

Chapitre 4 - La stratégie d'entreprise

Afin d'assurer leur survie, les entreprises sont amenées à réfléchir et à prendre des décisions qui vont les engager à long terme.

Ex :

Ces décisions sont des choix déterminants qualifiés de stratégiques.

Ces décisions forment « la stratégie » de l'entreprise qui doit leur permettre d'atteindre des objectifs : Bénéfice, croissance, satisfaction des clients ...



I - Le concept de stratégie

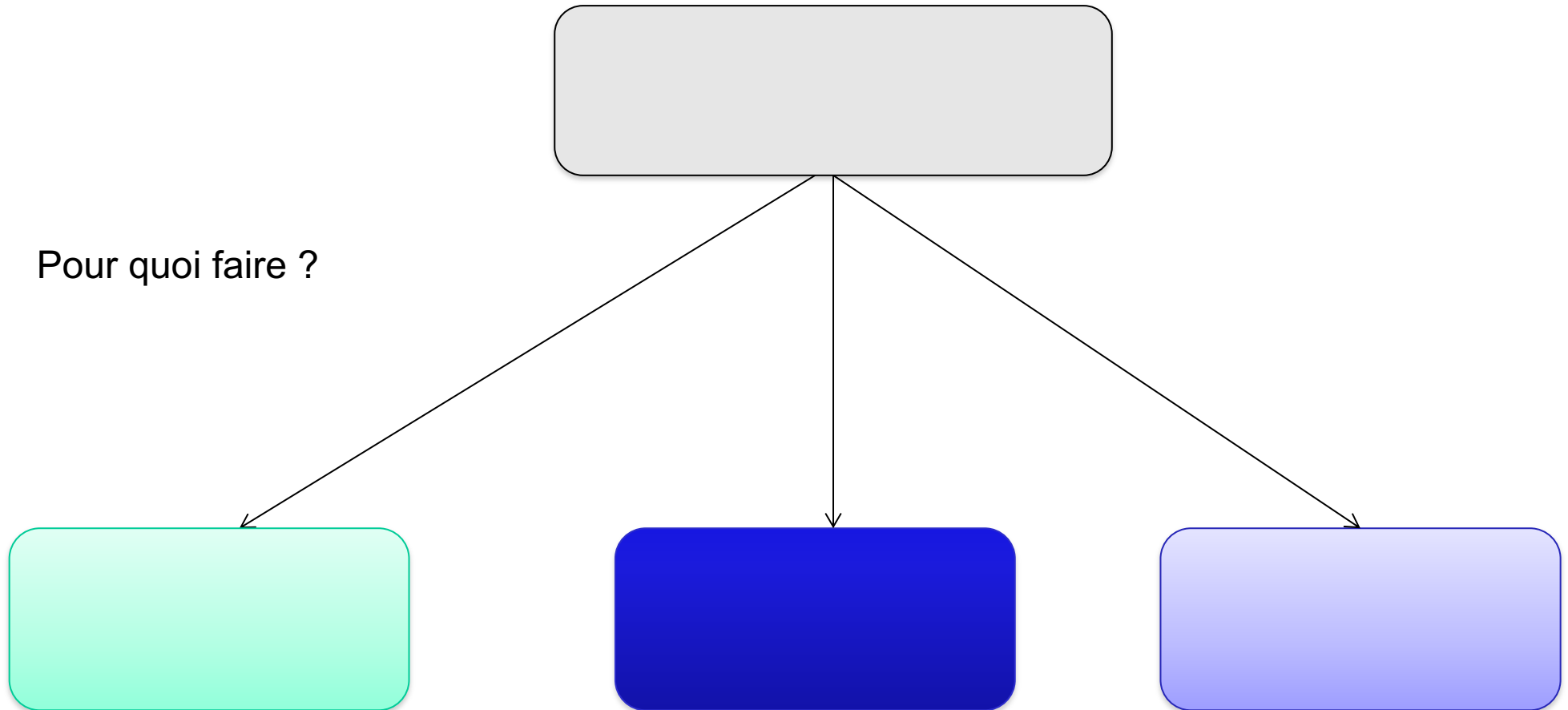
A - La notion de stratégie

selon **Michael Porter** : *" la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable "*.

selon **F. Leroy** : *" la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable "*

La Stratégie est communément considérée comme la responsabilité du ou des dirigeants d'entreprise.

La finalité de la stratégie ?



La stratégie en 3 questions

Pourquoi ?

Que voulons nous être ?
Quelle est notre activité ?

An empty green rectangular box, likely for a response or answer.

Quoi ?

Que faisons nous ?
Dans quel but ?
Avec quel objectif ?

An empty blue rectangular box, likely for a response or answer.

Comment ?

Quels choix ?
Quelles actions ?

An empty grey rectangular box, likely for a response or answer.

Des exemples de questions et de réponses :

=> -

Quels sont les produits qui se vendront dans le futur

? (ex la mode)



___ -

? faut-il investir, délocaliser,



externaliser ? Relocaliser (ex : la Logan)

___ -

? A-t-on suffisamment de fonds propres ? faut-il

s'allier avec un partenaire ? Levée de fond de Blablacar / Véolia Suez



Pour répondre à ces questions, des approches différentes sont possibles :

☐ qui a pour objet de réaliser l'adéquation entre l'offre et la demande en assurant les économies d'échelle par l'adaptation, la différenciation ou la motivation de la clientèle.

☐ qui a pour objet de rentabiliser les ressources financières des apporteurs de capitaux (de flux de trésorerie ou de flux de fonds) de manière optimale.

☐ qui a pour objet d'arbitrer les choix entre spécialisation et coordination des tâches, c'est-à-dire favoriser les synergies (ou la flexibilité) au sein de l'entreprise source du capital immatériel.

Pour déterminer sa stratégie, l'entreprise va devoir réaliser 2 types d'analyses :

En premier lieu, **une analyse de l'environnement** avec la mise en place **une veille stratégique**

A) *L'environnement* (cf amphi 2)

B) La notion de veille

Veille stratégique : recherche des informations nationales et internationales qui portent sur le secteur d'activité de l'entreprise, procédures de collecte de l'information sur les concurrents, les partenaires et les acteurs du marchés. ex les flux RSS

Intelligence économique : ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux agents économiques, obtenu légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts. Informatique décisionnelle

II) les niveaux de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'une entreprise peut se décliner sur trois (3) niveaux majeurs : le niveau **corporate** (niveau groupe), le niveau **business** (niveau activités) et le niveau **operational** ou encore **functional** (niveau opérationnel).

C'est le niveau le plus élevé de la stratégie. *Il consiste à définir la vision long-terme de l'entreprise ainsi que le périmètre global de ses activités.* C'est à ici qu'on définit le type d'activités que l'entreprise va mener, les ressources à allouer pour pouvoir mener à bien ses activités, les liens, interactions et synergies entre les différentes activités de l'entreprise, comment elles vont être gérées, etc.

De manière générale, les entreprises résument leur strategy corporate par l'expression d'une vision et/ou d'une mission d'entreprise qui permet d'en avoir une compréhension globale.

Illustration



La stratégie « corporate » de Total

le nouveau film corporate de Total (le premier depuis 2008) mettra en scène les activités du groupe autour de sa nouvelle signature «Committed to better energy» («Engagé pour une énergie meilleure») sur une musique électro de Kavinsky.

Transformer Total en grande marque mondiale :

Concernant l'important budget du dispositif, Jacques-Emmanuel Saulnier, directeur de la communication, explique que « ***Total est un grand groupe international de l'énergie. Il doit durablement disposer d'une marque forte pour accompagner le développement de ses activités. Cette campagne d'envergure est la première du genre dans notre histoire. Elle est à la hauteur de notre taille et de nos ambitions*** ».

-

Il s'agit de la **stratégie d'entreprise dans une activité donnée**. Dans les entreprises mono-activité, elle se confond avec la corporate strategy. Dans les entreprises multi-activités, on doit définir autant de business stratégies qu'il y a d'activités différentes.

L'objectif principal de la business strategy est de permettre à l'entreprise de **réaliser des performances économiques durables et significativement supérieures à celles des entreprises concurrentes dans un secteur d'activité donné**.

La business strategy consiste donc à identifier et développer un avantage concurrentiel durable et défendable sur le marché dans lequel l'entreprise opère.

C'est la raison pour laquelle la business strategy est également appelée stratégie concurrentielle.

Illustration avec les DAS

-

C'est le niveau le plus bas de la stratégie d'une entreprise. Elle s'intéresse aux **différentes fonctions individuelles de l'entreprise** (marketing, finance, logistique, etc.). La functional strategy définit comment ces différentes fonctions de l'entreprise vont contribuer à la réalisation de la business strategy.

Par exemple, en termes de ressources humaines, elle va permettre de savoir les effectifs à recruter ou à licencier. En termes de marketing, elle permettra de définir les stratégies de communication à mettre en œuvre pour augmenter les ventes ou encore accroître la notoriété des marques sur un secteur d'activités donné de l'entreprise.

Exemple de Dacia !



III) les domaines d'activités stratégiques

Un (DAS) se définit traditionnellement comme un ensemble homogène de produits (ou de Couples Produits-Marchés) pour lesquels il est possible de formuler une stratégie globale.

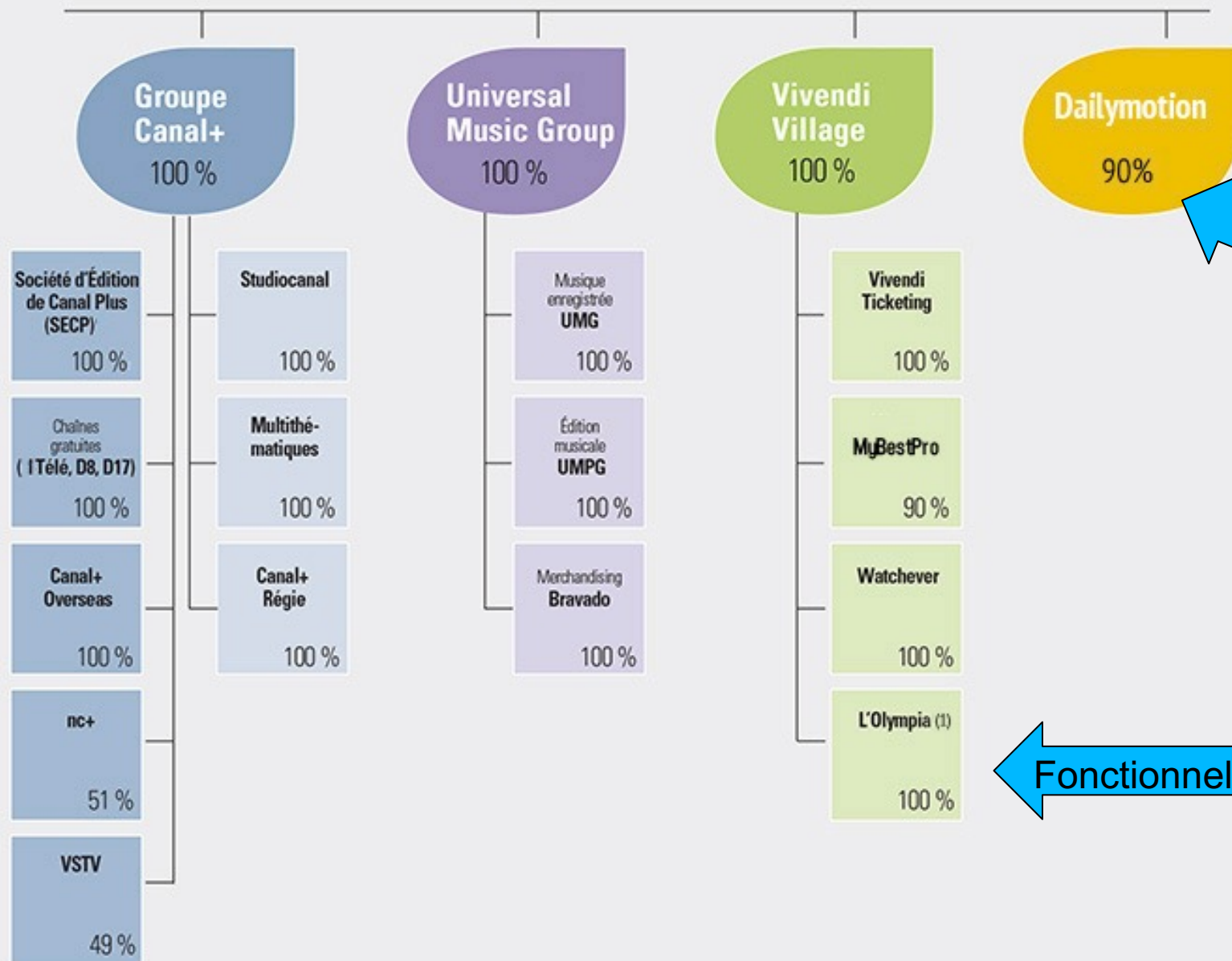
La délimitation des DAS de l'entreprise résulte de l'opération dite de **segmentation stratégique** (macro-segmentation) qui consiste donc à regrouper dans un même « segment stratégique » (ou DAS) les « activités homogènes » de l'entreprise (c'est à dire les activités ayant suffisamment de synergies pour qu'on puisse leur appliquer la même stratégie), tout en veillant à ce que les différents segments stratégiques soient le plus hétérogènes possibles les uns par rapport aux autres.

Parmi les critères d'homogénéité les plus fréquemment proposés pour circonscrire les D.A.S., on peut ainsi lister :

- *le métier* (type de technologie utilisé,
- *et/ou la mission* (besoins satisfaits ou services rendus),
- *et/ou le type de clientèle visé* (en veillant à ne pas confondre « type de client » et segment de marché !,
- *et/ou l'espace géographique* (régional, national, mondial, etc.),
- *et/ou les circuits de distribution utilisés,*
- *et/ou le degré de substituabilité des produits entre eux,*
- *et/ou les concurrents,*
- *et/ou les fournisseurs communs,*
- ...

vivendi

Corporate



DAS

Fonctionnelle

Organisation et gouvernance

au 31 décembre 2014

