

Les grandes fonctions de l'entreprise

Stratégie des organisations

Transcription vidéo – Séquence 2

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

Dans cette séance nous allons voir l'importance d'une dimension stratégique dans une organisation. Nous aborderons l'univers stratégique, le processus stratégique, le management stratégique et les stratégies génériques.

Diapo 4

Les objectifs de la stratégie sont multiples. Il s'agit, tout d'abord, de comprendre la notion d'entreprise ou d'organisation et les particularités de chacune d'entre elles. En effet, une toute petite organisation, TPE, PME, ne se comportera pas forcément de la même manière qu'une autre petite organisation ou même qu'une grande.

Il s'agit également de savoir mener une analyse dans un secteur déterminé. Le secteur de l'énergie n'a pas les mêmes caractéristiques que le secteur du textile, le secteur de la joaillerie ou encore du secteur alimentaire.

Il faut aussi savoir positionner son organisation dans un contexte concurrentiel. Les organisations ne font pas face aux mêmes concurrents, aux mêmes tailles d'entreprise, en fonction des secteurs.

Ensuite, il faut anticiper les mouvements des différents acteurs d'une industrie et prendre les bonnes décisions. Par exemple, avec l'arrivée des nouvelles technologies, des secteurs traditionnels, comme le textile, doivent s'adapter pour garantir leur pérennité.

Enfin, compte tenu d'un certain nombre d'éléments, il faut être capable de formuler une stratégie pour l'organisation.

La stratégie est indispensable aux organisations, elle s'exprime en permanence aussi bien dans les parcs d'attractions, dans les compagnies aériennes, dans l'hôtellerie, dans l'armement ou encore dans la téléphonie mobile. Aucune organisation ne peut fonctionner sans stratégie mais celle-ci est soit choisie, soit subie.

Diapo 5

Abordons l'univers stratégique.

La question de cet univers est essentielle car c'est dans celui-ci que l'organisation évolue. Et c'est dans cet univers que l'organisation va chercher à prendre un avantage sur les autres organisations ou chercher à se protéger de celles-ci.

Cet avantage est appelé avantage concurrentiel dans cette discipline. Il peut être résumé à 2 situations, soit chercher à se différencier des concurrents, soit créer plus de valeurs pour le client. Quel que soit cet avantage il n'est pas éternel.

Il faut donc accepter que la stratégie soit une dynamique ce qui nécessite de mettre en place un processus stratégique évolutif dans le temps plutôt qu'un état statique.

Diapo 6

Détaillons la notion de processus stratégique.

Pour prendre une décision stratégique, il est nécessaire de collecter un grand nombre d'informations. Mais cette multitude d'informations est limitée par la rationalité des individus qui doivent prendre les décisions. Depuis Simon, en 1947, nous savons que les agents ont une rationalité limitée. Dans les organisations, nous sommes confrontés à 2 types de rationalités : la première, dite instrumentale, correspond à l'adéquation de solutions à des problèmes. La deuxième, dite substantielle, correspond à des fins répondant plutôt à une logique de valeur qu'à une logique technique ou économique.

Bien évidemment, les individus prenant les décisions sont limités par le nombre d'informations disponibles ce qui rend complexe et incertain la prise de décision. Afin de limiter ces 2 éléments de nombreux outils existent et permettent aux organisations d'appuyer la prise de décision.

Diapo 7

Dans la prise de décisions stratégiques le processus mis en place est fondamental car c'est ce processus qui va donner du sens aux décisions de l'organisation dans un monde incertain. En effet, les organisations sont confrontées à 3 problèmes :

- L'environnement recouvre une grande diversité d'influence ;
- L'environnement est turbulent ;
- L'environnement est complexe.

Pour illustrer ces 3 problèmes, prenons le cas d'un fabricant automobile français. Pour Renault ou Peugeot il existe actuellement de nombreuses contraintes. Des contraintes légales comme le respect des règles de sécurité, respect des normes de fabrication et des contraintes en termes d'approvisionnement, par exemple sur les voitures électriques il faut des semi-conducteurs fabriqués principalement en Asie. Il y a aussi des contraintes imposées par leurs clients : actuellement les SUV sont les véhicules les plus vendus chez les constructeurs).

À ces influences, il faut rajouter la turbulence provenant par exemple aujourd'hui de certains concurrents chinois, qui avec l'arrivée de l'électrique, ont rattrapé leur retard sur les moteurs thermiques et qui cherchent à imposer leur savoir-faire sur le marché.

Enfin, des éléments extérieurs vont venir complexifier le jeu des acteurs, sur le secteur automobile, comme le COVID-19 ou un tsunami, qui va bloquer l'approvisionnement d'une partie du monde vers l'autre partie du monde. La catastrophe de Fukushima a parfaitement illustré la dépendance des constructeurs automobiles de certaines ressources fabriquées au Japon.

Diapo 8

Abordons enfin le cas du management stratégique. C'est le processus permettant de gérer la complexité auxquelles doivent faire face les organisations.

Le management stratégique recouvre 3 composantes principales :

- La première est le diagnostic stratégique qui détermine la position de l'organisation ;
- La seconde est le choix stratégique qui consiste à opérer une sélection parmi les options possibles ;

- La troisième est le déploiement stratégique correspondant à la mise en œuvre du choix opéré précédemment.

Afin d'illustrer plus explicitement ces 3 étapes, imaginons une consultation chez un docteur. Le patient arrivant dans le cabinet du médecin n'a pas la capacité de nommer parfaitement la maladie l'ayant conduit à venir consulter. Le médecin sans faire passer de test n'est, normalement lui non plus, pas en capacité de déterminer précisément la maladie. Le médecin va donc faire passer un certain nombre de tests au patient, prise de sang, IRM, radios, scanner. Tous ces tests vont lui permettre d'avoir des informations sur la maladie. Le médecin effectue donc un diagnostic médical du patient. Le stratège, comme le médecin, doit comprendre la situation de l'organisation. Le stratège va donc effectuer des tests au travers d'outils pour connaître précisément la position stratégique actuelle.

Une fois tous les tests réalisés, le médecin arrive à la conclusion que le patient est atteint d'un cancer. Il se trouve donc confronté un choix de traitement de cette maladie : radiothérapie, chimiothérapie, chirurgie, traitement médicamenteux, ne rien faire. Comme le médecin, le stratège doit lui aussi effectuer un choix : spécialisation, expansion, diversification. Une fois le choix réalisé, le médecin va mettre en place un protocole médical. Par exemple, sur un traitement médicamenteux il doit définir les médicaments, le nombre de prises par jour, la durée en nombre de jours, la puissance du médicament et éventuellement un nouveau rendez-vous pour voir les effets de ces médicaments. Le stratège va lui aussi mettre en place un déploiement au travers de logique de croissance comme l'achat d'organisation, la fusion, les alliances, ou de décroissance : abandon d'une partie de l'organisation ou sous-traitance.

Diapo 9

Une organisation peut être composée de plusieurs activités. Par exemple, Peugeot fabrique des voitures, des scooters, des vélos et des moulins à poivre.

Ainsi une organisation doit être regardée au niveau de ses activités. En stratégie, les activités s'appellent des domaines d'activité stratégiques ou plus simplement DAS. La stratégie doit permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel sur chacun des DAS. Sur chacun de ces DAS les organisations vont mettre en place une stratégie générique.

Il existe 2 possibilités de stratégie générique.

La première qui consiste à augmenter la valeur perçue par le client. C'est le cas par exemple de Ferrari dans l'automobile, qui avec plusieurs éléments donne l'impression aux clients que le prix de ses voitures est justifié.

La seconde possibilité est de réduire les prix au travers d'une domination globale par les coûts qui permet aux clients de trouver un produit équivalent moins cher. C'est le cas par exemple des marques distributeurs dans les grandes enseignes commerciales pour le papier toilette ou les conserves.

Afin d'obtenir cet avantage concurrentiel les organisations accumulent des facteurs clés de succès, appelés également FCS. Pour les organisations jouant sur l'augmentation de valeur nous pouvons citer l'image de marque, la technologie, le service après-vente. Pour celles jouant sur la réduction des prix, nous pouvons citer l'implantation géographique, les économies d'échelle ou encore les économies de variétés.

C'est l'assemblage de ces FCS qui permettra aux organisations de surpasser leurs concurrents et de détenir un avantage concurrentiel.

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