

Management – Chapitre 4 – La Stratégie

I) La notion de stratégie

A) Caractéristiques

1) Définition

La **stratégie** : consiste pour une entreprise, à se fixer des objectifs à **long terme** et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources. Par la stratégie, l'entreprise cherche à **gagner des parts de marché** au détriment des concurrents en exploitant un **avantage concurrentiel**.

2) Les éléments constitutifs de la stratégie

- La stratégie vise **le long terme (3 à 5 ans)** par opposition au court terme (<1 an) qui relève de la gestion (= exploitation courante).
- La stratégie provoque des **modifications structurelles** c'est-à-dire des changements radicaux, durables et irréversible par opposition aux simples variations conjoncturelles (à court terme).
Exemple : plan de licenciement.
- La stratégie s'appuie sur des décisions **plus qualitatives** que quantitatives. Donc il n'y a **aucun chiffre**.
- La stratégie relève de la **Direction Générale** et non pas du reste du personnel.
- La stratégie affecte **l'ensemble de l'entreprise** et non pas une fonction ou un service de l'entreprise.

⇒ **Le management stratégique (en haut du triangle).**

3) Une stratégie en accord avec les finalités et objectifs (cf. chapitre 2)

La première étape de la démarche stratégique, consiste pour la direction à mettre en valeur la **finalité dominante** de l'entreprise et en fonction de celle-ci **déclinée les différents objectifs** à réaliser dans un délai plus ou moins ample. Il n'y a **que quatre finalités possibles**, mais les **objectifs peuvent être très nombreux** et sont surtout spécifiques à chaque entreprise. Dans tous les cas, ils sont spécialisés.

B) Une stratégie en cohérence avec les métiers

Un métier : correspond au savoir faire et aux compétences mises en œuvre dans l'exercice d'une profession. La plupart des entreprises et notamment les PME, n'exercent qu'un seul métier. D'autres entreprises, notamment les grandes entreprises peuvent exercer plusieurs métiers (secteurs d'activités).

Quand une entreprise, **exerce plusieurs métiers**, elle doit non seulement définir une stratégie globale, pour l'ensemble de l'entreprise, mais en plus des **stratégies par domaines d'activités**.

Management – Chapitre 4 – La Stratégie

1) Les Domaines d'Activités Stratégiques (Les DAS)

Domaine d'Activité Stratégique : correspond au(x) **sous ensemble(s) d'une entreprise** auquel(s) il est possible d'affecter ou d'obtenir des ressources (matérielles, financières, humaines,...) de façon **autonome**. Chaque DAS, se distingue par des marchés (un besoin à satisfaire et une clientèle visible), des **concurrents identiques** et enfin des **technologies spécifiques**.

2) La segmentation stratégique en fonction des Facteurs Clés de Succès (FCS)

La segmentation stratégique : elle permet à une entreprise de découper ses différentes activités en sous groupes homogènes en **créant des DAS**. Chaque DAS, déterminée par la segmentation stratégique, est régie par les facteurs clés de succès (FCS) qui sont les exigences du marché que toutes les entreprises concurrentes doivent maîtriser si elles veulent survivre sur le marché.

Il revient à l'entreprise pour **chaque FCS**, de **trouver un avantage concurrentiel** (ou compétences distinctives) qui lui permettra de se démarquer de la concurrence.

Exemples de Facteurs Clé de Succès : *Une technologie adaptée, une capacité d'adaptation, un bon rapport qualité-prix, un réseau de distribution, l'effet d'expérience, capacité de fidélisation de la clientèle.*

Exemple récapitulatif

Une entreprise : Bouygues
Métier 1
Métier 2 téléphonie
Métier 3 Audiovisuel (BTP)

DAS 1 Téléphonie Fixe
DAS 2 Téléphonie mobile
DAS 3 Internet

Pour chaque DAS :

Les **FCS** (*exigence du marché à maîtriser si on veut survivre*)

Technologie-Réseau-Distribution

Ressources-Licence-Capacité à innover

L'analyse concurrentielle ou compétences distinctives de l'entreprise étudiée :

Qualité de service client renommé marque variété service proposé budget important = DI

Offre = La segmentation stratégique

Client 1 particulier => 4P

Client 2 entreprises ou professionnels

Demande = Segmentation marketing

Management – Chapitre 4 – La Stratégie

3) Segmentation stratégique (à ne pas confondre avec segmentation marketing)

Les différents types de clients et leur besoin

II) Les composantes de la stratégie d'entreprise.

A) Stratégies d'adaptation et stratégie d'innovation

Nom stratégies	Type de stratégie	Attitude face à l'environnement	Finalité	Objectif
Stratégie d'adaptation -PME-	Stratégie de type défensif	L'entreprise d'adapte à posteriori (après coup) aux changements de l'environnement	Survie (économie)	Maintenir sa position concurrentielle
Stratégie d'innovation -GE ET FMN-	Stratégie de type offensif	L'entreprise s'adapte a priori c.-à-d. en anticipant les changements d'environnements avant les autres	Développement et devenir leader (économique et financière)	Accroître sa position concurrentielle

B) Stratégies délibérées ou émergentes

1. Stratégies délibérées

Dans ce type de stratégie, les entreprises anticipent et planifient ce que sera **le futur de l'entreprise** dans un délai de **3 à 5 ans**. C'est donc une **démarche rationnelle** qui lui permet de faire des **choix volontaires**. (*Stratégie majoritairement GE-FMN*)

2. Stratégies émergentes

Dans ce cas, l'entreprise se veut **pragmatique** et **s'adapte** en fonction des évènements qui affectent l'activité de l'entreprise. L'entreprise agit donc de façon **intuitive et réactive**. Cela s'explique le plus souvent par **une information limitée**. (*Stratégie majoritairement PME*).

Dans les grandes entreprises, les **deux démarches ont tendances à coexister**. Cela se traduit par le fait **qu'elle privilégie la démarche délibérée** mais s'adaptent au fur et à mesure des circonstances.

Management – Chapitre 4 – La Stratégie

C) Stratégies globales de domaine et fonctionnelles

1. Stratégie globale (Corporate Strategy)

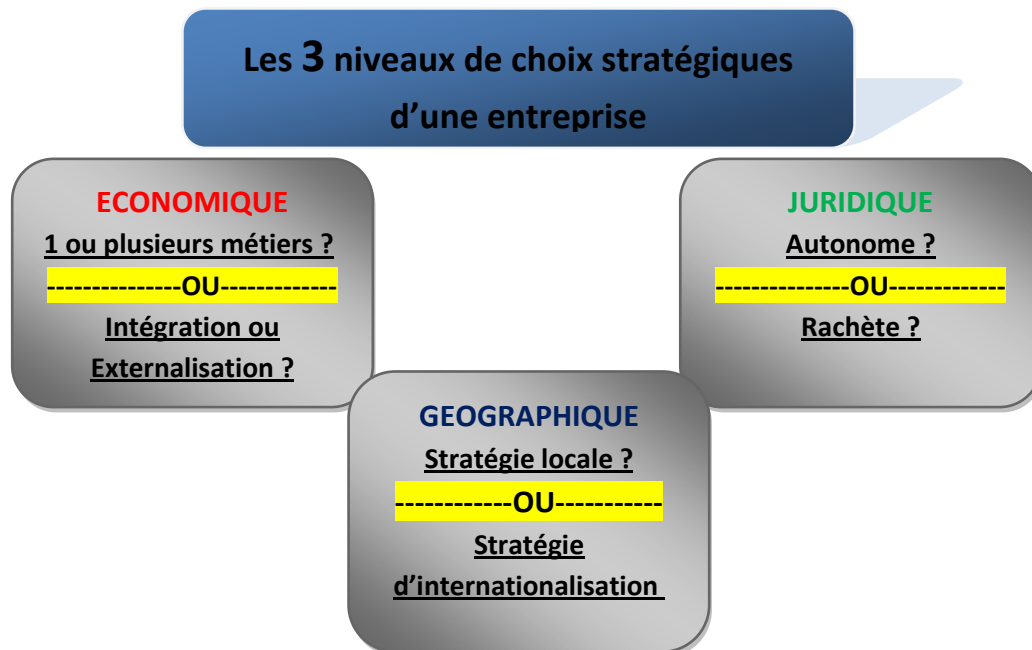
Elle concerne l'ensemble de l'entreprise. Toutes les entreprises ont **forcément une stratégie globale**. Chaque entreprise a des **choix stratégiques** à réaliser à 4 niveaux :

- **Économique** : l'entreprise doit décider si elle exerce un seul métier (**stratégie de spécialisation**) ou plusieurs métiers (**stratégie de domaine**).

+

L'entreprise doit tout décider si elle fait toute elle-même (intégration– **croissance verticale**) ou si elle fait faire une partie de son activité à l'extérieur (**stratégie d'externalisation**).

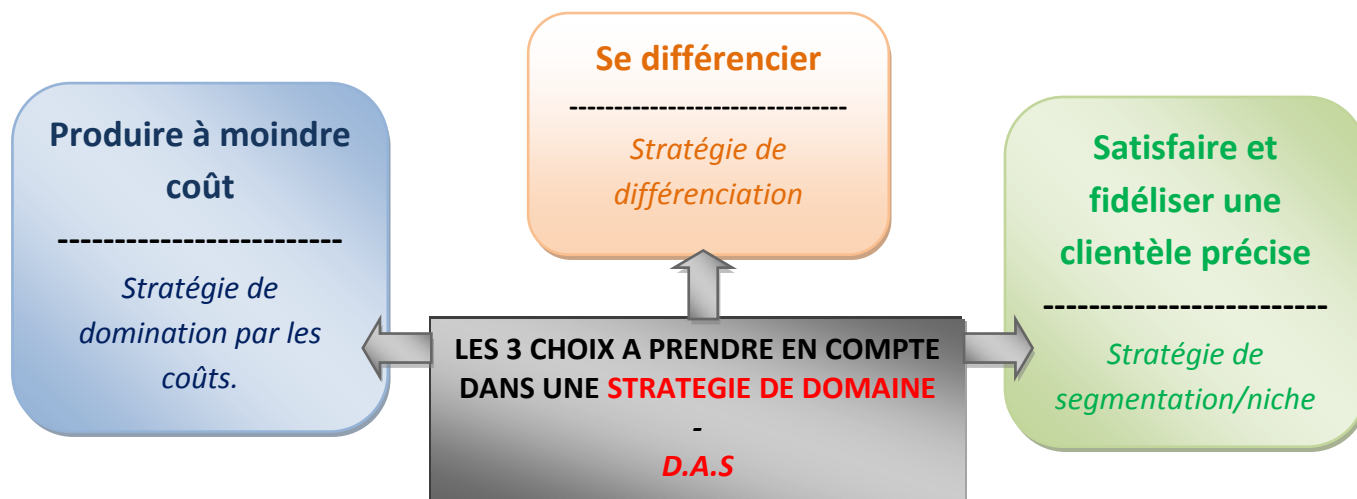
- **Juridique** : l'entreprise doit décider si elle se développe de façon autonome (**croissance interne**) ou au contraire si elle s'agrandit en rachetant des entreprises (**croissance externe**).
- **Géographique** : l'entreprise doit décider si elle exerce son activité au niveau national voire locale (**stratégie nationale, locale**) ou si elle s'internationalise (**stratégie d'internationalisation**).



Management – Chapitre 4 – La Stratégie

2. Stratégie de domaines

Toutes les entreprises n'ont **pas de DAS**, dans ce cas elles n'auront **qu'une stratégie globale**. En revanche, celles qui ont **plusieurs DAS** devront, en plus de la stratégie globale, adopter une **stratégie par domaines** dans le but de se différencier de la concurrence. En revanche, elles ont **3 choix possibles** :



3. Stratégie fonctionnelles ou opérationnelles.

Elles interviennent après les 2 premières et correspondent à la mise en œuvre de la stratégie avec des conséquences sur chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

D) Dans tous les cas, la stratégie est contingente

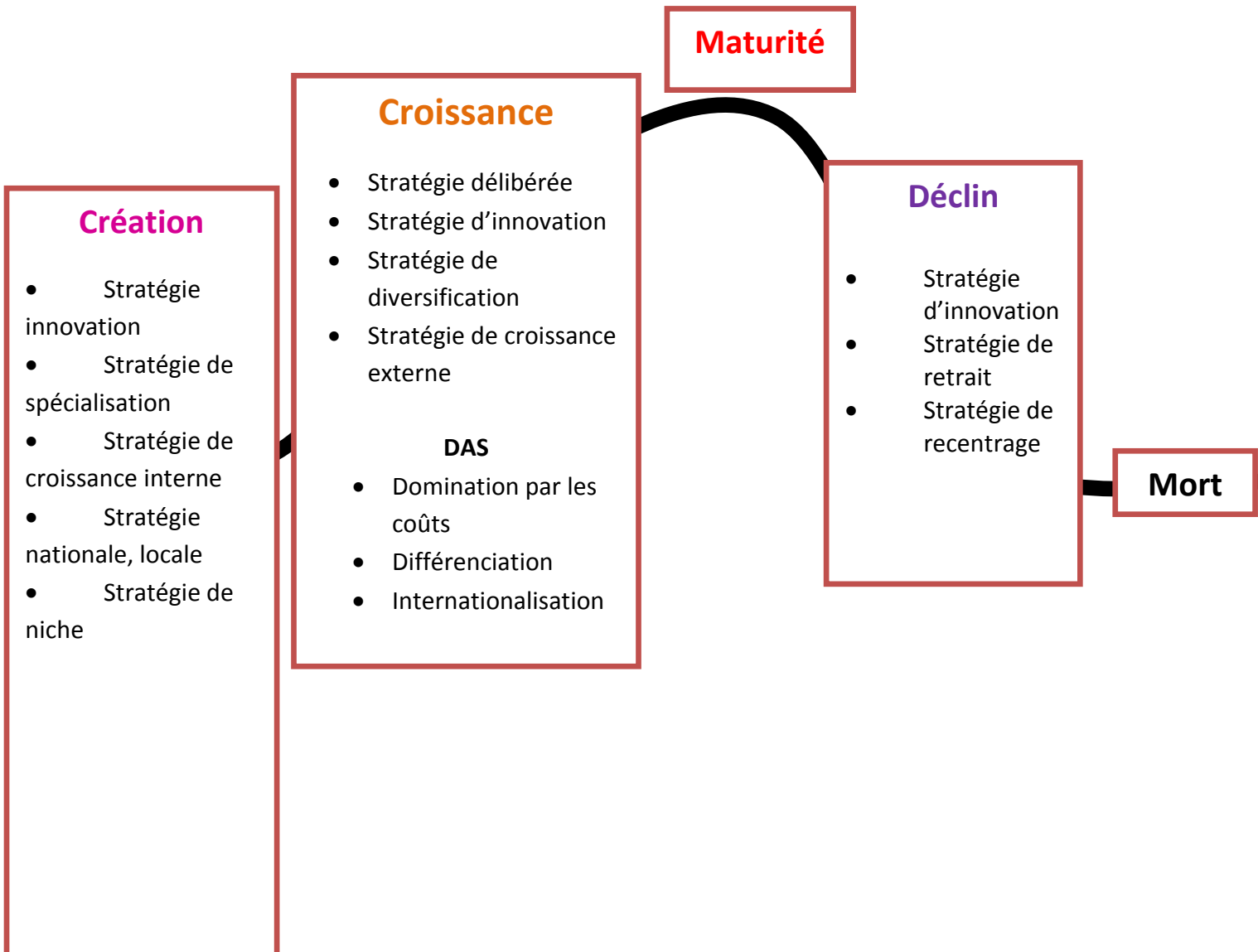
Une **stratégie contingente** est une stratégie qui **CORRESPOND** à l'entreprise et à son activité. Dans ce cas, l'importance du diagnostic stratégique est cruciale. On constate qu'un certain nombre de facteurs de proximité appelés **facteurs contingents influence** le choix de la stratégie.

1. La démarche stratégique en fonction de la taille.

PME	GE-FMN
Stratégie d'adaptation et d'innovation Stratégie émergente	Stratégie d'innovation Stratégie délibérée
Stratégie de spécialisation	Stratégie de diversification
Stratégie de croissance interne Stratégie nationales et locales	Stratégie de croissance externe Stratégie d'internationalisation
Rarement de DAS Stratégie de segmentation de niches	Souvent des DAS Stratégie de domination par les coûts Stratégie de différenciation

Management – Chapitre 4 – La Stratégie

2. La démarche stratégique en fonction de l'âge



III) : Les différentes étapes de la démarche stratégique

3

Éléments essentiels dans une entreprise [voir polycopié]

