

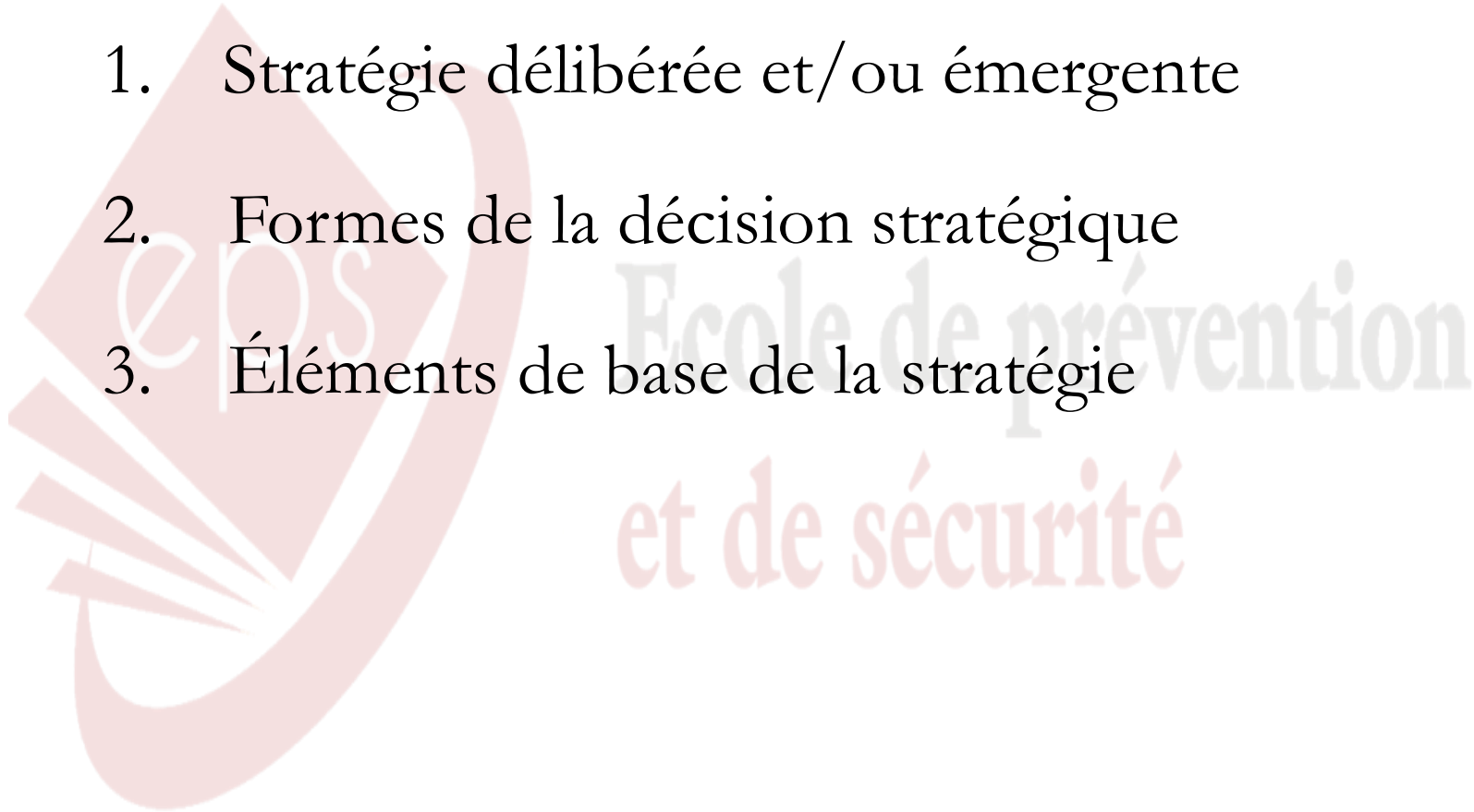


2. DEFINITION DE LA STRATEGIE

Ecole de prévention
et de sécurité

Programme

1. Stratégie délibérée et/ou émergente
2. Formes de la décision stratégique
3. Éléments de base de la stratégie



De la stratégie militaire :

Du grec Strategia, la stratégie est l'art de celui qui mène les armées au combat. L'ouvrage de SUN TSE (l'art de la guerre), théoricien militaire est considéré comme le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre.

... à la stratégie d'entreprise :

Plusieurs définitions ont été proposées (M. PORTER, H. INTZBERG, K. ANDREW,...)

- La stratégie d'entreprise consiste à fixer des objectifs en fonction de l'environnement et des différentes ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble d'activités.

La stratégie s'appuie sur un ensemble de décisions qui : détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs, définit le domaine d'activité que poursuit l'entreprise ainsi que le type d'organisation économique et humain.

L'environnement de l'entreprise :

Clients, concurrence, structure du marché, réglementation etc.

Les ressources disponibles :

Organisation interne, actifs matériels et humains (compétences), taille et frontières de l'entreprise etc.

Les ressources disponibles :

Règles de décision, politique de management, différents calculs économiques etc.

2.1. Stratégie délibérée et/ou émergente

Les stratégies ne sont pas toutes construites ou délibérées, certaines se découvrent en marchant, en réaction face à des situations ou événements inattendus : évolutions technologiques, concurrence agressive, opportunités nouvelles etc.

Le dirigeant établit une stratégie et dresse des plans à partir de projets qu'il souhaite mener. Ces décisions guident les actions futures. Mais ces plans sont amenés à ce modifier au fil du temps et des occasions qui se présentent.

La stratégie globale prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines sont délibérées et planifiées, d'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus.

Parler de stratégie d'entreprise, c'est se distinguer du fonctionnement du marché. L'entreprise peut être appréhendée comme un mode de coordination alternatif au marché.

Il faut dépasser la vision que l'entreprise a une fonction simple de production de biens ou services dépendante de variables externes (prix, productivité,...), pour s'intéresser à l'entreprise comme facteur influant en partie sur les conditions économiques.

La stratégie globale prend forme progressivement dans un flux continu

d'actions. Certaines sont délibérées et planifiées, d'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus.

- Il y a donc des relations complexes entre l'entreprise et le marché.

2.2. Formes de la décision stratégique

Approche rationnelle : cette approche tente de faire la synthèse entre : forces et faiblesses internes, opportunités et menaces de l'environnement . Grâce à une série d'indicateurs, de calculs, de ratios, le Dirigeant va déterminer un plan d'actions stratégique avec le respect assez strict du protocole dans la prise de décision.

Approche intuitive : cette approche préconise de laisser une large place au ressenti, aux réflexes, aux associations d'idées fruits d'une expérience de terrain importante. Très efficace dans les environnements incertains et pour

des personnalités stimulées par la prise de risque. Valable sur du long terme si le Dirigeant fait preuve d'une aptitude à se remettre en cause.

Approche politique : cette approche se pose en arbitre parmi des « possibles ». On est ici au plus près du sens du verbe « décider » qui signifie « trancher ». Souvent accompagnée de conflits post décision. Le Dirigeant prend des décisions au regard parfois de « renoncements » qu'il faut avoir l'intelligence d'envisager.

Approche attentiste : cette approche plutôt négative s'appuie sur une démarche du Dirigeant ancrée dans un laisser aller ou dans des habitudes jamais remises en cause. Cette position concerne souvent des entreprises qui connaissent une situation fragile, un secteur en régression, une absence de capitaux suffisants pour mettre en œuvre un Plan d'action significatif.

Approche fonctionnelle : cette approche s'articule autour du champ et du poids des compétences du Dirigeant. Selon son profil, ce dernier accordera plus d'importance à son outil de production qu'aux équilibres

financiers ou à la présence commerciale sur le terrain (ou inversement). Le patron dans ce cas est le client et tout le Plan d'actions sera tourné vers l'anticipation et l'adaptation au marché.

2.3. Éléments de base de la stratégie

Mission : Que savons nous faire ? Que voulons nous faire ?

Portefeuille d'activités : Que faisons ? Quels sont nos produits/marchés ?

Synergie : Quelles complémentarités ?

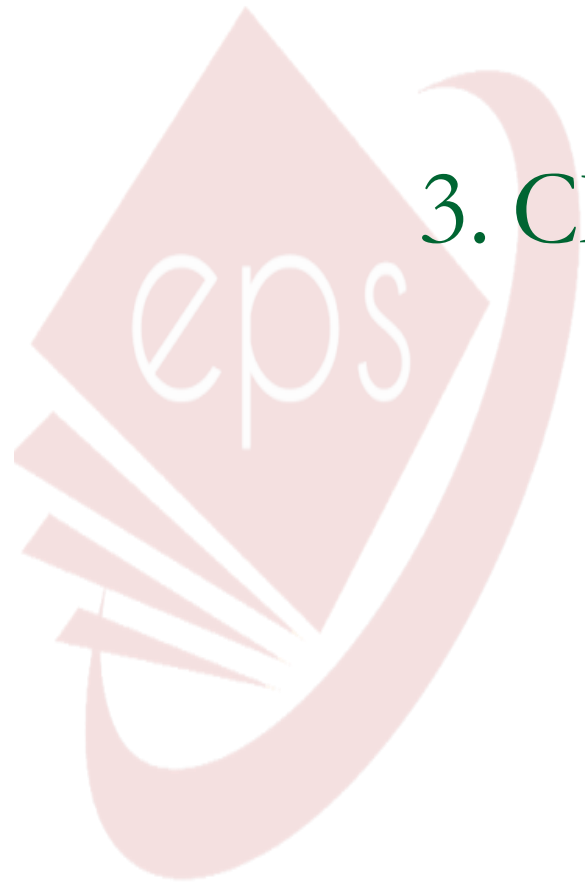
Moyens : Quelles ressources (hommes, matériel, finance...) ?

Tactique : Quelles innovations ? Quelles diversifications ?

Priorités : Que faire en premier lieu ? Quelle planification ?

Atouts : Quelles sont nos compétences distinctives ? Quels éléments de différenciation ?

Préparation à l'imprévu : Que se passe-t-il au cas où ?



3. CLES DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Ecole de prévention
et de sécurité

Programme

1. Équilibres à respecter

1. Principales stratégies

1. Stratégie intra entreprise

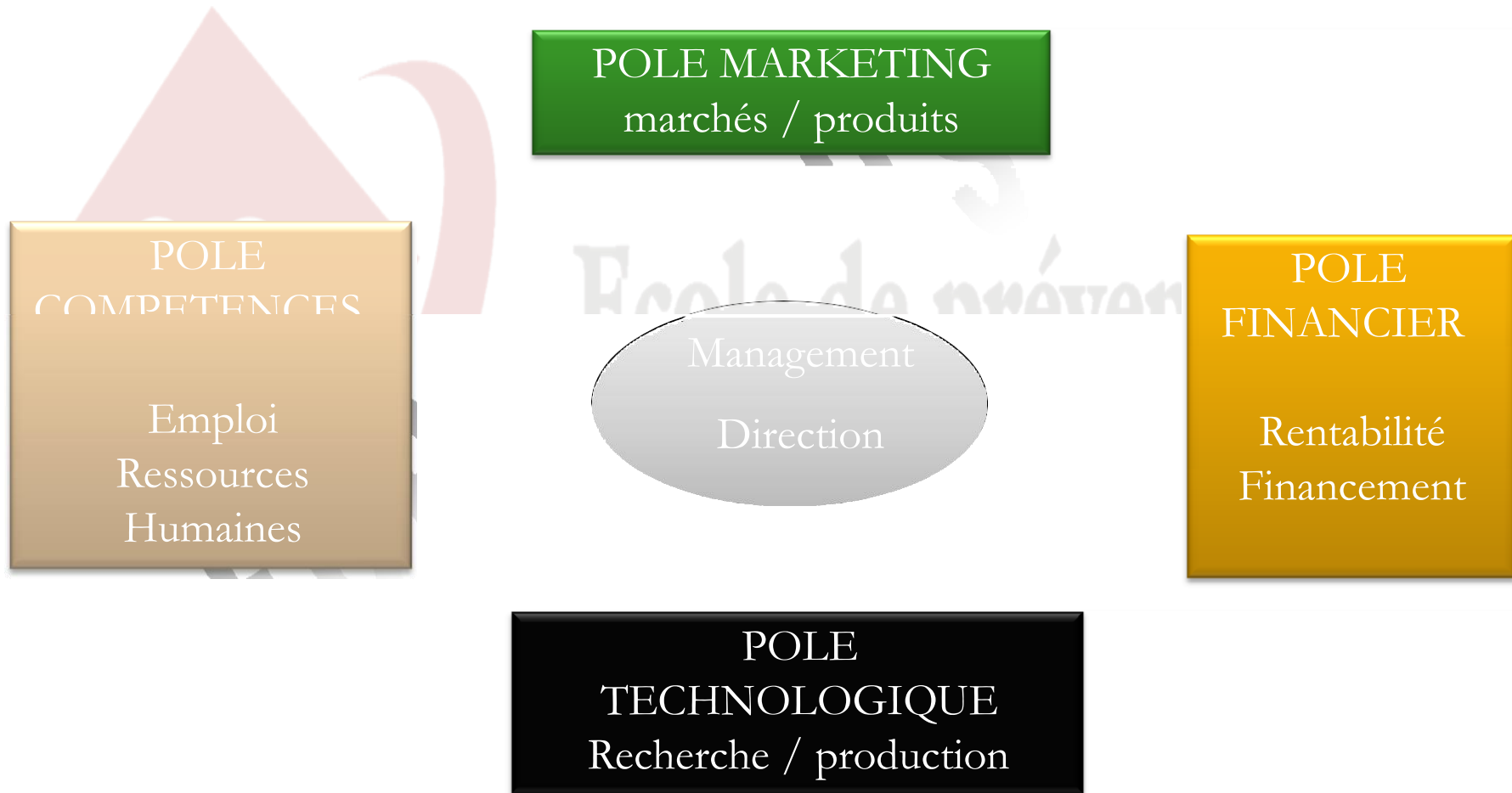
2. Stratégie inter entreprises

1. Mise en œuvre des stratégies

1. Croissance interne

2. Croissance externe

Une bonne stratégie d'entreprise maîtrise
conjointement 4 pôles :



3.1. Équilibres à respecter

Dans chacun des pôles de l'entreprise un équilibre doit être trouvé entre besoins et ressources !

- Pôle Marketing : Équilibre Produits / Marché

Je suis le chef d'entreprise ou le responsable du pôle : je vends des produits ou des services à des clients (le marché, les consommateurs...).

➤ Questions :

- Est ce que je vends mes produits ?
- Ai-je suffisamment de clients ?
- Mes clients me paient-ils ?
- Mes produits correspondent-ils aux attentes des clients ?
- Comment connaître leurs attentes ?

Fonctions concernées dans l'entreprise : Vente et marketing.

Pôle Technologique : Équilibre Technique / Production

Je définis et mets au point des produits ou services et je les achète, les fabrique ou les réalise.

➤ Questions :

- Ai-je les compétences nécessaires pour mettre au point et faire évoluer mes produits et services ?
- Ai-je des équipements performants pour fabriquer ou réaliser ?
- Suis-je capable de ne pas faire de rebut ?

Fonctions concernées dans l'entreprise : R & D,
approvisionnement, méthodes et ordonnancement,
production, contrôle qualité,
logistique.

Pôle Compétences : Équilibre Emploi / Ressources Humaines

J'emploie des personnel pour effectuer le travail à réaliser.

➤ Questions :

⑩ Le personnel de mon entreprise dispose-t-il des compétences nécessaires ?

⑩ Comment le faire évoluer en fonction des tâches à accomplir ?

- Est ce que je peux recruter ce personnel dont j'ai besoin, en volume et compétences ?

Fonctions concernées dans l'entreprise : Administration du personnel, paie, ressources humaines, formation.

Pôle Finances : Équilibre Finances / Rentabilité

Mon entreprise dégage-t-elle les ressources nécessaires pour fonctionner ?

➤ Questions :

- Les ressources produites (ventes, produits financiers et exceptionnels) permettent-elles de payer ?
 - Les matières premières, les fournisseurs, les salaires et charges.
 - Les services extérieurs, les impôts et taxes.
- En dégageant un profit « bénéfique » pour :
 - Investir, renouveler les équipements ou produits,
 - Rémunérer le capital ?

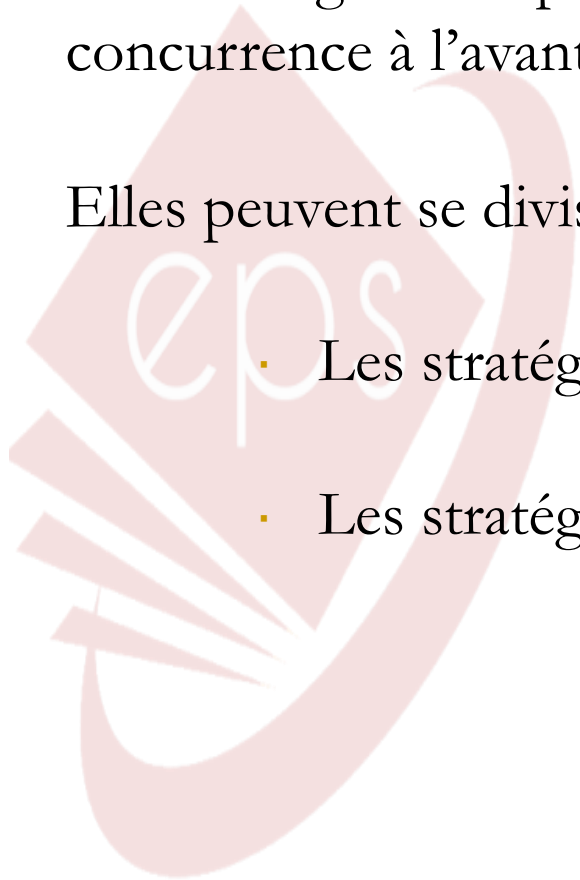
Fonctions concernées dans l'entreprise : Comptabilité, finance, gestion, contrôle de gestion.

3.1. Principales stratégies

Ces stratégies ont pour but de modifier ou fausser les règles de la concurrence à l'avantage des entreprises.

Elles peuvent se diviser en 2 grandes catégories :

- Les stratégies intra entreprises.
- Les stratégies inter entreprises.



Ecole de prévention
et de sécurité

3.2.1. Stratégies intra entreprises (croissance horizontale)

Ce sont les actions permettant à une entreprise d'obtenir une position concurrentielle favorable sur ses activités actuelles :

Deux axes stratégiques sont possibles :



La domination
par les coûts

La différenciation
des produits

Stratégie de domination par les coûts :
Recherche de diminution du coût unitaire des produits, par la recherche d'économies d'échelles : baisser la part des coût fixes et accroître celle des coût variables.

Les différentes stratégies de domination par les coûts :

- ✓ Stratégie de volume : produire plus.
- ✓ Stratégie d'efficience : produire mieux (technologie, organisation)

Les limites :

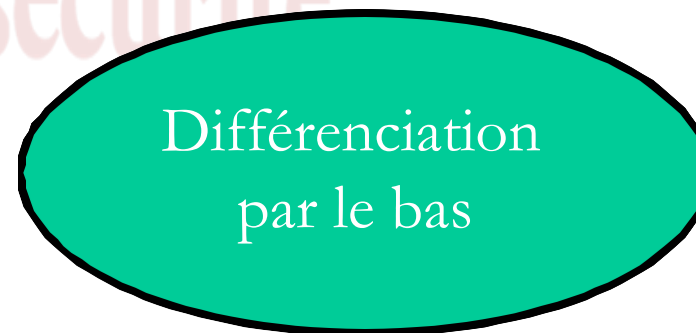
- ✓ Au delà de la taille critique, il apparaît des économies d'échelle (coût de coordination...).
- ✓ Évolutions technologiques (obsolescence de l'organisation et/ou des produits...)

Stratégie de différenciation :

Recherche de création pour un produit d'une différence qui soit perçue comme unique par le consommateur et neutralise le prix comme facteur de décision. La différenciation nécessite :

- ✓ Des stratégies commerciales (communication, pub..)
- ✓ Des innovations (investissement R&D, contrôle qualité...)

Elle peut prendre deux formes :



Différencier les produits vers le haut :

Les stratégies d'amélioration qui font jouer la marque, le prix, la qualité. Exemple : Mercedes entre dans la catégorie des offres "améliorées", (produit de luxe).

Les stratégies de spécialisation qui répondent à un besoin spécifique, pour un segment de marché qui est disposé à en payer le prix.

Différencier les produits vers le bas :

Les stratégies d'épuration pour présenter un prix inférieur à celui des concurrents : le prix est ici la seule motivation d'achat, la qualité intrinsèque du produit demeurant identique.

Les stratégies de limitation présentent un produit basique, dépouillé, simplifié et à un prix bas.

3.2.2. Stratégies inter entreprises

L'entreprise cherche à se développer en dehors de son industrie de base, de son cœur de métier (« *Core business* »).

Deux axes stratégiques sont possibles :

- La croissance verticale (intégration verticale) :
 - Chercher à se développer en amont (fournisseurs) ou en aval (clientèle) de son activité d'origine.
 - C'est une logique de filière, c'est à dire l'enchaînement d'activités complémentaires qui permettent de passer d'une même matière à des produits finis distincts. Les relations qu'entretiennent les maillons de cette filière constitue un réseau.

- La croissance diversifiée :

- Chercher à prendre position dans de nouvelles activités qui peuvent être très éloignées de leur activité initiale.

- Ce peut être des nouveaux marchés (internationalisation) ou de nouveaux produits qui parfois n'ont aucun lien : on parle alors de logique conglomérale.

Ecole de prévention
et de sécurité

Ces stratégies visent à la recherche d'un avantage concurrentiel par la coopération entre différentes entreprises (n'opérant pas nécessairement dans les même secteurs).

On retrouve 2 grands axes

:



Stratégies d'impartition

Association, dans un but stratégique bien précis, de plusieurs entreprises qui restent indépendantes, voire même concurrentes.



Alliances stratégiques
(ententes, coopération)

Plutôt que de s'affronter, des entreprises choisissent de s'entendre, parfois au détriment des intérêts du consommateur.

Stratégies d'importation :

Elles se distinguent du simple achat de biens banalisés sur un marché (contrat de fourniture). Ici les entreprises entretiennent des relations durables.

- La fourniture spéciale : réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie.
La sous-traitance ou externalisation : une entreprise (donneur d'ordres) confie une partie de ses activités à une autre entreprise (preneur d'ordre).
- La co-traitance : chaque partenaire assure en commun la réalisation d'un projet. (exemple : grands chantiers de travaux publics, construction d'usines clés en main).
- La concession, la franchise industrielle et commerciale : les partenaires agissent pour leur propre compte et versent une redevance à l'entreprise

Alliances stratégiques :

Ce sont des accords de coopération, formels ou informels, conclu entre des firmes, concurrentes ou non concurrentes, qui restent indépendantes. Les objectifs communs restent cependant souvent limités, et chaque firme privilégie son intérêt..

Deux formes principales :

Les accords de
coopération

Les stratégies d'entente
(cartels)

3.3. Mise en œuvre des stratégies

L'objectif de ces stratégies est la croissance de l'entreprise.

La croissance horizontale :

Stratégie d'expansion par pénétration du marché ou par développement du marché. (toute une gamme de produits pour couvrir tout le marché de base ou s'adresser à de nouveaux consommateurs)

La croissance verticale :

Stratégie qui consiste à faire passer sous le même contrôle, des entreprises situées à des stades de production différents. (stratégie de filière)

La croissance conglomérale (diversification) :

Stratégie des entreprises n'ayant aucun intérêt technologique commun, c'est une logique financière (diversification des risques).

⇒ 2 modalités de croissance : interne ou externe.

- La croissance interne :

L'entreprise crée elle-même une capacité de production ou de commercialisation nouvelle : elle fait donc un investissement.

Financement :

- L'autofinancement : utilisation des profits de l'entreprise.
- L'emprunt : s'adresser à un intermédiaire financier (banque) qui prêtera les fonds nécessaires contre paiement d'un intérêt.
- L'augmentation de capital : s'adresser directement aux marchés financiers en émettant de nouveaux titres (actions ou obligations).

- La croissance externe :

Acquisition par l'entreprise d'une capacité de production ou de commercialisation déjà existante. juridiquement ceci se traduit par l'achat de droits de propriété (parts sociales, actions)

Plusieurs formes :

- Participation simple : achat $< 25\%$ du capital.
- Prise de contrôle : filialisation.
- Fusion : avec création d'une nouvelle société (dissolution des entreprises fusionnées).
- Fusion absorption : la société absorbée est intégrée à la société absorbante et disparaît.