

Les grandes fonctions de l'entreprise

Stratégie des organisations

Transcription vidéo – Séquence 3

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

Nous allons voir la dimension opérationnelle de la stratégie des organisations. Nous étudierons en particulier les choix stratégiques et le déploiement stratégique.

Diapo 4

Pour s'intéresser à la dimension opérationnelle, il est important de comprendre que les organisations doivent antérieurement effectuer un choix. Ce choix stratégique peut être résumé grâce à la matrice D'ANSOFF présentée ici.

4 choix sont possibles :

- Le premier est la stratégie de spécialisation dans lequel l'organisation se concentre sur un marché sur lequel elle est déjà présente avec un produit existant ;
- Le second est la stratégie « d'expansion produit ». Dans ce cas, l'entreprise choisit d'aller sur un marché existant avec un nouveau produit ;
- Le troisième est « l'expansion marché ». Ici, l'entreprise choisit d'aller sur un nouveau marché avec un produit existant ;
- Le quatrième et dernier choix possible est la diversification qui correspond à l'arrivée sur un nouveau marché avec un nouveau produit simultanément.

Traditionnellement, nous pouvons regrouper « l'expansion produit » et « l'expansion marché » sous l'appellation « expansion ».

Une organisation devra donc faire un choix parmi ces quatre possibilités.

Ce choix peut évoluer dans l'histoire de l'organisation ou peut rester identique.

Le choix stratégique résulte du diagnostic effectué précédemment et va conditionner le déploiement de l'organisation.

Diapo 5

La spécialisation correspond à la situation dans laquelle une organisation choisit de rester sur un seul marché avec un seul produit, comme par exemple McDonald avec la restauration rapide. Rester spécialisé ne veut pas dire immobile. McDonald a procédé à de nombreux achats d'entreprises au cours des 10 dernières années sur le secteur de la restauration rapide. Burger King, entreprise également spécialisée, a ouvert en 2011 au Maroc, acheté en 2014 Tim Hortons, un concurrent américain, et acheté Quick en 2015.

La spécialisation caractérise souvent 2 situations : la première appelée « pénétration de marché », correspond à l'arrivée d'une entreprise sur un nouveau marché. La seconde est appelée consolidation ou confortement. Elle correspond au choix effectué par une organisation de se concentrer sur un seul de ses métiers.

L'expansion produit correspond à la situation dans laquelle une organisation propose de nouveaux produits à son marché d'origine. Ici le terme de marché doit être compris comme une catégorisation des clients et non pas dans une logique géographique. Par exemple, la marque Pampers s'intéresse aux marchés des bébés et des jeunes enfants et n'est pas présente sur le marché des adolescents.

Pour l'expansion produit, nous pouvons parler de Coca Cola Company qui, avec son Coca Cola light, son Coca-Cola Ø et son Coca Cola à la stévia, propose de nouveaux produits sur son marché de boissons rafraichissantes sans alcool. Mais elle développe également de nouveaux produits comme Finley, Monster, Burn ou encore Minute Maid.

L'expansion marché c'est quand une organisation propose un produit existant sur un nouveau marché. Par exemple, la marque Comptoir des cotonniers pourrait proposer à l'avenir des vêtements à des jeunes filles entre 8 et 14 ans alors que ses marchés actuels concernent les femmes de 20 à 50 ans. EasyJet, qui ne propose que des courts et moyens courriers, pourrait proposer des longs courriers low-cost. Pour reprendre l'exemple précédent, la marque Pampers pourrait proposer des couches-culottes à des adolescents lors de festivals.

La diversification dépasse le simple élargissement d'activité de l'organisation. Elle impose l'utilisation de nouveaux savoir-faire au travers d'un ou plusieurs nouveaux produits, sur un ou plusieurs nouveaux marchés. Il s'agit d'un mouvement stratégique qui se concrétise par un changement de domaine d'activité.

Il existe beaucoup d'entreprises pouvant réaliser une diversification. Par exemple, Air France pourrait lancer des repas préparés, distribués dans les magasins alimentaires, de type Sodebo. Citons également le cas du groupe Mulliez qui a réussi de nombreuses diversifications. Cette entreprise est le groupe connu principalement sur la marque Auchan. Il a su se diversifier dans le bricolage avec Leroy Merlin, dans le sport avec Décathlon, dans la restauration avec Flunch, Pizza Paï ou Il ristorante ou encore dans le jouet avec Picwic Toys.

L'intérêt de la diversification est de répartir les risques entre les différentes activités de l'organisation mais elle comporte des coûts de coordination supérieurs. Il existe plusieurs diversifications qu'elles soient horizontales, verticales, concentriques ou conglomérales.

Diapo 6

Une fois le choix stratégique effectué, l'organisation doit mettre en place un déploiement stratégique. L'organisation peut choisir soit d'effectuer une croissance, soit une décroissance. La croissance passe par 3 solutions possibles :

- Tout d'abord, s'appuyer sur ses propres ressources. C'est ce qu'on appelle la croissance interne ;
- Il est possible de s'appuyer sur des ressources nouvelles, que l'on achète à d'autres. Il s'agit d'acquisition. Si on fusionne avec un ou plusieurs autres, on parle de fusion ;

- Enfin, on peut faire le choix de mettre en commun des moyens. On appelle cela une collaboration.

Diapo 7

La croissance interne consiste à développer sa stratégie à partir de compétences et ressources déjà présentes dans l'organisation. Il s'agit d'ailleurs du mode de déploiement le plus utilisé par les organisations.

Plusieurs raisons permettent de justifier ce choix, la première c'est de sécuriser les innovations créées afin d'obtenir un nouveau facteur clé de succès. C'est un avantage par rapport aux organisations concurrentes.

La seconde est de permettre le développement de l'organisation sur de nouvelles zones géographiques, de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

La troisième est la possibilité d'aller à son rythme, plus ou moins rapidement, en engageant plus ou moins de ressources, et de faire en fonction des ressources disponibles dans l'organisation.

C'est un mode de croissance qui est plus lent que les autres modes mais sur lequel l'organisation a plus de contrôle. Par exemple, l'entreprise Décathlon a fait le choix de développer en interne ses différentes marques que sont Quechua, B'Twin, Kipsta ou Tribord.

Diapo 8

La croissance externe consiste à aller chercher de nouvelles ressources et compétences auprès d'autres organisations. Nous considérons la croissance externe sous 2 angles. Le premier est l'acquisition d'une autre organisation. Le second est la mise en commun totale des ressources et compétences de deux, ou plusieurs organisations. Cette mise en commun s'appellera fusion.

Il existe 3 types d'acquisition :

- Le rachat d'un concurrent que nous appellerons acquisition horizontale ;
- L'achat d'un fournisseur ou d'un client, que nous appellerons acquisition verticale ;
- Et enfin, l'achat d'une entreprise qui n'appartient pas à l'industrie, totalement extérieure, que nous appellerons acquisition conglomerale.

C'est le cas de l'entreprise Lagardère Unlimited qui, pour créer son activité, a acheté 6 entreprises différentes : Sportfive, IEC in Sports, Upsolut, PR Event Sport, WSG et Best.

La fusion consiste, pour deux ou plusieurs organisations, à mettre totalement en commun leurs ressources et compétences. Les entreprises, par exemple A et B, vont totalement disparaître au sein de la fusion pour donner une nouvelle entreprise « AB ».

Nous pouvons citer parmi les fusions le cas de la troisième banque espagnole, BBV, et de la première banque d'Argentine, Argentina, qui a donné l'une des premières banques mondiales : la BBVA.

Diapo 9

Dans le cas où l'organisation ne souhaite pas faire de la croissance interne ou de la croissance externe, elle peut utiliser la collaboration. La collaboration désigne deux organisations, A et B, qui vont mettre partiellement des ressources et des compétences au sein d'un projet commun,

appelé C. Si ce projet commun devait s'arrêter, A et B ne seraient impactées que partiellement. D'ailleurs pendant que le projet C continue de se développer, A et B développent leur organisation chacune de leur côté.

Nous distinguons 2 collaborations différentes. L'alliance correspond à la collaboration entre organisations concurrentes. Le partenariat correspond à la collaboration entre organisations non concurrentes.

Les alliances les plus connues sont celles des compagnies aériennes avec par exemple l'alliance Sky Team au sein de laquelle évoluent Air France ainsi que Delta Airline, China Southern ou Korean Air. L'idée pour les compagnies est de profiter des compétences des autres dans les aéroports d'arrivée, ainsi qu'une mutualisation des ventes de billets dans chaque appareil, permettant ainsi de remplir les avions. L'alliance permet également ici de proposer plus de destinations à ses clients que si l'organisation était toute seule.

Le partenariat le plus illustratif est celui de McDonald avec son menu Happy Meal dans lequel Disney offre un jouet et Nestlé offre le dessert. Ces trois enseignes s'associent pour toucher la même clientèle : les enfants. L'espoir pour Disney est d'attirer les consommateurs vers ses produits et pour Nestlé d'amener l'enfant à faire acheter à la maison le même yaourt ou la même compote. Quant à McDonald, cela lui permet de proposer un menu au prix très attractif de 2 euros car il ne paie qu'une partie des ressources présentes dans le menu.

Les justifications d'une collaboration peuvent être multiples. Une organisation n'est peut-être pas apte à se développer toute seule ou à se développer en externe et a besoin d'autres compétences et d'autres ressources rapidement pour être capable de faire face aux évolutions et à la complexité de son industrie. Elle peut avoir besoin d'innovations importantes, de financement ou d'accès au marché. Par exemple, le développement du téléphone portable a été réalisé grâce à une alliance des principaux fabricants car le coût de recherche et développement était tellement important qu'une seule organisation ne pouvait pas l'assumer.

Une organisation peut parfaitement utiliser les différents modes de croissance conjointement. Par exemple, en 2014 Amazon a acheté Twitch pour 970 millions d'euros et lancé Amazon prime vidéo, via croissance interne, en investissant 2000 millions d'euros.

Diapo 10

Dans sa stratégie de déploiement l'organisation peut utiliser la décroissance. Il peut s'agir pour l'organisation d'abandonner simplement une partie de son activité. Elle l'abandonne car elle considère qu'elle n'est plus stratégique, qu'elle ne possède plus les ressources ou compétences suffisantes, ou que l'exploitation de cette activité est devenue trop chère ou trop problématique.

Si elle n'abandonne pas, elle peut décider de vendre. La différence entre la vente et l'abandon s'explique par le choix que fait l'entreprise de consacrer des ressources et des compétences à la recherche d'un acheteur. Il peut arriver que le temps passé à trouver cet acheteur ait coûté plus cher que le prix obtenu grâce à la vente. Dans ce cas précis la vente a été moins productive que l'abandon.

L'organisation peut faire le choix d'une décroissance externe. Par exemple, Apple ne produit aucun des iPhones vendus par ses magasins. Il a confié la fabrication à l'entreprise chinoise Foxconn. Certaines activités de l'entreprise peuvent avec le temps être confiées à d'autres

organisations par souci d'efficacité ou de diminution des coûts. C'est le cas lorsqu'une organisation fait appel à une entreprise de recrutement, comme Manpower, pour trouver ses nouveaux collaborateurs. Ou encore lorsqu'une entreprise confie le nettoyage des locaux à un tiers comme Onet Services. Beaucoup d'organisations font appel à l'externalisation, qu'il s'agisse de communication, de création de produits, de gestion des feuilles de paie.

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