

1. Définition de la stratégie

Def1 :

« La stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnés et les Moyens qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement. Elle correspond donc aux axes de développement de l'entreprise. Elle instaure une logique de l'entreprise ».

Def2 :

« C'est la détermination des buts et des objectifs d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources pour les atteindre »

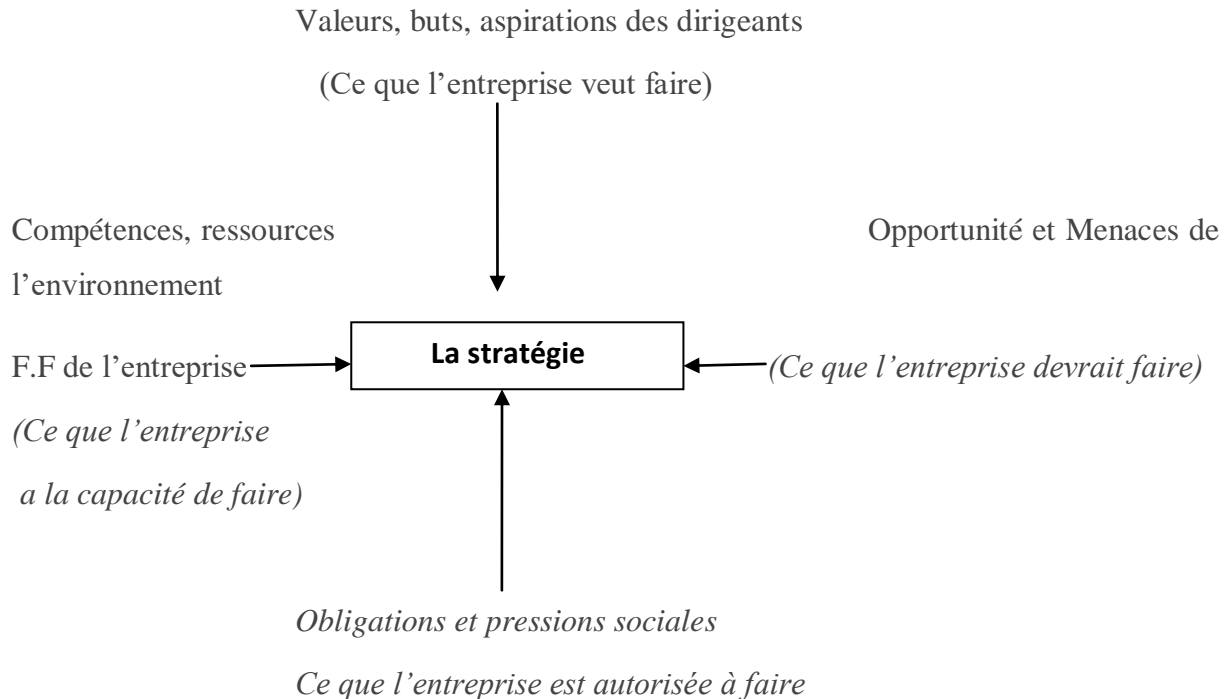
Les caractéristiques de la stratégie

- Elle positionne l'entreprise par rapport à son environnement, à partir d'une analyse de celui-ci et en fonction des ses potentialités.
- Elle engage l'entreprise à long terme puisqu'elle consiste en des décisions qui nécessitent une durée importante pour aboutir.
- Elle engage l'entreprise toute entière (champ d'application large).

L'intérêt de la stratégie d'entreprise

- Elle oblige l'entreprise à étudié et prévoir les principales évolutions de son environnement à s'adapter à ses évolutions et agir sur lui.
- La gestion stratégique permet à l'entreprise d'établir ces axes de développement.
- Elle facilite la gestion courante de l'entreprise en donnant un cadre de référence et des finalités cohérentes à toutes les décisions d'exploitation.

*L'entreprise cherche par sa stratégie, à se positionner de telle sorte qu'elle puisse obtenir, de façon durable, des résultats pour ses dirigeants et ses partenaires (actionnaires, personnels).



*la stratégie est un compromis entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle a les capacités de faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire.

2. Les différents niveaux de la stratégie

Lorsqu'une entreprise définit sa stratégie est amener à choisir les D.A.S dans lesquels souhaite être présente et allouer les ressources nécessaires pour s'y maintenir et s'y développer. Plusieurs niveaux de stratégie peuvent être distingués :

- A. La stratégie d'entreprise (corporate stratégie) :** Consiste principalement à choisir les domaines d'activité dans lesquels celle-ci va se développer et ceux dont elle souhaite se retirer. Elle implique souvent la recherche de la complémentarité entre les activités, donnant ainsi naissance à une logique de gestion de portefeuille d'activité.
- B. La stratégie d'activité (Business strategy) :** s'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel d'un D.A.S. Il s'agit d'élaborer un avantage par rapport à la concurrence et de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.

- C. Les stratégies fonctionnelles (fonctionnelles stratégies) : sont déclinées au niveau de chaque fonction de l'entreprise : l'entreprise peut ainsi définir une stratégie financière, une stratégie marketing, une stratégie ressources humaines.

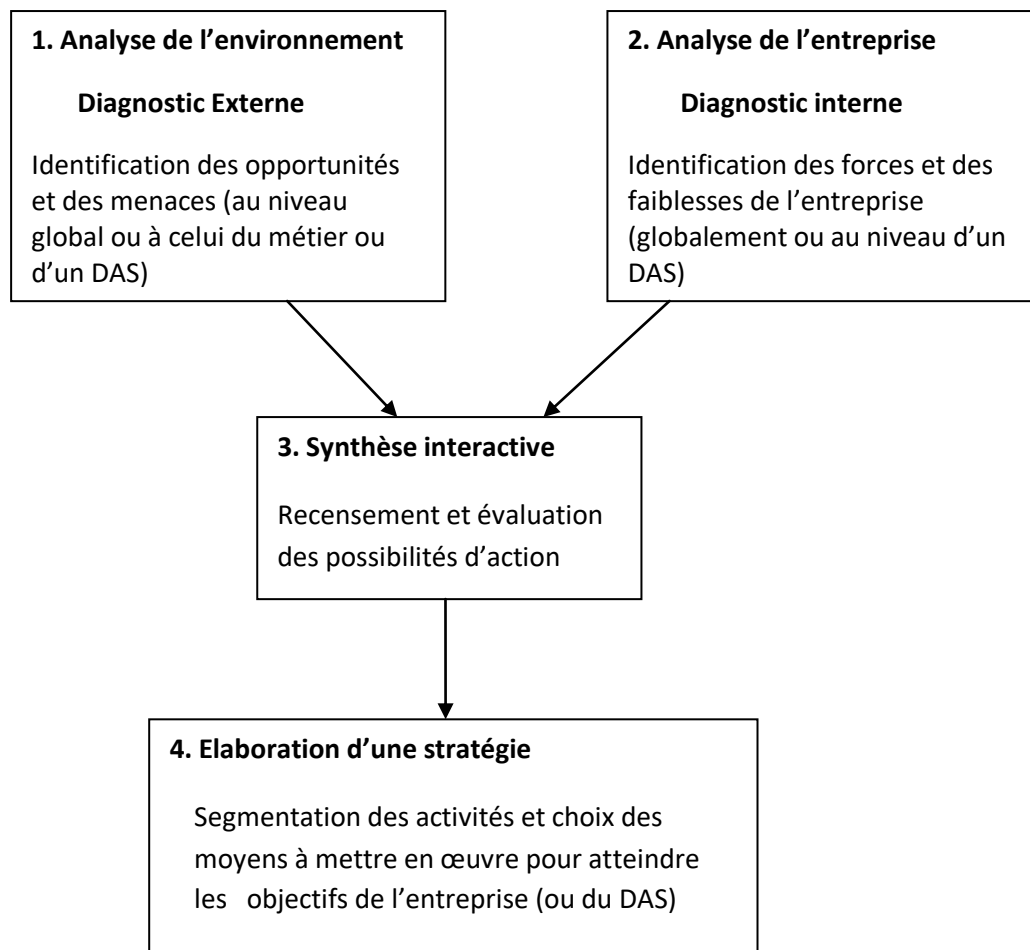
2. La démarche Stratégique

A) Les outils de la démarches stratégique : Le modèle SWOT

Elle consiste à analyser dans un premier temps les opportunités et les menaces (diagnostic externe) ce qui permet de diagnostiquer les facteurs clé du succès (F.C.S) dans un secteur ou dans une activité. Puis dans un deuxième temps les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celle-ci (diagnostic interne)

Cette méthode d'analyse est utilisable aussi bien au niveau global qu'au niveau de chacun des D.A.S.Elle est d'ailleurs appliquée au-delà de l'analyse stratégique, devenant ainsi un outil générique de l'analyse de tout problème de gestion.

Schéma du modèle S.W.O.T



B) Le diagnostic de l'entreprise

Conformément à la logique du model S.W.O.T le diagnostic externe s'applique aux différentes composantes de l'environnement de l'entreprise, tandis que le diagnostic interne va s'appliquer à cerner ses potentialités tout en repérant ses faiblesses.

a) Le diagnostic externe (diagnostic de l'environnement)

Il consiste à analysé les opportunités et les menaces de l'environnement ce qui permet de diagnostiquer **les facteurs clés du succès** dans un secteur ou une activité donné. L'activité de veille informationnelle joue donc un rôle important pour l'entreprise. Elle s'exerce principalement en matière concurrentiel, technologique et juridique.

1. Les opportunités

La croissance du marché : C'est l'opportunité la plus importante qui s'offre à l'entreprise, car elle permet d'accroître le volume d'activité et au même temps crée des conditions de concurrence favorable. Le degré de pérennité du marché est également un facteur à prendre en considération.

La dynamique propre du produit : consiste à connaître le cycle de vie du produit sur le marché. Il s'agit de savoir si le produit est en phase de croissance rapide ou au contraire en déclin accéléré, ce qui est un facteur externe important dans la définition d'une stratégie.

La rupture technologique, c'est-à-dire un changement brutal et rapide soit au niveau du processus de production, soit au niveau du produit, est souvent un phénomène difficile à anticipé pour une entreprise.

La rupture conjoncturelle, c'est-à-dire le changement de l'intensité de la demande à l'entreprise pour des raisons macro-économiques est également une menace et une opportunité pour l'entreprise si elle sait s'adapter à la crise et se préparer en temps opportun à la reprise du marché.

Les difficultés des concurrents sont de remarquables opportunités de croissance et de diminution de l'intensité de la concurrence.

2. Les menaces

Elles sont souvent l'envers des opportunités qu'on viens d'énumérer. On peut distinguer les suivantes.

Les menaces professionnelles, c'est-à-dire les menaces concurrentielles sous forme d'attaques directe sur les parts de marché

Les nouveaux entrants : c'est les nouveaux concurrents qui arrivent sur le marché de l'entreprise et qui peuvent constituer une menace pour elle

Les menaces conjoncturelles : interdépendances des économies et de la répartition des profondes phases de dépression au cours des cycles économiques.

Les menaces politiques : elles sont bien nationales qu'internationales. Elles concernent l'intervention des Etats dans la définition des normes, de la fiscalité, du niveau de protection du territoire, de la réglementation sur la consistance du produit, de la protection de l'environnement demeurent nombreuses, fréquentes et constituent de redoutables obstacles

b) le diagnostic interne

Il s'agit d'analyser le potentiel de l'entreprise, par l'analyse du potentiel il faut entendre l'analyse **des ressources et des compétences** de l'entreprise, autant qu'analyse de ses structures d'organisation. L'entreprise doit en effet adopter une stratégie qui soit conforme à ses capacités.

Les ressources et leur organisation

L'évaluation des fonctions de l'entreprise

Il s'agit d'un travail d'audit qui doit permettre à l'entreprise de choisir une stratégie conforme à ses capacités et moyens.il convient de procéder à une évaluation des différents domaines de gestion de l'entité. On peut distinguer globalement les facteurs : techniques, commerciaux, financiers, R&D, humains, organisationnels.

-Techniques :Il concernent à la fois la capacité et l'efficacité du processus de production et de (localisation, niveau technique des unités de production, flexibilités).

-Commerciaux :Il concernent « le produit sur le marché ».La notoriété de l'entreprise joue un rôle important dans son efficacité commerciale, mais l'image du produit est un facteur clé.

C'est elle qui est à l'origine d'une rente d'image qui a une influence considérable sur la politique de prix et par conséquent sur la marge. (Marketing, communication, distribution, force de vente).

-Financiers (capacité d'autofinancement, endettement, structure financière.

-Recherche et développement (budget, équipes, équipement, productivité,...etc).

-Humains : la gestion des ressources humaines de l'entreprise (GPE, qualification, flexibilité du travail, motivation, compétence et productivité).

-Organisationnels et du pilotage (cohérence, simplicité, système de contrôle, communication, système d'information).

3. L'Analyse stratégique

Les outils d'analyse : les Modèles (Matrices) de Portefeuille

Les matrices de portefeuille intéressent que les entreprises aux activités diversifiées puisqu'elles visent à faciliter la gestion d'un ensemble d'activités-en tenant compte des complémentarités pouvant apparaître sur les plans financiers, concurrentiel,...etc.

On s'inscrit alors dans le cadre d'une entreprise multi-métiers, dans une approche stratégique globale (corporate strategy).

Les principes de base des Matrices de portefeuille

1. Une logique d'équilibre financier
2. Une logique des cycles de vie des activités
3. Une logique de l'équilibre stratégique

Le modèle BCG

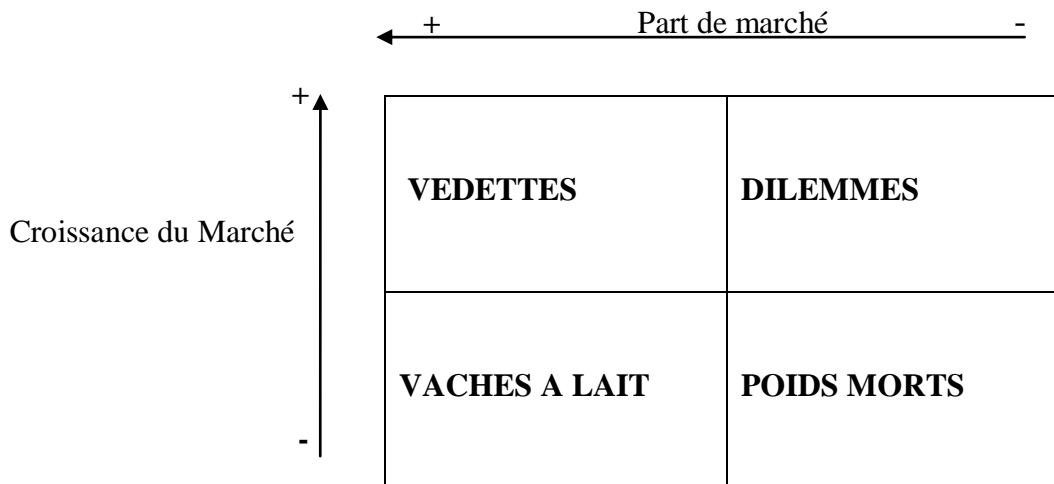
a) Présentation

Le cabinet de conseil Boston Consulting Group a proposé un modèle qui évalue la compétitivité d'une activité à partir de deux critères : la part de marché relative détenue par l'entreprise et le taux de croissance du Marché.

Le modèle est présenté sous la forme d'une matrice divisée en quadrants. Sur l'axe verticale, on mesure le taux de croissance de la demande du domaine d'activité considéré. Sur l'axe horizontal, on mesure la part de marché relative détenue par l'entreprise.

Pour chacun de ces deux critères sont retenus deux modalités : fort(+) ou faible(-).

Chacun des quadrants peut alors être caractérisé par une situation financière typique d'où les surnoms expressifs de « **vedettes (stars)** », « **dilemmes** » « **vaches à lait** », « **poids mort** »



b) L'explication

Les vedettes : sont des produits à fortes croissance pour lesquels l'entreprise détient un avantage concurrentiel (forte part de marché). Ils sont bénéficiaires mais ne produisent pas toujours toutes les liquidités nécessaires pour financer les investissements liés à leur développement. Quand la croissance ralentit ; les besoins d'investissement diminuent et ces produits deviennent alors des sources de liquidités jusqu'à devenir à leur tour des vaches à laits.

Les Vaches à Lait : sont des produits pour lesquels l'entreprise détient un avantage concurrentiel important alors que le faible taux de croissance du marché réduit fortement les besoins d'investissement. Des flux importants de liquidité sont donc générés par ces produits.

Leurs perspectives d'avenir sont limitées mais ces produits permettent le financement de nouvelles activités

Les dilemmes : sont situés dans des secteurs en forte croissance qui requièrent donc des investissements importants, mais la faible position de l'entreprise sur ce marché ne lui permet pas de générer des liquidités importantes. Il faudrait donc choisir entre tenter d'acquérir une forte part de marché ou abandonner ce produit.

Les poids mort : Peuvent dégager un faible bénéfice comptable mais leur cash flow doit être réinvestis pour maintenir le produit sur le marché .Ces activités condamnées n'apporte donc rien à l'entreprise.

C) L'utilisation

Ce Model permet d'évaluer la situation de chaque produit de l'entreprise ainsi que l'équilibre de son portefeuille d'activités.il permet aussi d'orienter les décisions stratégique, en s'appuyant sur l'idée que chaque produit est appelé à devenir vache à lait ou poids mort.

L'entreprise doit rentabiliser ses vaches à lait, afin d'avoir les moyens de maintenir sa position en ce qui concerne les vedettes et d'investir massivement pour développer la part de marché des produits dilemmes qu'elle a décidé de conserver.

Les choix stratégique au niveau globale (stratégie globale :

Il s'agit des choix que prendre une entreprise au niveau globale, c'est-à-dire au niveau de tout son portefeuille d'activité

I. Spécialisation ou diversification

Toute entreprise doit choisir entre un renforcement de sa spécialisation dans le métier qu'elle a retenu (métier d'origine ou métier de base) et la diversification qui impose l'acquisition de nouvelles compétences pour se lancer dans de nouveaux métiers ou de nouvelles activités.

1. La spécialisation : « La spécialisation consiste pour l'entreprise à se développer à travers un seul métier, parfois un seul produit ou un seul marché ».

* **Les avantages de la spécialisation** : Elle présente tous les avantages qui résultent d'une concentration des efforts de l'entreprise dans un même domaine : meilleur connaissance de l'environnement concurrentiel, simplification de la gestion, développement de l'image de marque, niveau d'expérience lus élevé qui apporte un avantage concurrentiel.

* **Remarque : la** plus part des 200 premières capitalisation mondiales (classement de la revue Business Week) correspondent à des entreprises qui n'exercent qu'un seul métier , Exemple Coca-Cola, Shell.

***Les inconvénients de la spécialisation :** Ils tiennent d'abord au risque pris par l'entreprise en liant son sort à celui d'un seul métier ou une seule activité. Toute modification rapide de celui-ci (à la suite d'une évolution technologique par exemple) risque de déséquilibrer l'entreprise. C'est notamment lors des dernières phases du cycle de vie du métier ou de l'activité que ces risques d'évolution défavorable sont les plus nombreux. De plus, la spécialisation peut aussi engendrer des rigidités au niveau de l'organisation, qui affaiblissent la capacité d'adaptation de l'entreprise.

- **La stratégie de recentrage :** Elle consiste en le choix, pour l'entreprise de se recentrer sur son métier de bases. La démarche consiste à concentrer ces ressources dans ces métiers principaux qui sont développés à l'échelle la plus large (l'échelle mondiale pour les grandes entreprises) afin de faciliter l'innovation et la productivité.

La stratégie de recentrage implique le plus souvent une politique d'alliances et de partenariat pour externaliser les activités nécessaires mais qui sortent du métier retenu.

2. La diversification : « la diversification consiste pour l'entreprise à se développer à travers plusieurs produits, parfois plusieurs marchés, voir plusieurs métiers ».

Selon H.I.Anssof : la diversification correspond à l'exercice de nouvelles activités impliquant à la fois de nouveaux produits et de nouveaux marchés

***Les formes de la diversification**

a. Verticale ou intégration, par laquelle l'entreprise complète son activité par des productions complémentaires qui se situent en Amont ou en Aval dans la même filière technologique, afin de bénéficier notamment d'une plus grande sécurité.

b. Concentrique : dans laquelle les activités nouvelles ont avec les anciennes des liens de complémentarités sur le plan technologique (même technique de production, ou même réseau de distribution)

c. Conglomérale : Dans les activités sans liens avec les produits actuels de l'entreprise, ce qui implique pour elle la maîtrise de nouveaux métiers. Cette forme de diversification peut répondre à un besoin de reconversion dans un métier neuf.

***Les avantages de la diversification**

La diversification permet de répartir les risques sur plusieurs activités. Elle évite de lier le sort de l'entreprise à un seul produit ou métier, surtout lorsque ceux-ci arrivent à la fin de leur

cycle de vie. Elle offre la possibilité de constituer un portefeuille d'activité équilibré, en s'appuyant par exemple sur l'un des modèles de portefeuille, utilisable en analyse stratégique (BCG par exemple). Elle peut également permettre à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité globale, en s'appuyant sur les complémentarités qui peuvent exister entre les activités. Il s'agit alors de gain de synergie ou effet de synergie positif.

***Les inconvénients de la diversification**

Elle peut conduire à une dispersion des efforts d'investissement de l'entreprise qui nuira à leur efficacité qu'il s'agisse d'investissement matériel ou de recherche de développement et de formation. Elle aboutit à rendre le management plus complexe, et l'unité de l'ensemble difficile à trouver.

Les Stratégie de croissance (interne et externe) : ce point a été détaillé dans le module de Gestion des entreprises (voir le cours : Croissance des entreprises).

La stratégie d'externalisation d'activité : consiste à « faire-faire » plutôt que « faire soi-même », c'est-à-dire confié à des partenaires certaines étapes de la filière de la production et de commercialisation de l'entreprise. Cette pratique concerne un grand nombre d'entreprises dans l'industrie (Automobile, informatique, Aéronautique) comme dans les services (banque, Assurance, transport).

La stratégie d'intégration verticale (L'internalisation) l'intégration verticale consiste à racheter les entreprises qui se situent en amont et en aval de l'activité de l'entreprise

La stratégie d'intégration horizontale : consiste en rapprochement entre l'entreprise avec ses concurrents sur le marché l'objectif est de gagner de nouvelles parts de marché ou de pénétrer sur de nouveaux marchés.

La stratégie d'internationalisation : Elle est souvent liée à la croissance externe, elle consiste à élargir le domaine d'activité de l'entreprise au-delà des frontières locales.

Les trois grands choix stratégique concernant un domaine d'activité stratégique (stratégies génériques)

A) Présentation

Dans son ouvrage « Choix stratégique et concurrence » (Economica, 1982) M. Porter définit trois **stratégies** de base face à la concurrence, dans un secteur donné :

Avantage stratégique

La cible stratégique :

Le secteur tout entier

Un segment particulier

→	Domination globale au niveau Des Coûts	Différenciation de l'activité
	Concentration de l'activité (Focalisation)	

1. La domination Globale au niveau des coûts

La stratégie de domination globale au niveau des coûts consiste à proposer un bien ou un service à la clientèle en le produisant à un coût inférieure à celui des concurrents. Elle correspond à une recherche de dimension à travers la croissance de l'entreprise. L'effet d'expérience du Boston Consulting Group se classe dans cette démarche. Néanmoins une telle stratégie n'est pertinente que dans des secteurs fortement capitalistiques, industriels le plus souvent, dans lesquels de fortes économies d'échelle sont réalisables.

2. La différenciation

La différenciation consiste à doter les produits de l'entreprise de caractéristiques distinctives afin d'obtenir un « effet de loyauté » de la part de la clientèle ainsi « fidélisé », mais aussi de la part des actionnaires et des salariés, rassurés par cette différence avantageuse par rapport aux concurrents, la différenciation peut prendre des formes diverses (**Conception du produit, image de marque, technologie, commercialisation...**). Elle repose sur la perception par le client du surcroît de valeur correspondante à la différence offerte, elle permet à l'entreprise d'échapper (relativement) à une concurrence par le prix de vente du produit.

3. La focalisation

La focalisation (**concentration d'activité**) consiste à se consacrer à un segment de marché, généralement trop étroit ou trop particulier pour intéresser les grandes entreprises. On parle généralement de stratégie de créneau ou de stratégie de niche. L'offre de l'entreprise est très spécialisée, vouée à la satisfaction d'un segment de clientèle particulier ce qui crée une certaine fragilité

B) Le choix d'une stratégie générique est souvent lié au secteur

Le Choix de l'une des stratégies génériques définies par M. Porter dépend finalement des caractéristiques du secteur.

- Dans les secteurs à forte intensité capitalistique la stratégie de domination par les coûts s'impose souvent.
- Dans les secteurs à faible intensité capitalistique (**secteur des services et industrie légère**), les avantages de la différenciation sont souvent importants.
- Dans les secteurs industriels de haute technologie, il est possible de combiner la stratégie de volume à celle de la différenciation.

Le Chargé de cours Mr T.HAMAZ

Fin