



Stratégie d'Entreprise

Salomon N. NDIAYE
Conseil en Management et Organisation

ISM
22 BP 876 Abidjan 22 - Tél. : 20 01 05 75 - Fax : 22 49 37 43

Objectifs

- Comprendre la nature et les spécificités de la décision stratégique
- Maîtriser les différentes étapes d'une démarche stratégique
- Maîtriser les principaux outils du diagnostic stratégique
- Evaluer les différentes options stratégiques

ISM-MSI Salomon N. N. 2

SOMMAIRE

1^{ère} Partie: Les fondements de la réflexion stratégique

I. La stratégie: concepts et définitions

- Les courants de la réflexion stratégique
- La notion de stratégie
- Les types de stratégies
- L'univers concurrentiel

II. Les niveaux de décisions stratégiques

III. Les écoles de pensée

ISM-MSI Salomon N. N.

3

SOMMAIRE

2^è Partie: le diagnostic stratégique

- Généralités
- La segmentation stratégique : finalités et démarche
- Les DAS
- L'analyse externe
- L'analyse interne

ISM-MSI Salomon N. N.

4

SOMMAIRE

3^è Partie: les choix stratégiques

- Les stratégies intra-sectorielles
- Les stratégies inter-sectorielles
- Les stratégies inter-entreprises
- Les stratégies d'internationalisation

SOMMAIRE

1^{ère} Partie: Les fondements de la réflexion stratégique

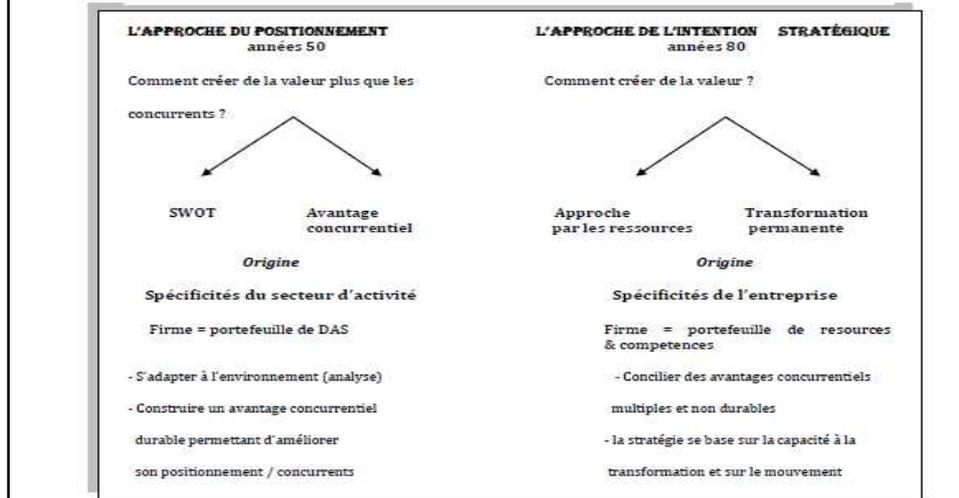
I. La stratégie: concepts et définitions

- 1 La notion de stratégie
- 2 Les types de stratégies
- 3 L'univers concurrentiel

II. Les niveaux de décisions stratégiques

III. Les écoles de pensée

Les courants de pensée stratégique 1960s à maintenant: 2 écoles



Caractéristiques de la stratégie

La stratégie : un art militaire

C'est aussi :

- mouvements,
- de réajustement
- remise en cause.

Caractéristiques de la stratégie

La stratégie : un art militaire (Sun Tse)

Pour gagner la guerre:

- ❖ La doctrine (idéologie)
- ❖ Le ciel (temps)
- ❖ La terre (marché)
- ❖ Le général (manager)
- ❖ La discipline (organisation)

ISM-MSI Salomon N. N.

9

Caractéristiques de la stratégie

La gestion stratégique: une boucle



ISM-MSI Salomon N. N.

10

Définition de la stratégie

- Quelle est la stratégie qui vous a permis de vous implanter aux Etats-Unis?

Les dirigeants de Honda : « *En vérité, nous n'avions pas d'autre stratégie que d'aller voir si on pouvait vendre quelque chose aux Etats-Unis.* »

Définition de la stratégie

Quelques exemples de définition du concept de stratégie

La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern).
 La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être (Drucker).
 La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte (Chandler).
 La stratégie est une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendue produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie (Ansoff).
 La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être (Learned, Christensen, Andrews et Guth).
 La stratégie donne à la fois direction et cohésion à l'entreprise et est composée de plusieurs étapes : établissement du profil stratégique, prévision stratégique, audit des ressources, exploration des alternatives stratégiques, test de cohérence, et finalement choix stratégique (Uyterhoeven, Ackerman et Rosenblum).
 Les stratégies sont les principales actions ou ensemble d'actions pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Paines et Naumes).
 La stratégie est l'art de tirer pour faire croire à l'ennemi que l'on a encore des cartouches (Jean-Charles).

Définition de la stratégie

C'est :

- Le choix de domaines d'activités dans lesquels une entreprise veut être présente
- L'allocation de ressources pour qu'elle s'y maintienne et s'y développe. (Strategor)

Définition de la stratégie

Selon **Henry Mintzberg**, c'est: 5P

- ❖ **Plan**: action voulue consciemment.
- ❖ **Pattern (modèle)**: action formalisée, structurée.
- ❖ **Ploy (manœuvre)**: action destinée à réaliser un objectif précis
- ❖ **Position**: recherche d'une localisation favorable dans l'environnement
- ❖ **Perspective**: perception de la position dans le futur.

Définition de la stratégie

Les 5 P sont reliés dans cet ordre
(Dans les petites organisations)

Les manœuvres

- qui durent dans le temps
- positionnent l'entreprise
- et deviennent la stratégie

La stratégie se structure sur le tas dans la durée: pas de plan formalisé au départ.

Définition de la stratégie

Pour **Michael Porter**, c'est :

- la définition du positionnement de l'entreprise
- la réalisation de compromis
- et la création de liens entre les activités

Quelques vocabulaires de la stratégie

Mission : la raison d'être de l'entreprise.

Vision ou intention stratégique : Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.

But : Déclaration générale d'intention.

Objectif : Quantification ou intention plus précise .

Les types de stratégies

Stratégies délibérées et émergentes :

Selon Mintzberg , la stratégie se forme progressivement à partir d'une série **d'actions**

- Ces **actions peuvent être délibérées** et planifiées
- D'autres sont **émergentes** et répondent à des événements imprévus

Les types de stratégies

Stratégies construite et déduite

La stratégie déduite:

1. identifier les opportunités dans l'environnement
2. adapter les ressources de l'entreprise

Les types de stratégies

Stratégies construite et déduite

La stratégie construite :

1. s'appuyer sur les ressources & compétences de l'entreprise
2. Saisir des opportunités

L'univers ou champ concurrentiel

Des acteurs en relation susceptibles d'influencer
les conditions de la concurrence
pour accéder aux ressources
et aux débouchés

ISM-MSI Salomon N. N.

21

L'univers ou champ concurrentiel

Les champs-types

Arène stratégique : Des filières complémentaires satisfaisant le même besoin.
(Transport, alimentaire-betail & poisson, divertissement....)

Filière : Ensemble d'activités interdépendantes contribuant à produire un bien
de consommation

Réseau : Ensemble de relations contractualisées entre plusieurs entreprises
(grande distribution)

ISM-MSI Salomon N. N.

22

L'univers ou champ concurrentiel

Les champs-types

Secteur : un marché où sont proposées des prestations similaires ou proches par des entreprises concurrentes

Segment : couple produit/marché dans un secteur. Un type de produit offert à un type de clients.

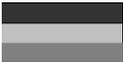
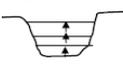
L'univers ou champ concurrentiel

Caractéristiques du champ

Type	Modèle	Caractéristiques	Orientations stratégiques
Volume		Large, homogène Nombre faible concurrents	Croître plus vite que concurrents pour dominer par coûts
Spécialisation (3G Orange CI)		Beaucoup de petites niches Suiveurs non rentables	Se focaliser sur des niches rentables Dominer sa niche par les coûts
Fragmenté (distributeurs optiques CI)		Beaucoup petits concurrents entrant et sortant Marges instables Gdes eses désavantagées	Grandes entreprises: Gérer activité comme PME Transformer activité en activité de volume
Impasse (Courrier postal)		Clients occasionnels Aucun concurrent n'a de part de marché élevée	Concentration et entente entre concurrents Développer sa technologie et la défendre

L'univers ou champ concurrentiel

Caractéristiques du champ

Type	Modèle	Caractéristiques
Géographique (Orange CI)		Local : quartier, commune, ville, pays Régional : Sud, Nord, Ouest, ... Global : Continent
Emergent (Internet)		Marché jeune, pas encore clairement défini
Mature (Téléphonie mobile)		Marché clairement défini
En éruption (TIC: smartphone, tablette...)		Marché soumis à des changements
En érosion (s'érode) : courrier postal -aller prendre courrier		En voie de disparition

ISM-MSI Salomon N. N.

25

Le champ concurrentiel

- ❖ Champ global (présence/produit mondial): portables....

- ❖ Champ multidomestique (produits spécifiques à chaque pays): Maggi, pick ups

ISM-MSI Salomon N. N.

26

SOMMAIRE

2è Partie: le diagnostic stratégique

- Généralités
- La segmentation stratégique : finalités et démarche
- Les DAS
- L'analyse externe
- L'analyse interne

Généralités

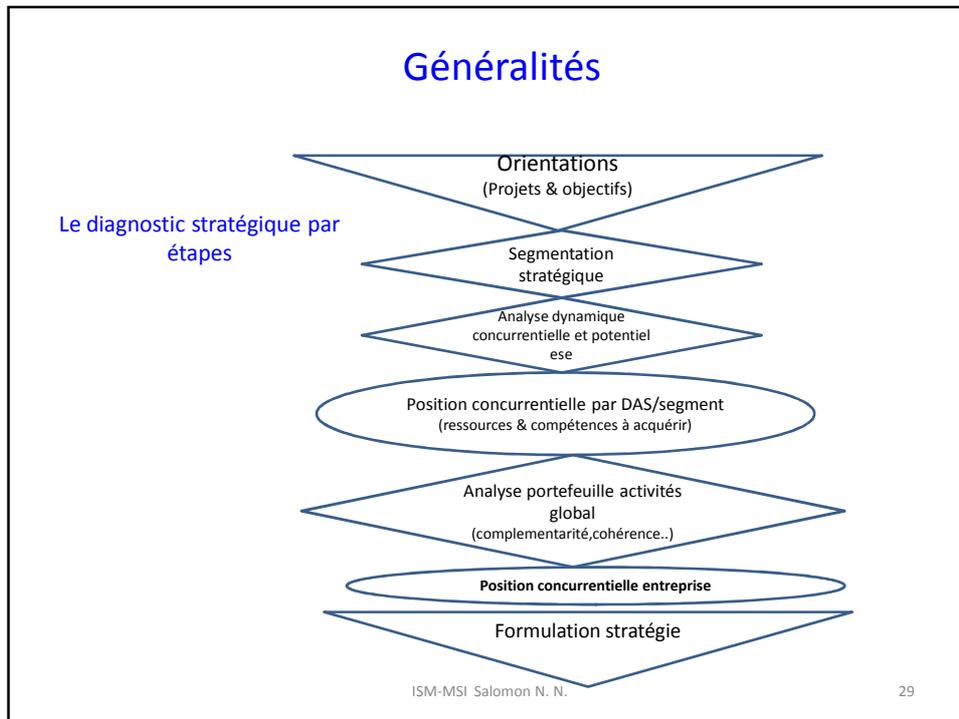
Le diagnostic stratégique

Vise à comprendre l'impact de:

- L'environnement
- Les ressources et compétences internes
- Les attentes et influences des parties prenantes

A travers ces différentes questions:

- Quels changements futurs dans l'environnement?
- Leurs impacts sur l'entreprise?
- Quelles sont les ressources et compétences de l'entreprise ?
- Ces ressources peuvent-elles lui permettre d'affronter la concurrence?



Les orientations

Le diagnostic des orientations de l'entreprise:

- Logique de développement (projets & objectifs)
- Le métier
- Les ressources et compétences
- La culture

Que sommes-nous? Dans quelle activité sommes-nous?....

ISM-MSI Salomon N. N. 30

La segmentation stratégique

Consiste à **partitionner les activités** d'une entreprise en plusieurs ensembles homogènes à partir de critères précis.

Segmentation stratégique / marketing

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<p>Objet: un seul secteur d'activité de l'entreprise</p> <p>Vise à catégoriser les clients (mêmes besoins, habitudes, comportements d'achat).</p> <p>Objectif : adapter les produits aux clients , sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix.</p> <p>Impact: Provoque des changements à court et moyen terme.</p>	<p>Objet: les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble.</p> <p>Vise à regrouper les activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la même technologie - des mêmes marchés - des mêmes concurrents <p>Vise à révéler :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités - des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. <p>Provoque des changements à moyen et long terme</p>
<p>Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les produits actuels</p>	

La segmentation stratégique

La démarche

Des critères

- Produit
- Client
- Circuit de distribution
- Localisation géographique
-

ISM-MSI Salomon N. N.

33

La segmentation stratégique

Mise en pratique

1. Choisir un critère de découpage du secteur :

- Produit
- Client
- Circuit de distribution
- Localisation géographique
-

ISM-MSI Salomon N. N.

34

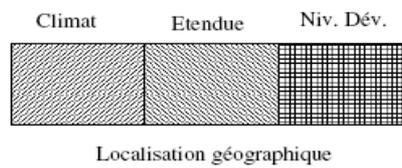
La segmentation stratégique

Mise en pratique

2. Lister les facteurs de différenciation pertinents du critère choisi.

Exemple: localisation géographique

Facteurs différenciateurs : climats, étendu, niveau de développement



Chaque facteur constitue un segment

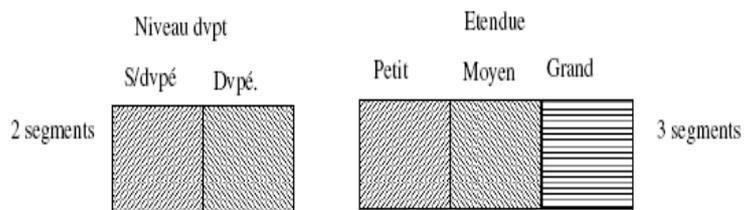
35

La segmentation stratégique

Mise en pratique

3. Lister les facteurs différenciateurs des segments (subdiviser les segments obtenus)

Facteurs différenciateurs : climats, étendu, niveau de développement



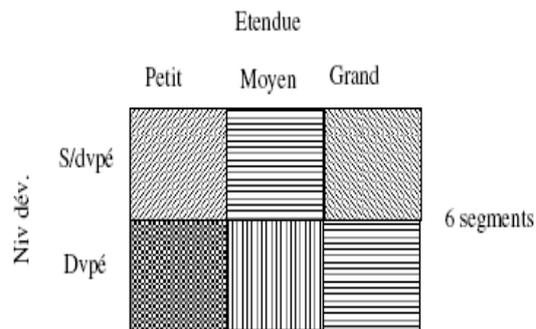
ISM-MSI Salomon N. N.

36

La segmentation stratégique

Mise en pratique

4. Croiser les facteurs de différenciation entre eux (pour chaque variable)



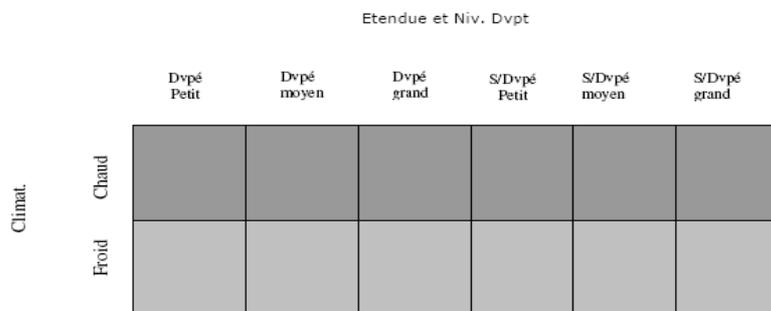
ISM-MSI Salomon N. N.

37

La segmentation stratégique

Mise en pratique

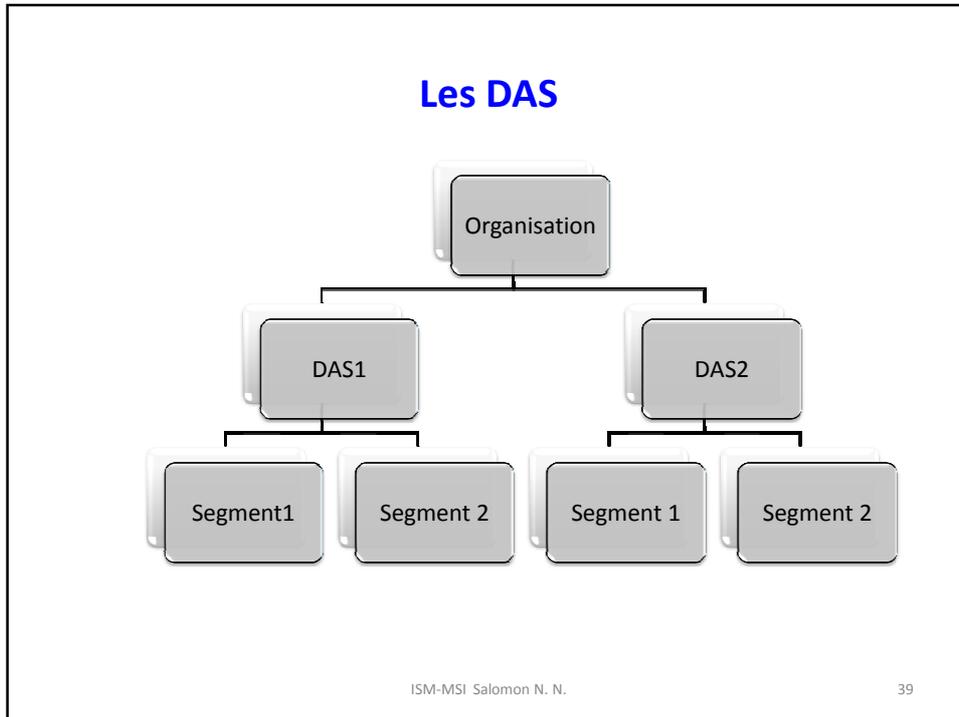
5. Combiner les matrices des différentes variables (critères) entre elles.



12 Segment possibles

ISM-MSI Salomon N. N.

38



Les DAS

Définir les synergies ou connexions entre les DAS

Les synergies permettent de:

- ✓ Réduire les coûts
- ✓ Accroître la valeur créée
- ✓ De connaître/définir le métier de l'entreprise

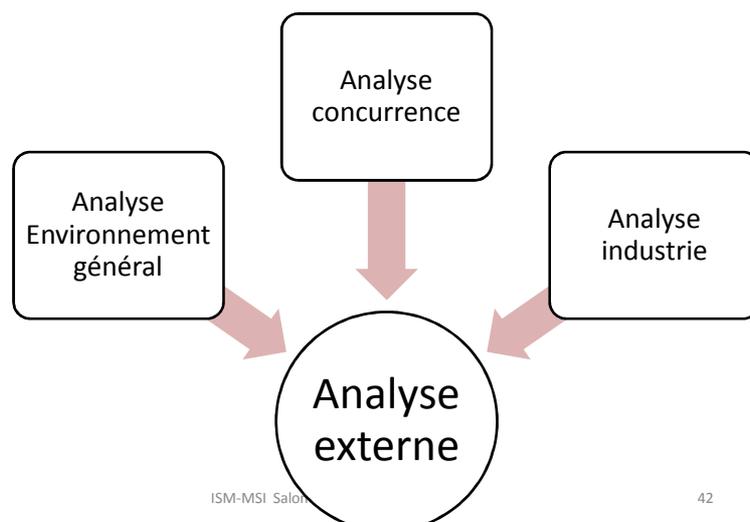
Les DAS

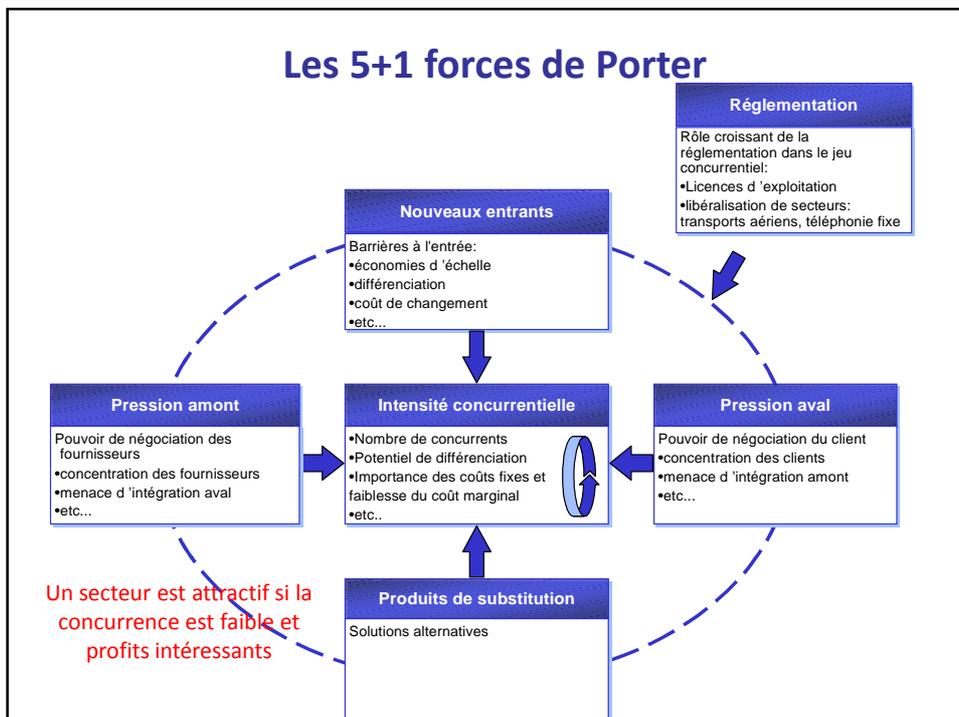
Analyse globale des DAS: la synergie

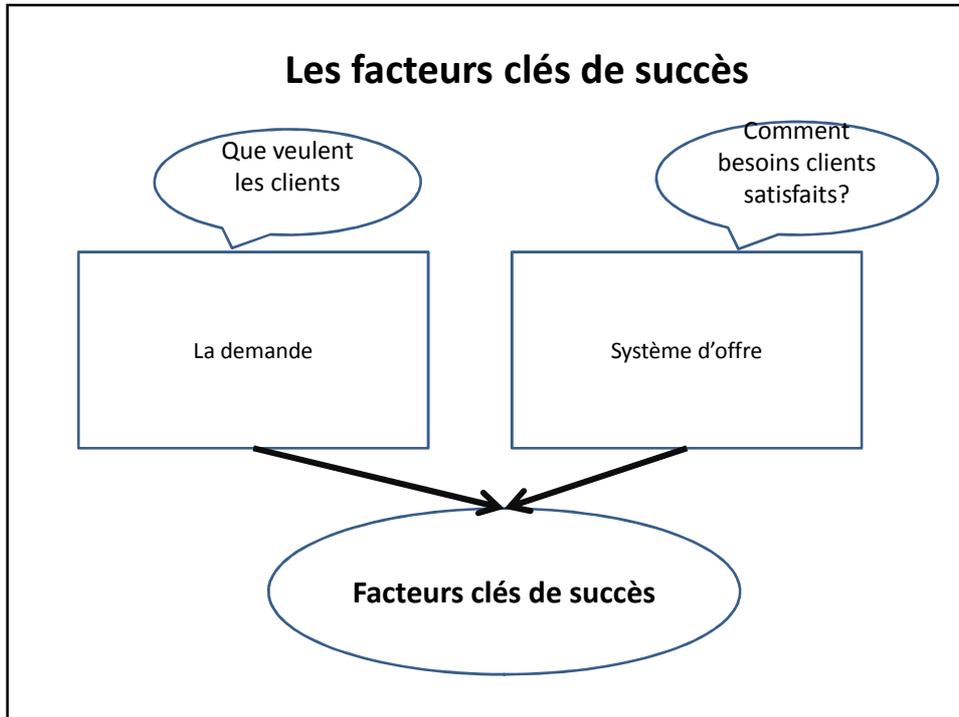
- La complémentarité des activités du portefeuille
- La cohérence du portefeuille
- La logique de développement de l'entreprise
-

L'analyse externe

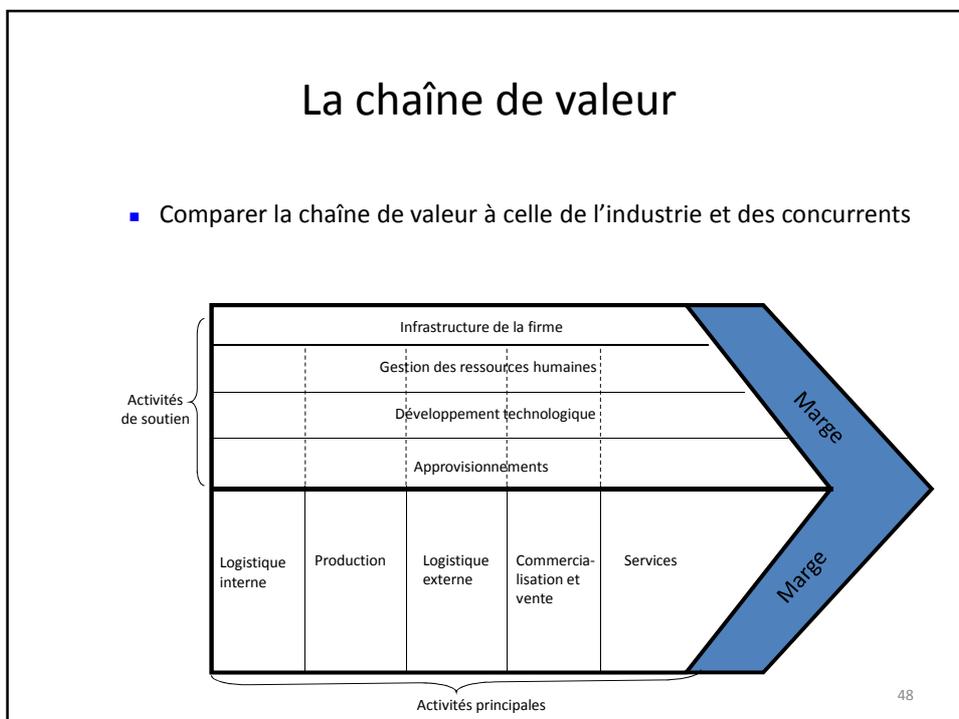
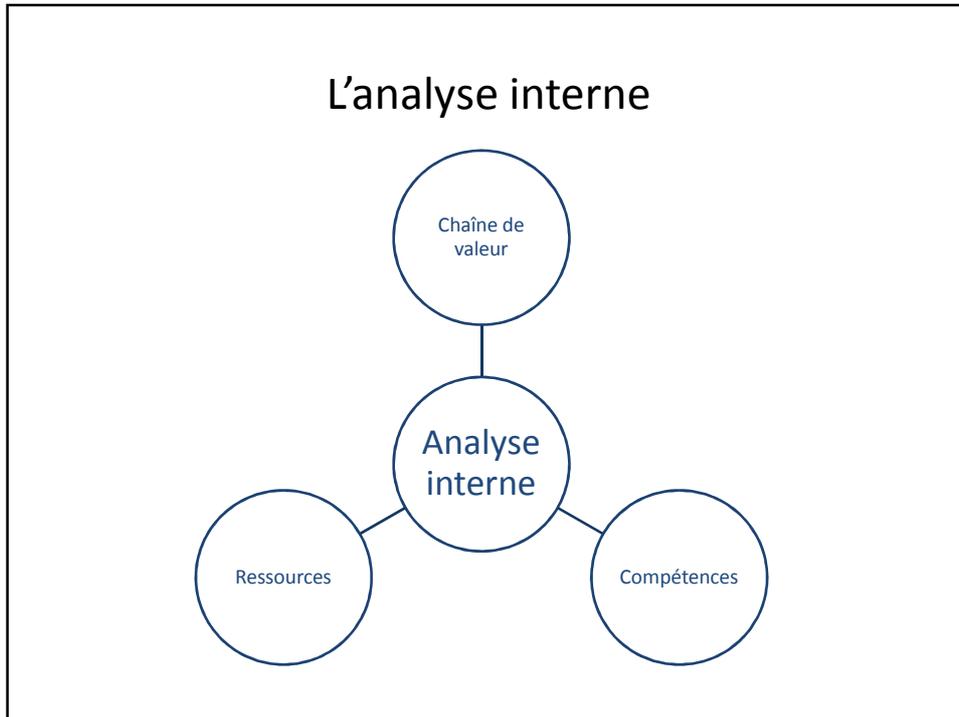
3 axes







L'analyse interne



Les ressources et compétences

Les ressources = actifs stratégiques

- Immatérielles (brevets, réputation, clientèle...)
- Humaines (effectif, pyramide des âges, flexibilité, adaptabilité, etc.)
- Financières (à C.T., à L.T., capacité de mobilisation...)
- Physiques (équipements, bâtiments, stocks...)

2 critères d'évaluation : la valeur pour le marché et son exclusivité pour l'entreprise

49

Les ressources et compétences

Les compétences = la manière de les mettre en œuvre

- Générales : finalisation des stratégies, organisation, contrôle, information
- Transversales (interne : Développement de nouveaux produits, Qualité, Service Client... ou externe : Gestion de la relation avec les sous-traitants et fournisseurs ou avec les clients, voire avec les partenaires)
- Individuelles : savoirs, savoir-faire, savoir-être.

→ Certaines sont distinctives et/ou stratégiques : compétences fondamentales

50

Analyse Forces & Faiblesses

Forces	Faiblesses

Conclusion

Le diagnostic permet de mettre en évidence les :

- Forces et faiblesses (donc les ATOUTS)
- Les Menaces et Opportunités (les ATTRAITES)

Ces indications sont ensuite portées sur une matrice pour obtenir une lecture plus aisée de la position de l'entreprise

Les choix stratégiques

Les stratégies intra-sectorielles

Stratégies offensives

- ❖ Domination par les coûts
- ❖ Différenciation
- ❖ Focalisation ou créneau (de concentration ou de niche)

Stratégies défensives

- ❖ Stratégie de dégagement, de recentrage, de retrait

Les choix stratégiques

Les stratégies inter-entreprises:

Les stratégies de croissance externe

La fusion : réunion de plusieurs sociétés en une seule.

Joint-venture (partenariat vertical) : des entreprises réalisent ,en leur sein, l'intégration d'une même filière de production

Les choix stratégiques

Les stratégies d'internationalisation:

L'internationalisation : Les formes (étapes)

- 1 : L'ouverture sporadique (sur les marchés étrangers) :** CA à l'exportation est < 5%.
- 2 : Le courant régulier d'affaires :** CA à l'exportation compris entre 25 % et 33%.
- 3 : La multinationalisation :** CA à l'exportation \geq à 50 %. (agences implantées à l'étranger voire par le biais de filiales commerciales implantées à l'étranger)
- 4 : La mondialisation :** CA à l'exportation > à 90 %. Présent sur tous les continents (ex. : Coca-Cola).

BIBLIOGRAPHIE

- A. Desreumaux, X. Lecocq et V. Warner –Stratégie (2006)
- G. Johnson, K. Scholes et P. Frery - Stratégique(2005)
- M. Marchenais,- management stratégique (2004)
- J.P. Charnay - Critique de la stratégie (1990)
- R. A. Thiétart et J.M.Xuereb - Stratégies (2006)
- Mintzberg - Grandeur et décadence de la planification stratégique
- Porter –L'avantage concurrentiel (1986)