



Introduction à la stratégie d'entreprise



Définition de la stratégie

- ▶ La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs.
 - Les axes de stratégies classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés.
 - Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur) piloté par un processus décisionnel complexe : la décision stratégique.
 - La stratégie d'entreprise est aussi appelée politique générale d'entreprise ou management stratégique

(https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise)

Définition de la stratégie

- ▶ La stratégie a pour vocation de créer ou recréer du potentiel pour vos activités. Elle engage l'entreprise sur le moyen et le long terme

(<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/>)



Stratégie d'entreprise

- ▶ Vision, mission, objectifs et plan d'actions
- ▶ Gouvernance et parties prenantes
- ▶ Développement et évaluation





Vision

- ▶ La vision d'une entreprise formalise son avenir pour l'ensemble de ses employés et de ses cadres
- ▶ Elle peut paraître irréaliste d'un premier abord
- ▶ Mais permet d'initier une mobilisation importante et un engagement des acteurs de l'organisation
- ▶ Elle matérialise ce que l'entreprise entend être à long terme, en général à la fin d'un plan stratégique

Ex : Bill Gates, en 1974, décrivait ainsi sa vision : « il y aura un ordinateur personnel sur chaque bureau fonctionnant avec un logiciel Microsoft »



Mission

- ▶ La formalisation de la mission explicite l'objectif ultime, la finalité, de l'organisation à toutes ses parties prenantes, internes et externes.
- ▶ Elle légitime à leurs yeux l'existence de l'organisation en matière de valeurs dominantes.
- ▶ Il ne s'agit pas seulement de l'énoncé de la raison sociale de l'organisation : la mission porte aussi l'empreinte de l'entreprise.

Ex : En 2017, Nike a défini sa mission ainsi : « apporter l'inspiration et l'innovation à chaque athlète dans le monde »

Valeurs

- ▶ Les valeurs de l'organisation constituent un cadre général qui définit les choix de l'organisation
- ▶ Ce sont la posture et les comportements qu'elle entend promouvoir et cultiver en son sein
- ▶ C'est-à-dire ce qu'il est possible de faire et ce qui ne l'est pas.

Ex : Les 6 valeurs fondamentales de Yahoo :

- Excellence
- Innovation
- Satisfaction des clients
- Travail d'équipe
- Communauté
- Fun





Buts et objectifs

- ▶ Ils indiquent les résultats que celle-ci entend atteindre à court ou moyen terme.
- ▶ Les buts sont exprimés de manière qualitative.
- ▶ Les objectifs, exprimés de manière quantitative, sont généralement de nature financière : retour sur investissement ou chiffre d'affaires...

L'entreprise Daimler définit ainsi son but en 2017 : « Notre but fondamental est de réaliser une croissance durable et profitable et d'accroître ainsi la valeur de notre groupe. Nous visons une position de leadership dans toutes nos activités. »

L'entreprise SAP déclarait en 2013, au sujet de son objectif : « Nous voulons atteindre un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros en 2017. SAP vise encore d'atteindre 20 milliards d'euros dès 2015. »



Stratégie

- ▶ La stratégie définit les actions à planifier pour atteindre les buts et les objectifs de l'entreprise.
- ▶ On distingue 2 niveaux de stratégie :
 - « Business strategy » ou stratégie d'activité : le plan d'action concerne un segment stratégique particulier ; on parle aussi d'industrie ou de domaine d'activité stratégique
 - « Corporate strategy » ou stratégie d'entreprise : le plan d'action concerne le choix d'entrer, de se maintenir, ou de sortir de différents segments ou activités

Ex : dans le cas du groupe Virgin :

- BS regroupe les actions concernant l'amélioration des ventes de la division « télécommunications et mobiles », c'est-à-dire dans les filiales de certains pays dont la France
- CS concerne les décisions relatives au portefeuille d'activités, déterminant la présence ou non de Virgin dans différentes industries telles que les services financiers, la santé et le bien-être, les loisirs, le tourisme...etc



Plan d'actions et déploiement de la stratégie

- ▶ La mise en œuvre d'une stratégie repose sur l'application de différents outils que les différentes disciplines de gestion mettent à disposition en comptabilité/finance, ressources humaines, marketing, logistique, utilisées de manière cohérente selon les situations et les contextes.

Ex : conduire une stratégie de pénétration de marché dans une industrie requiert les actions suivantes en matière de marketing :

- Réduction de prix pour élargir la demande
- Promotion intensive à travers une démarche publicitaire agressive
- Augmentation de la disponibilité des produits/services à travers des points de vente additionnels



Contrôle et rétribution

- ▶ Le succès d'une entreprise tient à la fois :
 - À la conduite d'une stratégie adéquate
 - Et au management quotidien de son déploiement opérationnel
- ▶ Il est piloté via un système de :
 - Contrôle / vérification / suivi de l'état d'avancement du PA
 - Gratification : outils RH de motivation à suivre la stratégie
- ▶ Ce système cohérent constitué de la vision, de la mission, des buts et objectifs, et de la stratégie, doit être clair et porteur de sens, au risque pour l'organisation de suivre une trajectoire inappropriée, qui ne produira pas les résultats escomptés en termes de profitabilité et de durabilité.

Gouvernance

- ▶ La vision, la mission, les buts et objectifs, définissent la trajectoire que l'entreprise entend poursuivre ; ce qui constitue une base pour toute décision stratégique.
- ▶ La gouvernance désigne le fonctionnement de l'entreprise en matière de décision.
- ▶ En effet, il est important de bien comprendre la manière dont les décisions sont prises pour la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie.





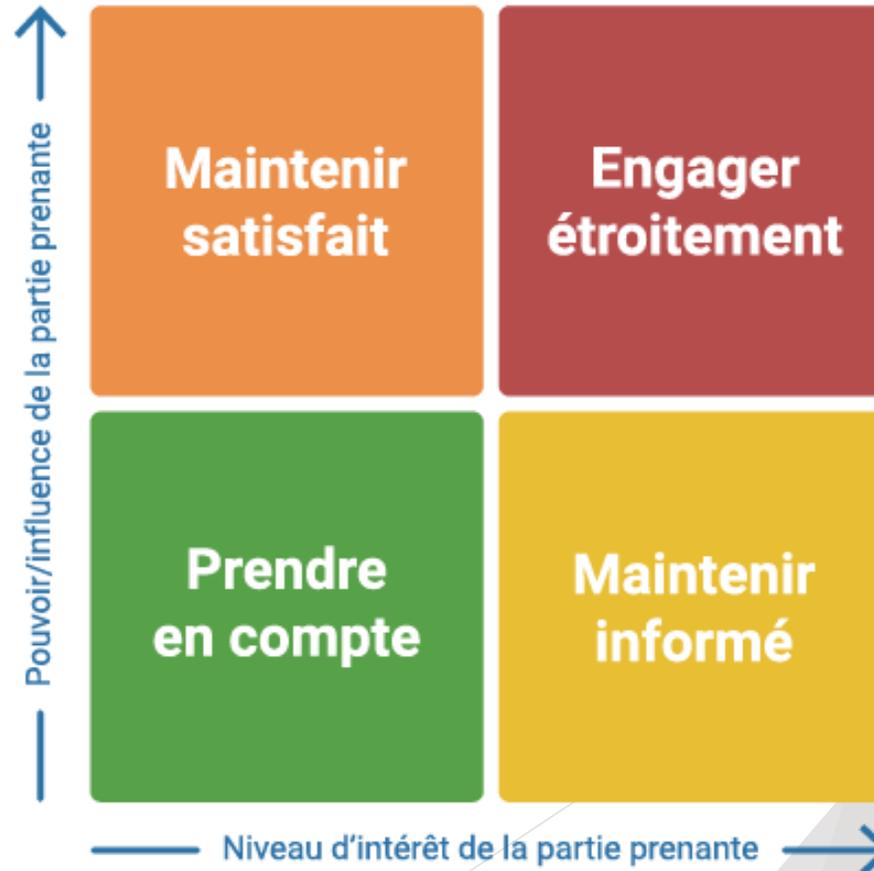
Parties prenantes

- ▶ Il existe différentes parties prenantes au sein d'une organisation :
 - Propriétaires
 - Dirigeants
 - Managers
 - Employés
 - Clients
 - Créanciers ...

Qui interagissent les uns avec les autres mais aussi avec leur environnement, et jouent un rôle dans la prise de décision au sein des conseils d'administration.

La cartographie des parties prenantes

- Un outil simple pour représenter les différents acteurs clés, leur implication et leur degré d'influence dans les décisions de l'entreprise.



↑ Pouvoir/influence de la partie prenante

Maintenir
satisfait
C

Engager
étroitement
D

Prendre
en compte
A

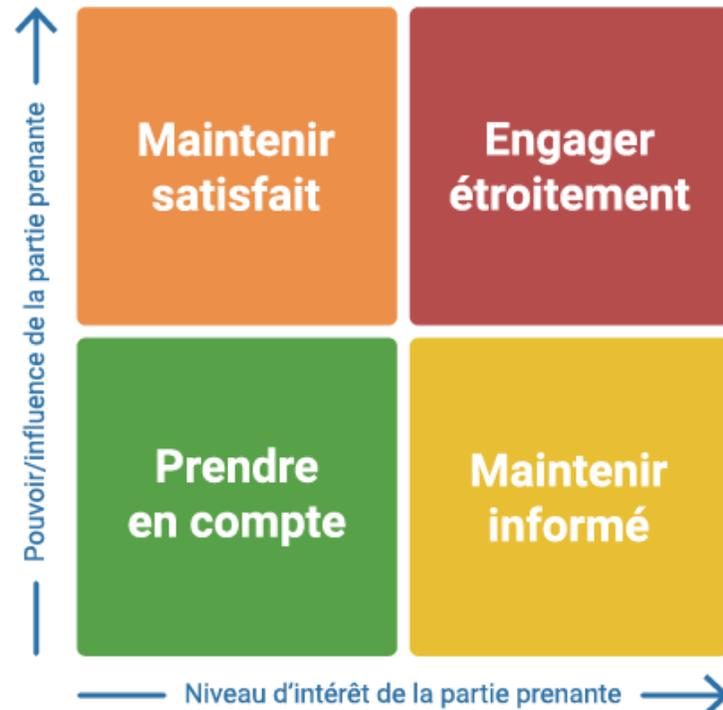
Maintenir
informé
B

→ Niveau d'intérêt de la partie prenante



La cartographie des parties prenantes

- Une bonne compréhension des parties prenantes et leur catégorisation quant au pouvoir d'influence sur la trajectoire de l'entreprise, aident les dirigeants à concevoir et à piloter la stratégie qu'ils estiment pertinente.

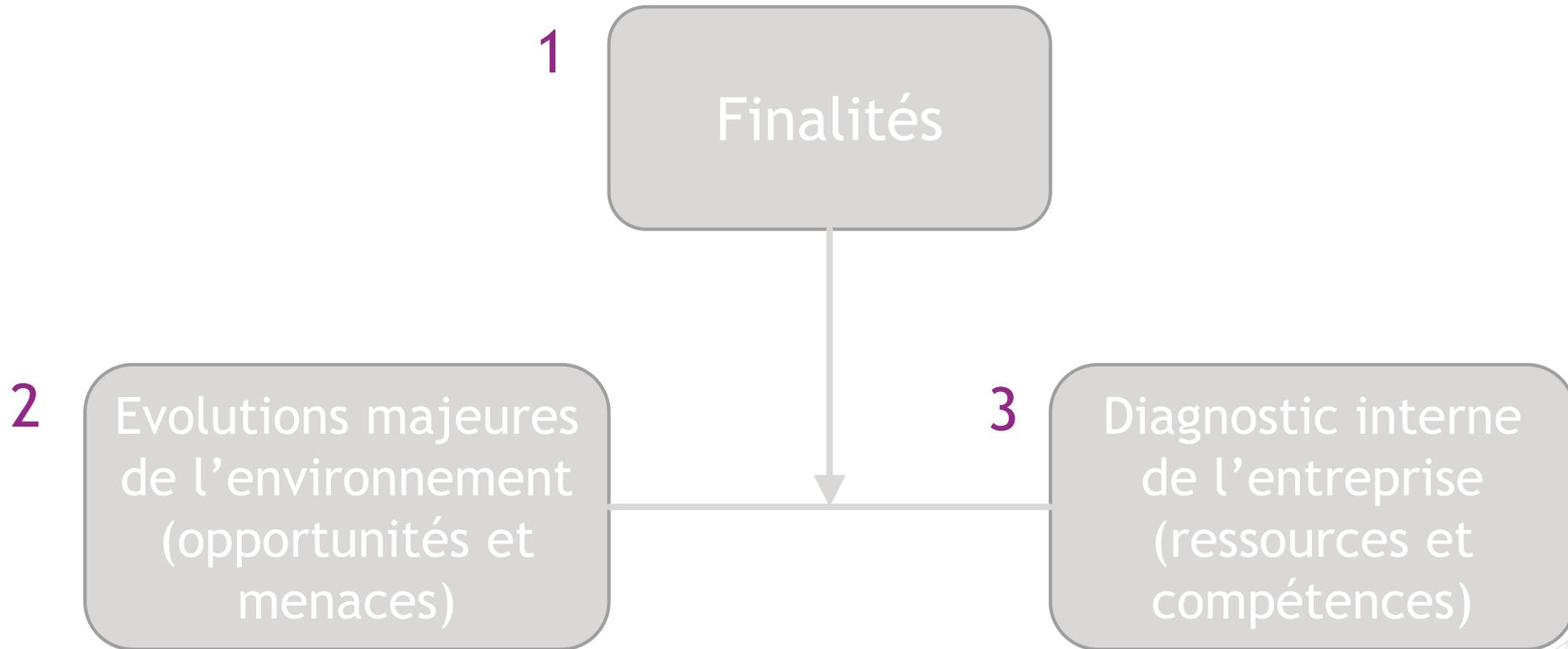




Développement de la stratégie

- ▶ Il existe 2 grands processus de développement de la stratégie :
 - Les stratégies délibérées : processus prospectif séquencé en étapes, formulé et piloté par la direction
 - => stratégies pas toujours exécutées du fait d'un manque d'adhésion des parties prenantes et/ou d'un environnement changeant pour lequel la stratégie n'est plus adapté
 - Les stratégies émergentes : processus simultané de la formulation et de l'exécution, qui résulte de la routine, processus et activités quotidiennes de l'entreprise.
 - => chaque décision opérationnelle contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie

Processus stratégique



Options stratégiques
Actions à engager



Evaluation de la stratégie

- ▶ Une évaluation en fin de plan stratégique est facile car les résultats sont mesurables et visibles, mais il est trop tard pour opérer des corrections...

- ▶ Pour éviter ce type de situation, il existe un test de stratégie : le SAF
 - Souhaitabilité
 - Acceptabilité
 - Faisabilité



Evaluation de la stratégie

► Souhaitabilité :

La stratégie prend-elle en compte les opportunités clés et les menaces auxquelles l'organisation doit faire face ?

► Acceptabilité

Le retour attendu est-il acceptable ?

Le niveau de risque est-il acceptable ?

Les parties prenantes vont-elles s'opposer à cette stratégie ?

► Faisabilité

Dispose-t-on des ressources financières pour conduire la stratégie ou peut-on les acquérir ?

Les ressources humaines et les savoir-faire existent-ils ou peuvent-ils être acquis pour mettre en œuvre la stratégie ?

Y-a-t-il des contraintes exogènes, notamment légales, limitant les possibilités de conduire la stratégie proposée en pratique ?

Les étapes de la démarche stratégique

1

- Expliciter les buts et finalités

2

- Mener un diagnostic

3

- Déterminer les objectifs

4

- Définir des choix et orientations

5

- Mettre en œuvre la stratégie

6

- Contrôler les résultats