



Stratégie d'entreprise

Cours « gestion de l'entreprise » 4^{ème} année

Séance n°1 /4

gerard.xolin@univ-lorraine.fr

07 Septembre 2021

1

Contexte

Utilisation du cours

❑ Pendant vos études :

❖ **Examen 1 : étude stratégique d'une entreprise par groupe de 5 étudiants.** Concepts vus en cours, informations disponibles sur internet, presse spécialisée...

❖ **Examen 2 : simulation de gestion**

Quand : au 2^{ème} semestre 2021-2022

En tant que : membre de l'équipe de direction d'une firme

Dans quel secteur ? Fabrication et commercialisation de bicyclettes à destination du grand public dans un univers concurrentiel

Dans quel but ? Analyser les mécanismes économiques pour prendre des décisions et mener votre entreprise sur la bonne voie

2

Contexte

Utilisation du cours

❖ Stages en entreprise

Compréhension de l'environnement

Qualité du rapport de stage et de la soutenance

❑ Après vos études

- ❖ Dans votre vie professionnelle en tant qu'ingénieur, cadre ou chef d'entreprise
- ❖ Dans la gestion de votre vie privée : gestion de patrimoine, gestion de carrière...


3

Contexte

Eviter cette situation




4




Plan

- 1. : Introduction à la stratégie
 - 1.1 : Qu'est-ce que la stratégie ?
 - 1.2 : La réflexion stratégique
 - 1.3 : La démarche stratégique
 - 1.4 : Les niveaux de stratégie
- 2. : Diagnostic stratégique
- 3. : Choix stratégiques



Séance n°1

5



1. Introduction à la stratégie

- 1.1 : Qu'est-ce que la stratégie ?
- 1.2 : La réflexion stratégique
- 1.3 : La démarche stratégique
- 1.4 : Les niveaux de stratégie

6

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

La **stratégie** concerne les questions clefs pour le futur d'une organisation

On entend par **organisation** :

- Entreprises de toutes tailles
- Start-up
- Organisations publiques : écoles, universités, hôpitaux
- Organisations non gouvernementales
- Associations

7

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Selon Grant

« La stratégie est une sorte de lien entre **l'entreprise et son environnement** ». Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique ou opérationnelle par de nombreux points :

8

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

L'entreprise est une **organisation**...

... qui pour atteindre ses **buts**

... dans un **environnement hostile** : concurrents, clients, fournisseurs, partenaires...

... doit prendre des **décisions** + ou – importantes

... afin **d'allouer des ressources** humaines, matérielles et financières



Toutes les décisions ne sont pas stratégiques

9

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Caractéristiques des décisions stratégiques

❑ Orientation à long terme

- ❖ Ressources humaines, matérielles et financières allouées par l'entreprise sur une longue période



- ❖ Une décision tactique ou opérationnelle ne remet pas en cause une forte réallocation des ressources

**LE CARBURANT
À PRIX COÛTANT**
VENDREDI 6 et SAMEDI 7 JUILLET

10

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Caractéristiques des décisions stratégiques

□ Complexité et globalité

S'appuient sur une vision globale de l'entreprise
et pas seulement sur une seule fonction

Exemple : Quand le groupe Pavatex décide de s'installer dans la green valley pour fabriquer de la laine de bois, il s'agit d'une décision stratégique. L'offre et le prix des produits, la distribution et la communication qui y sont associés relèvent plus du marketing et peuvent être considérées comme des décisions tactiques. Le prix d'un produit peut être changé, un produit peut être remplacé par un autre.

11

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Caractéristiques des décisions stratégiques

□ Satisfaction des parties prenantes

Visent à préserver et développer un avantage concurrentiel en veillant à satisfaire les attentes des différentes parties prenantes

**Extrait de Interactions,
lettre des actionnaires d'Air Liquide, juin 2018 :**

« Si votre Groupe est attaché à la performance économique et à la création de valeur sur le long terme, il s'est aussi fixé la mission de créer du sens, en apportant des solutions pour contribuer à relever les défis sociétaux et environnementaux de la planète »

12

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Caractéristiques des décisions stratégiques

□ Situation d'incertitude

Changements constants des variables de l'environnement :
technologie, variables macro-économiques, démographie



Incertainitude

Exemple : L'automobile de demain sera-t-elle électrique ou alimentée avec des moteurs à hydrogène ?

13

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Caractéristiques des décisions stratégiques

□ Introduction du changement

❖ Au niveau interne :

- Changement d'organisation
- Changement culturel

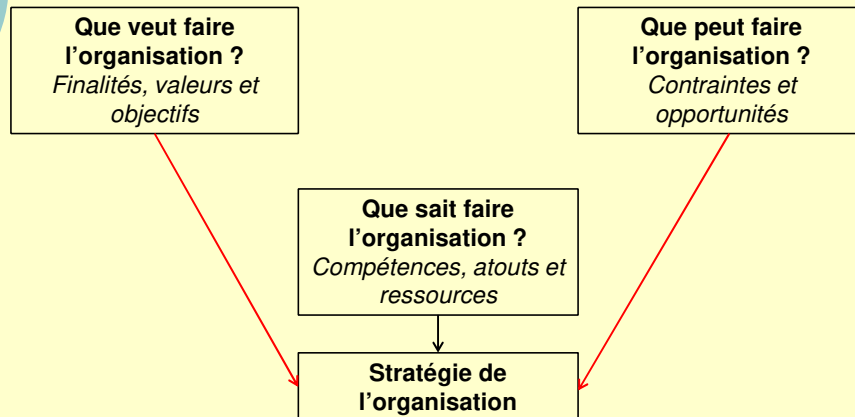
❖ Au niveau externe :

Exemple : Le Groupement des Mousquetaires qui détient notamment l'enseigne Intermarché a progressivement opté pour une stratégie d'intégration. Les produits conçus en interne représentent 35 % des ventes et permettent de limiter les situations de quasi-monopole

14

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

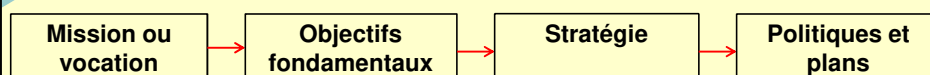
Se poser les bonnes questions



15

1.2 La réflexion stratégique

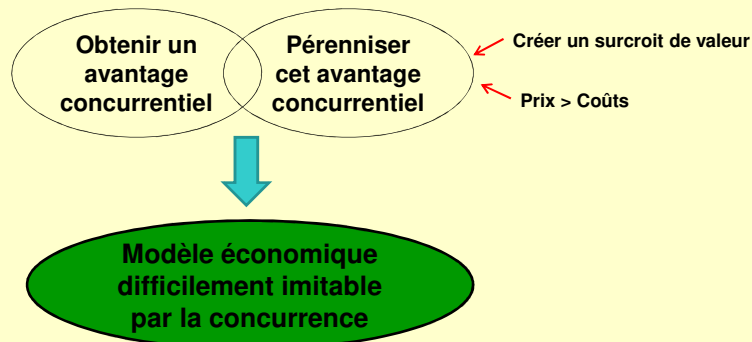
Démarche



16

1.2 La réflexion stratégique

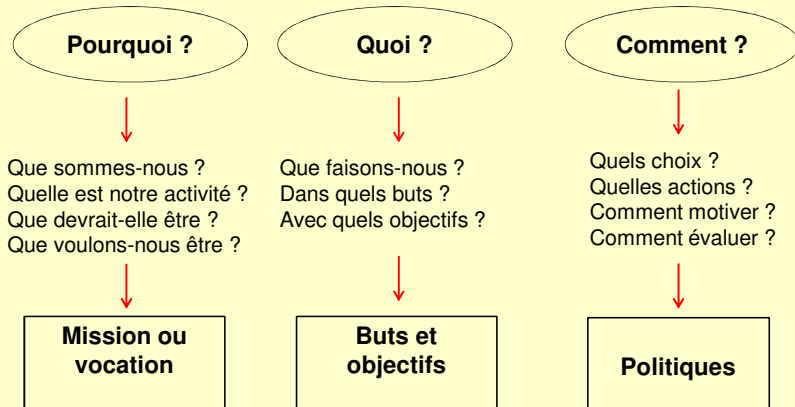
Le but d'une décision stratégique



17

1.2 La réflexion stratégique

Les trois grandes questions de la stratégie

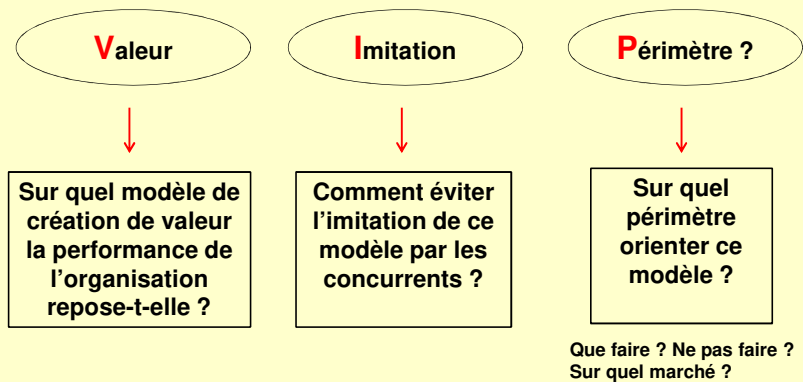


Buts : aspirations fondamentales sur un horizon temporel généralement non borné
Objectifs : résultats que l'organisation se propose d'atteindre à une date donnée

18

1.2 La réflexion stratégique

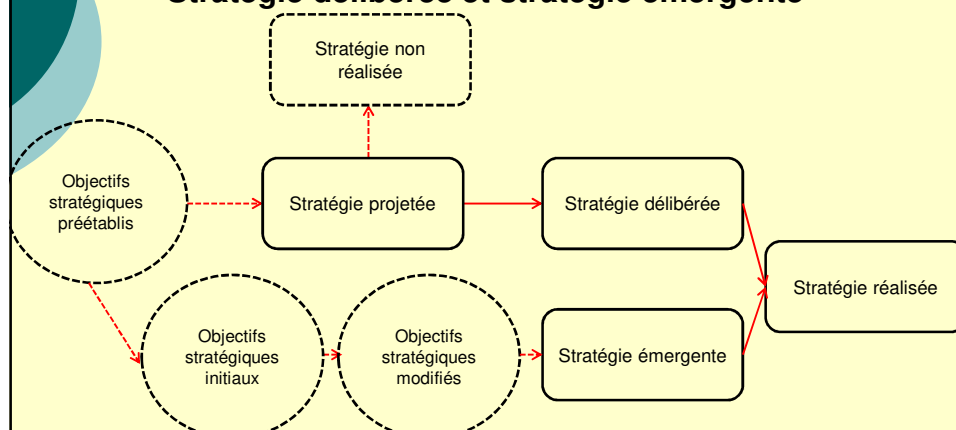
Le modèle **VIP**



19

1.2 La réflexion stratégique

Stratégie délibérée et stratégie émergente



« Le monde réel suppose inévitablement une certaine dose de prévoyance ainsi qu'un minimum d'adaptation en cours de route » Henry Mintzberg

20

1.3 Les étapes de la démarche stratégique

L'émergence des objectifs stratégiques

« Il ne peut y avoir de stratégie sans **fixation d'objectifs** et **étude fine des forces et des faiblesses** de l'entreprise comme **de la situation de son environnement** ».

« C'est davantage **l'adhésion des forces vives de l'entreprise** à ses objectifs que la pertinence même de la formulation des objectifs stratégiques **qui garantit le succès d'une entreprise**. »

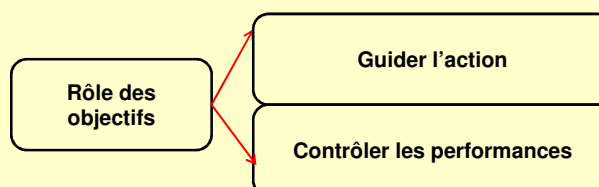
Sébastien Duizabo et Dominique Roux, Gestion et management des entreprises, Hachette

21

1.3 Les étapes de la démarche stratégique

Formuler des objectifs

Ils sont le plus souvent multidimensionnels et différents selon le domaine concerné et par leur horizon temporel



Leur formulation peut être générale : « devenir leader de la construction bois en France dans 5 ans » ou très précise « augmenter les bénéfices de 10 % en N+1 »

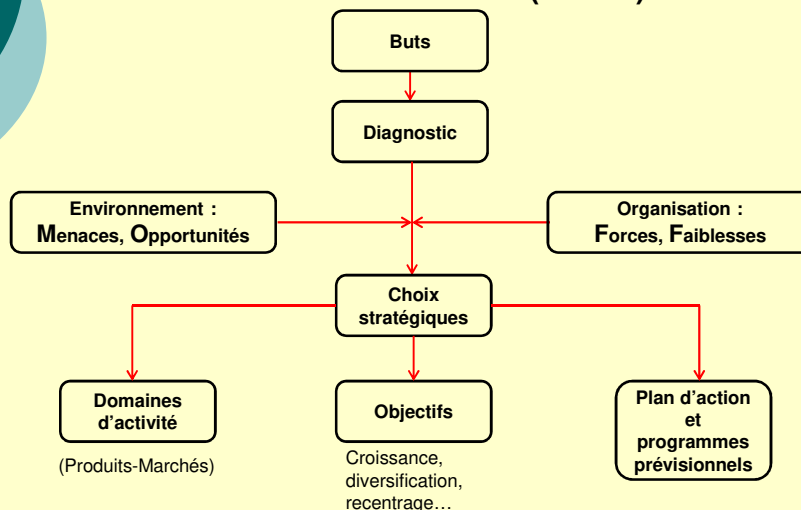


Il ne doivent pas être ambigus et doivent être réalisables avec les ressources dont dispose l'organisation

22

1.3 Les étapes de la démarche stratégique

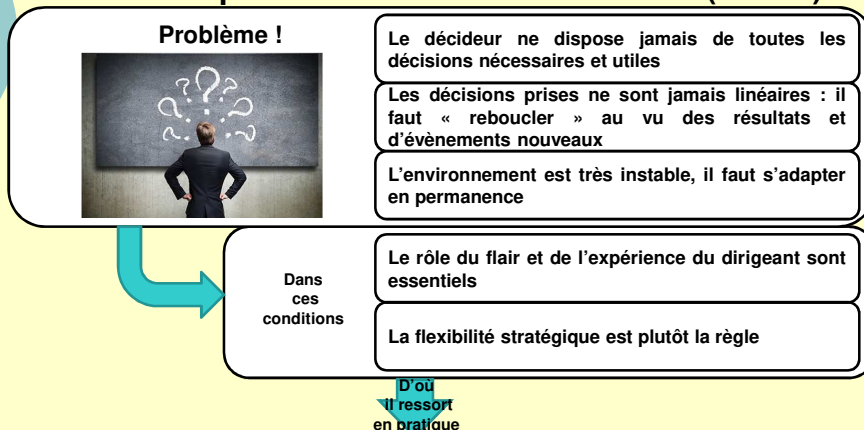
Le modèle FFOM ou (SWOT)



23

1.3 Les étapes de la démarche stratégique

Portée ou pertinence du modèle FFOM ou (SWOT)



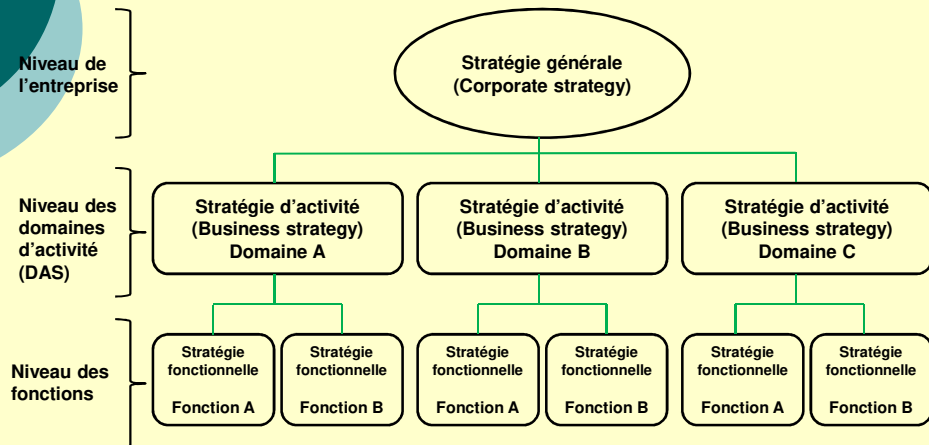
Le modèle laisse entendre qu'il y a « la solution » cachée que l'on doit trouver grâce à un raisonnement logique

Dans la réalité, le décideur recherche une solution aussi satisfaisante que possible

24

1.4 Les niveaux de la stratégie

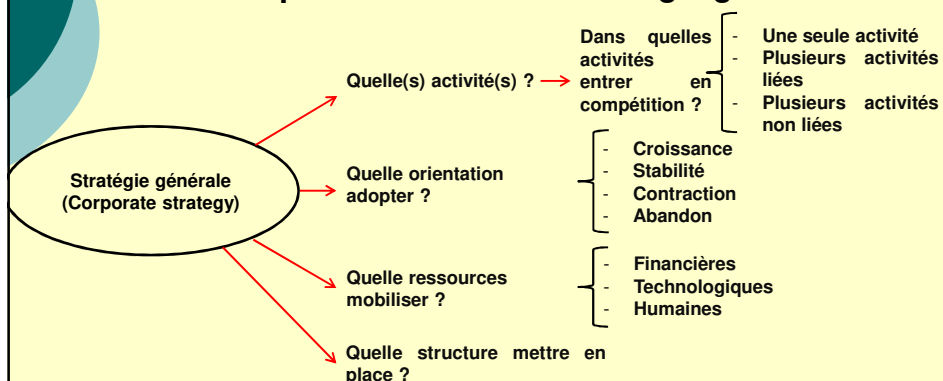
Les 3 niveaux de la stratégie



25

1.4 Les niveaux de la stratégie

Les questions liées à la stratégie générale



*La stratégie générale est élaborée par **le top management**, c'est-à-dire l'entrepreneur ou les dirigeants du niveau le plus haut, pour toute l'organisation*

26

Les niveaux de la stratégie

Les stratégies d'activité (business strategy)

Stratégie d'activité
(Business strategy
ou DAS)

Partie de l'organisation qui a sa propre stratégie,
son propre marché, ses propres concurrents, une
mission distincte de celle des autres parties de
l'entreprise

A ce niveau la stratégie concerne le choix et les décisions pour
entrer en concurrence avec succès :

Comment s'affirmer face à la concurrence ?

Quel avantage construire par rapport aux concurrents ?

Comment saisir les nouvelles opportunités cernées dans le
marché ?

Quels produits et services développer ?

27

Les niveaux de la stratégie

Les stratégies fonctionnelles

Principales fonctions
activités spécialisées de
l'organisation

Coordonner les différentes fonctions...

Finance
Marketing
Production
Recherche développement
Ressources humaines



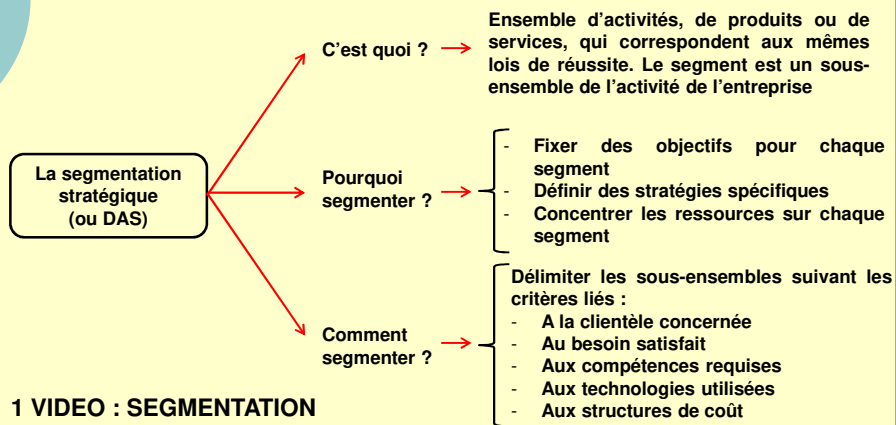
... Et stratégie
spécifique par
fonction :
ex : stratégie
financière

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise

28

1.4 Les niveaux de la stratégie

La segmentation stratégique



1 VIDEO : SEGMENTATION STRATEGIQUE ET DAS

29