisation, qui va définir les objectifs et les buts, et le comment de l'organisation, qui va

définir les processus permettant d'atteindre ses objectifs et de réaliser la mission de l'organisation.

Diapo 5

Le management stratégique inclut trois composantes.

On distingue le diagnostic stratégique avec lequel l'organisation met en œuvre un certain nombre d'outils afin de comprendre dans quel environnement elle évolue, qui sont ses concurrents et qu'elles sont ses forces, ses ressources, ses compétences qui lui permettront de lutter sur des marchés.

Les choix stratégiques cherchent à formuler une orientation à donner à l'organisation en fonction des informations traitées et analysées grâce au diagnostic.

Enfin la troisième composante est le déploiement stratégique qui consiste à la mise en œuvre de la stratégie au travers de choix opérationnels.

Diapo 6

On dénombre 3 choix stratégiques.

Il s'agit premièrement de la spécialisation qui permet à l'organisation de se concentrer sur un marché et un produit existant.

L'expansion produit ou marché permet de créer un nouveau produit, ou de se développer sur un nouveau marché.

La diversification permet de s'installer sur un nouveau marché et de développer un nouveau produit simultanément.

Le déploiement stratégique consiste à mettre en œuvre des choix opérationnels comme l'acquisition d'un concurrent ou d'un fournisseur, l'alliance sur un marché avec une autre organisation afin de développer un nouveau produit ou une technologie.

Il est possible aussi de choisir d'externaliser à une autre organisation, présente parfois dans un autre pays, soit la vente, soit la production d'une partie de ses produits et services.

Diapo 7

Afin de s'assurer que la stratégie soit la plus opportune pour l'organisation il est nécessaire de mettre en place une évaluation et un contrôle à l'aide de différents outils.

Cette évaluation et ce contrôle doivent garantir la pertinence des choix effectués, ils doivent mesurer le niveau d'acceptabilité de ces choix et mesurer le niveau de faisabilité.

Pour illustrer cette situation, une organisation aujourd'hui pourrait se lancer dans le développement de tourisme lunaire.

Ici, la question de la pertinence pourrait être traitée en tenant compte du développement de voyages spatiaux grâce à des entreprises comme Ariane, SpaceX, Blue Origin.

La question de l'acceptabilité doit être étudiée en fonction des clients. Existe-il une demande pour un tel tourisme ?

En ce qui concerne l'acceptabilité, est-ce que l'organisation est prête à développer ce type de produit ? Nous voyons que l'entreprise Virgin essaye de développer des voyages sans apesanteur.

Enfin, en terme de faisabilité il faut se demander combien de touristes pourrions-nous toucher compte tenu de la technologie actuelle et compte tenu des contraintes que doivent subir les clients pour un tel voyage. Il faut également tenir compte des lois règlementant le transport spatial en vigueur dans le pays de l'organisation

Parmi les outils qui permettent d'évaluer et de contrôler la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité, les principaux outils sont le PESTEL, les 5 forces de la concurrence, l'étude des cartes stratégiques ou encore l'approche par les ressources et compétences et bien d'autres outils. Chacun s'utilise à un niveau spécifique d'analyse et ne permet d'avoir qu'un élément de réponse à une situation. Dans une logique d'évaluation et de contrôle plusieurs outils doivent être utilisés pour obtenir l'image la plus précise de la situation.

Diapo 8

La stratégie est donc une composante essentielle de toute organisation. Pour schématiser elle est le pilote de l'organisation. Par conséquent, elle doit interagir plus ou moins fortement avec les autres fonctions de l'organisation. La position de la fonction stratégie, sa reconnaissance par la direction de l'entreprise et les moyens qui lui seront conférés sont autant d'éléments qui rendront plus ou moins efficaces les prises de décision. Une fonction stratégie qui serait désavouée par plusieurs autres fonctions n'aurait que peu d'impact ou peu de latitude dans les propositions qu'elle pourrait soumettre à la direction de l'organisation.

Pour reprendre la métaphore sportive, la stratégie doit être vue comme l'entraîneur de l'équipe qui va mettre en place un schéma tactique, qui va s'appuyer sur des joueurs qui ont certaines caractéristiques en fonction des besoins dans le match, des forces en présence dans l'équipe adverse. Si cet entraîneur n'est pas écouté par les joueurs ou désavoué par la direction alors il n'aura que peu d'impact et l'échec ne pourra pas lui être totalement imputé.

La compréhension de l'interaction avec les autres fonctions est donc essentielle pour la fonction stratégie mais également essentiel pour les autres fonctions.

Diapo 9

Il est important de comprendre que la stratégie est une discipline jeune en sciences de gestion et qu'il reste encore de nombreux éléments à étudier. Afin d'avoir une vision la plus fine possible sur les organisations, il est nécessaire d'imaginer un renouveau de la pensée stratégique.

Pour cela, il existe plusieurs champs théoriques s'intéressant aux nouvelles stratégies concurrentielles.

Nous pouvons citer les quatre approches les plus connues :

- L'approche dynamique et processuelle qui s'appuie sur la notion d'interaction entre organisations est essentielle ;
- L'approche comportementaliste étudie les modes relationnels et les logiques de pouvoir qui en découlent ;
- L'approche en termes d'instabilité s'appuie sur une théorie comme celle de l'hypercompétition ;

- L'approche volontariste et discontinue est principalement centrée sur les stratégies de rupture qui cherche à obtenir une vision des changements stratégiques radicaux dans lesquels le jeu n'est jamais écrit à l'avance.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Stratégie des organisations, Frédéric LASSALE, AUNEGe (<http://aunega.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