

1



Stratégie



STRATEGIE D'ENTREPRISE

1ère année de Master

Faculté de sciences économiques et de gestion

Formation initiale

2011-2012



Albéric Tellier

2



Stratégie

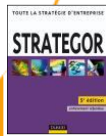


Introduction générale : pourquoi un enseignement de stratégie?

- ▣ Le cours de stratégie est un complément indispensable aux enseignements «théoriques» (économie industrielle...) et «fonctionnels » (finance, marketing, GRH...).
- ▣ Il a pour objectif de donner une perspective globale de l'entreprise qui est d'abord celle de la direction générale.
- ▣ Les huit chapitres constitutifs du cours permettent de cerner les spécificités de la discipline, les principaux concepts et outils.



Références bibliographiques



- Strategor, *Politique générale de l'entreprise*, 5ème édition, Dunod, 2009.



- J.M. Ducreux, R. Abate & N. Kachaner, Boston Consulting Group, *Le grand livre de la stratégie*, Eyrolles, 2009.



- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, *Stratégie*, 8ème édition, Pearson France, 2008.



- Loilier T. et Tellier A. (Dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, EMS, 2007.

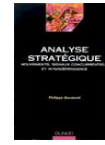
- G. Koenig, *Management stratégique*, 3ème édition, Dunod, 2004.

- P. Baumard P., *Analyse stratégique*, Dunod, 2000.

- T. Atamer T. & R. Calori, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2ème édition, 2002.

- M. Marchesnay, *Management stratégique*, éditions de l'ADREG, 2004 http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG_Editions.htm.

- Les stratégies d'entreprise*, La Documentation française, Cahiers français, n°275, mars-avril 1996.



La stratégie: une discipline, des métiers, des associations académiques, des revues...

Des associations dédiées:

- L'AFPLANE: Association française de stratégie et de développement des entreprises, créée en 1972, rassemble plus de 400 professionnels de la stratégie des entreprises (dirigeants et cadres spécialisés, consultants, enseignants) représentant près de 200 entreprises. Adresse : <http://www.afplane.org/>
- L'AIMS: Association internationale de Management stratégique: organise un colloque annuel et des ateliers thématiques, met en ligne les travaux présentés. Adresse : <http://www.strategie-aims.com/>



Des revues qui traitent de la stratégie:

- Francophones: FCS, RFG, Gérer et Comprendre l'Expansion Management Review, Revue Internationale de Gestion, M@n@gement
- Anglophones: Strategic Management Journal, Academy of Management Review, California Management Review, Harvard Business Review...



Plan du cours

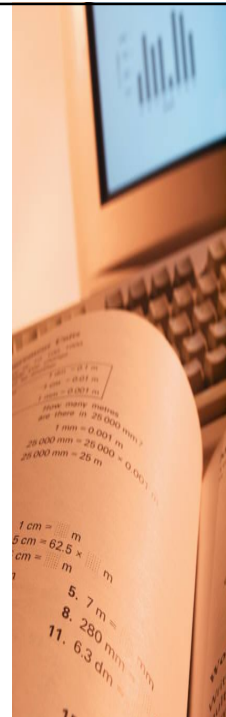
- **1ère Partie. Notions de stratégie**
 - Chapitre 1. Qu'est ce que la stratégie ?
 - Chapitre 2. L'élaboration de la stratégie
 - Chapitre 3. La décision stratégique
- **2ème Partie. Les stratégies de croissance (*corporate*)**
 - Chapitre 4. Gouvernance et responsabilité de l'entreprise
 - Chapitre 5. Le management du portefeuille d'activités
 - Chapitre 6. Les modalités de la croissance
- **3ème Partie. Les stratégies concurrentielles (*business*)**
 - Chapitre 7. Le positionnement concurrentiel
 - Chapitre 8. L'analyse des ressources



1ère Partie

Notions de stratégie

- Chapitre 1. Qu'est ce que la stratégie ?
- Chapitre 2. L'élaboration de la stratégie
- Chapitre 3. La décision stratégique



Chapitre 1. Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie: un peu d'histoire

- ▣ Le mot « stratégie » vient du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire ».
- ▣ Pour les militaires la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.

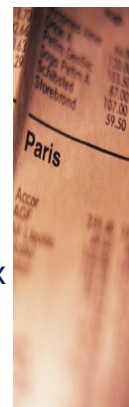
- 500 av JC: Sun Tzu décrit les principes de la guerre
- 1810: Le mot « stratégie » entre dans le dictionnaire d'Oxford
- 1832: L'ouvrage *De la Guerre* de Carl Von Clausewitz est publié
- 1963: Alfred Chandler fait entrer le terme de stratégie dans la sphère économique avec son ouvrage *Strategy and Structure*
- 1965: Igor Ansoff publie *Corporate Strategy*



Carl Von Clausewitz

La stratégie d'entreprise: définition

- ▣ La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).
- ▣ Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration [en continu] des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, etc.).



Un dirigeant annonce sa stratégie: Joachim Milberg, président de BMW

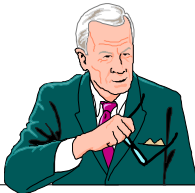
LES ECHOS

25 et 26 juin 1999

BMW veut augmenter de 20 % sa part du marché mondial d'ici à 2005

Après une période de maturation Joachim Milberg, le nouveau président de BMW sort de son silence. Il a rendu public un plan d'investissement de 30 milliards de marks sur cinq ans, dont un tiers pour les usines Rover en Grande-Bretagne. Pour Milberg, une grande part de la croissance se fera dans le segment des gammes moyennes inférieures. Le groupe BMW doit donc être un généraliste et offrir des produits dans tous les segments importants. Son objectif est clair : le groupe BMW, qui représente actuellement 3 % du marché mondial doit passer d'ici 2005 à 3,6 %, soit une augmentation de 20 %. «Chaque manager sait clairement quelle doit être sa contribution à l'objectif», explique-t-il. Des dialogues avec les 4000 cadres dirigeants ont en effet été organisés...

GOAL



De l'intention à l'action: l'articulation finalités – objectifs - moyens

- « La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Chandler, 1962

- « La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long termes cohérents avec les finalités.»

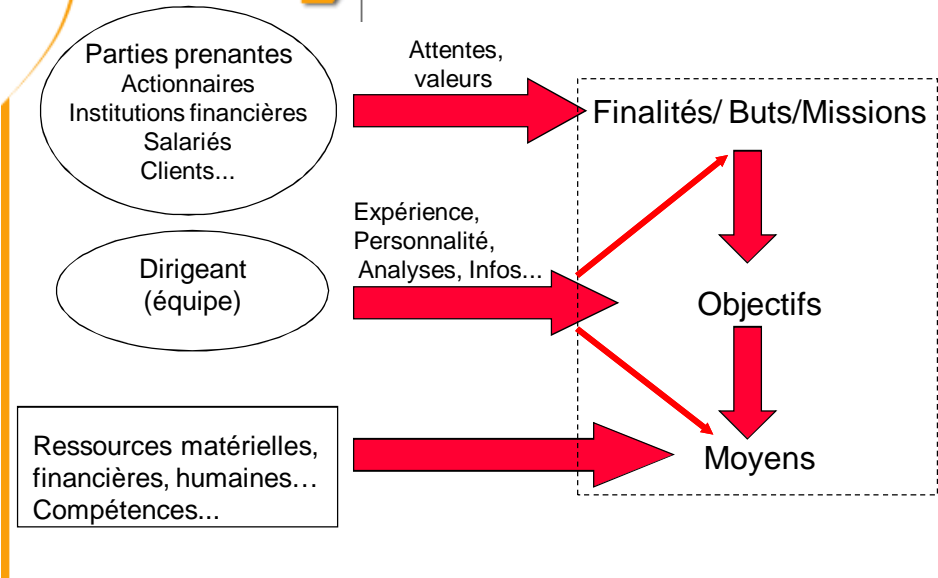
D'après R.A. Thiétart, 1991.

- « La stratégie, c'est rendre possible ce qui est nécessaire. »

Serge Tchuruk, 1995



La stratégie : une représentation



Le plan triennal de Ghosn pour Renault

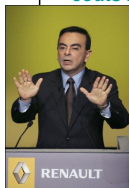
Dépêche Reuters, 9 février 2006

Finalité
Objectifs
Moyens

Le plan "Renault contrat 2009" ambitionne "de positionner durablement Renault comme le **constructeur automobile généraliste européen le plus rentable**", a déclaré Ghosn, qui s'est **engagé à amener la marge opérationnelle du groupe à 6%, contre 3,2% en 2005**.

Renault prévoit de diversifier sa gamme et de sortir **26 nouveaux modèles en quatre ans**, avec comme objectif **d'augmenter les ventes de 800.000 voitures, dont 250.000 en Europe, en 2009 par rapport à 2006**. La majorité des nouveaux véhicules seront destinés aux marchés extérieurs à l'Europe, a précisé Carlos Ghosn.. **Cinq modèles seront fabriqués à base de la voiture à bas prix Logan, trois seront fabriqués en Corée et cinq autres destinés à l'Amérique latine**. Le patron franco-brésilien a également annoncé un **renforcement de l'effort en faveur des voitures propres**, notamment dans le domaine des piles à combustible ou des biocarburants.

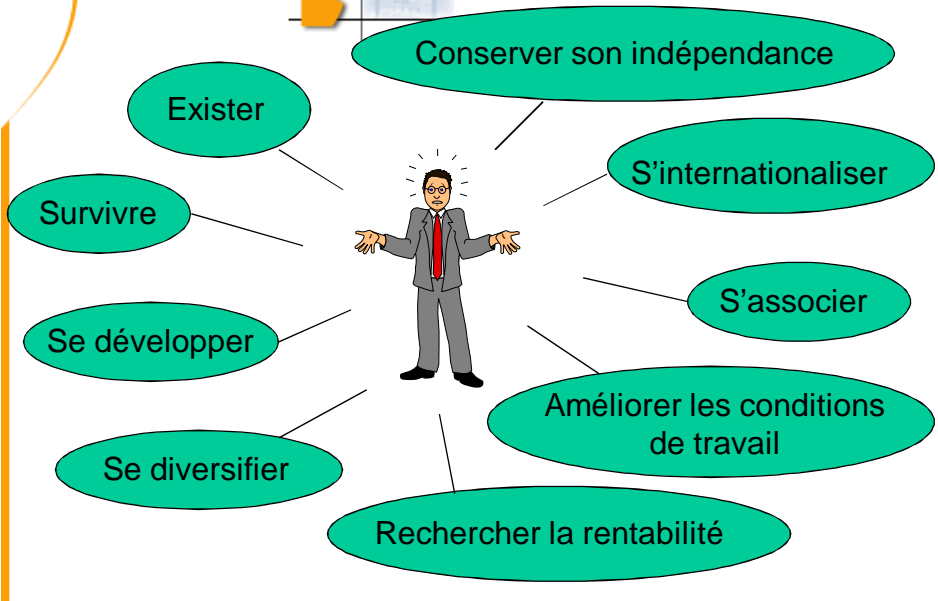
Renault prévoit également de "réduire (ses) coûts dans toutes les fonctions" pour être plus compétitif. Le constructeur prévoit de **réduire de 14% le coût de ses achats et de 12% les coûts de fabrication**, "essentiellement par l'amélioration de notre productivité", a-t-il précisé.



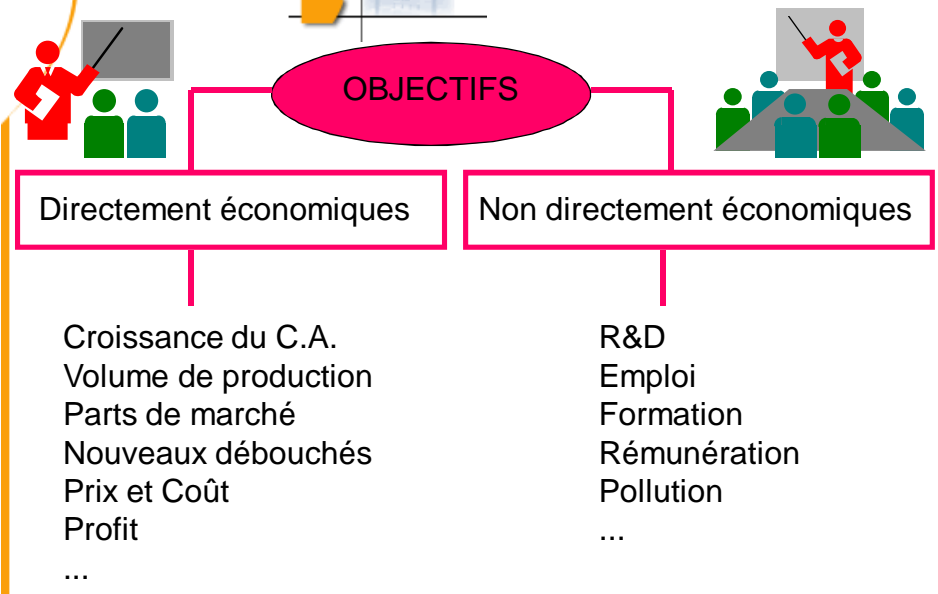
Si le PDG de Renault table sur une croissance forte à l'international, **il a exclu dans les trois ans à venir un retour aux Etats-Unis**. "Nous sommes centrés sur ce qu'on a semé", a-t-il déclaré.

Carlos Ghosn a également annoncé qu'une **progression linéaire du dividende, passant de 1,8 euro par action aujourd'hui à un objectif de 4,5 euros par en 2009**, sera proposée au conseil d'administration de Renault.

Les finalités de l'entreprise

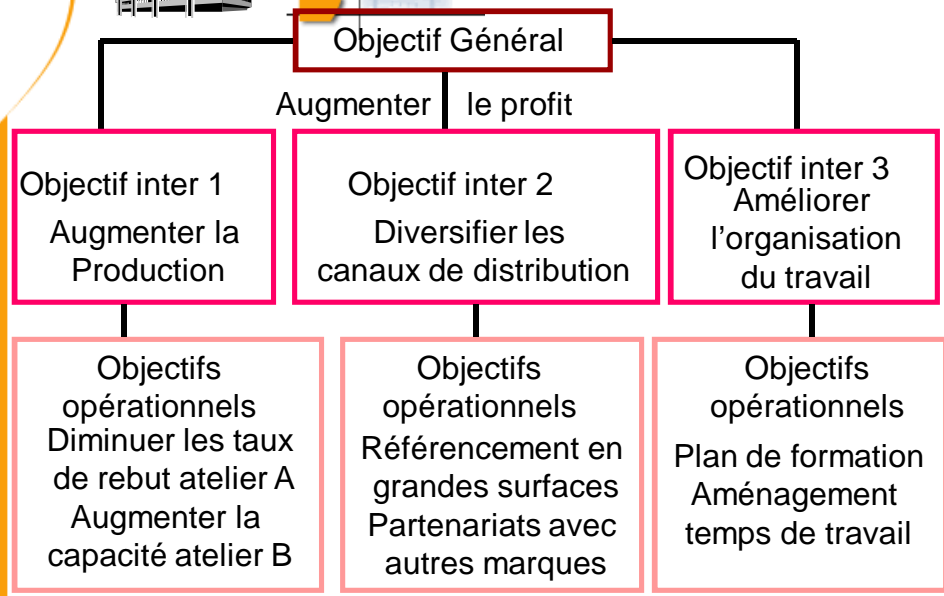


Les objectifs de l'entreprise





L'interdépendance des objectifs



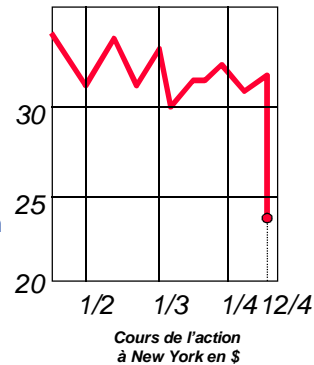
COLLECTION GRANDS AUTEURS Mintzberg

Les rôles du dirigeant

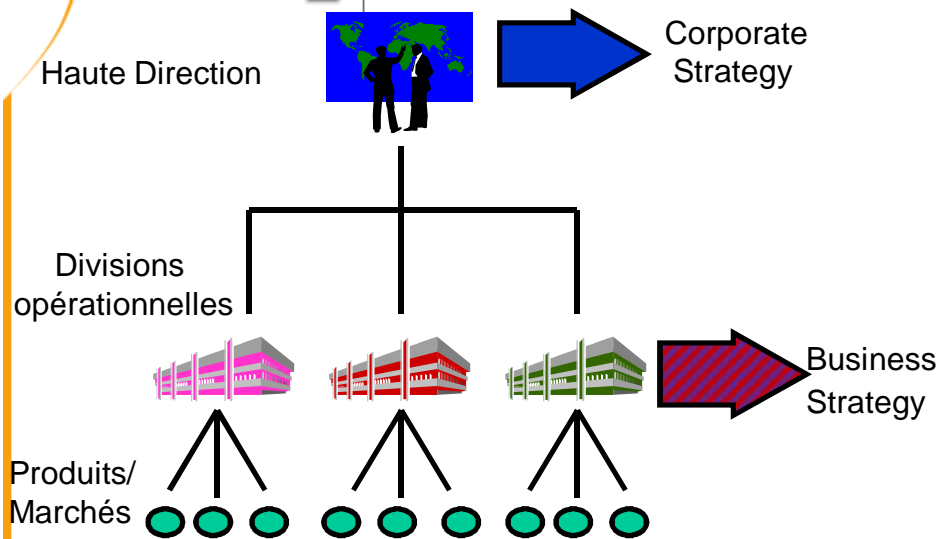


L'équipe dirigeante a pour obligation d'atteindre les objectifs fixés

- ▣ Le vendredi 9 avril 1999, les dirigeants de Compaq annoncent que les profits réalisés sur les trois premiers mois de l'exercice, sont inférieurs de moitié aux prévisions.
- ▣ Le 12 avril, les marchés sanctionnent Compaq qui n'a pas tenu ses prévisions. A Wall Street, l'action Compaq chute de 24 % !
- ▣ Pour contrer cette vague de mécontentement et rassurer les investisseurs, E. Pfeiffer, le patron de Compaq, annonce le 13 avril des mesures d'optimisation des coûts et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie largement tournée vers les grandes et moyennes entreprises et le commerce électronique.

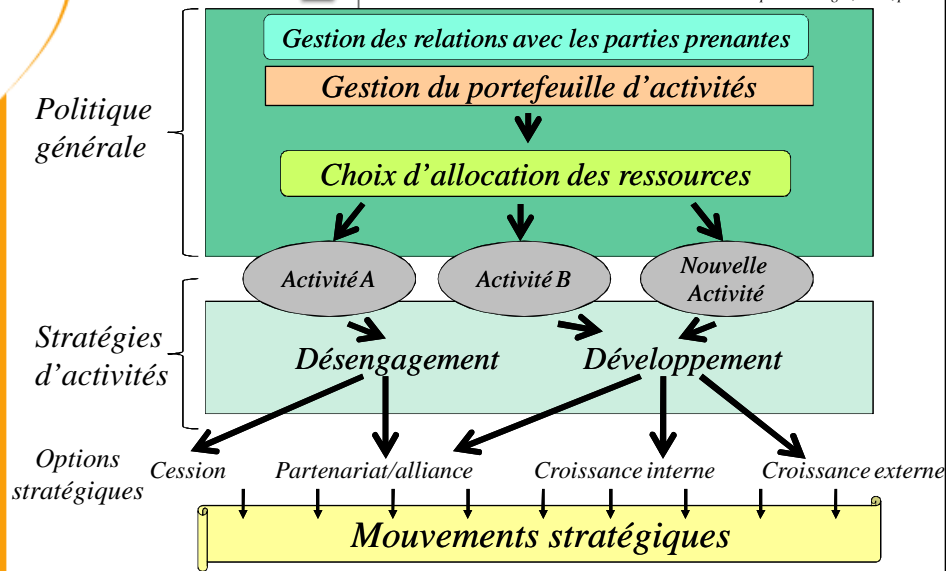


Les deux niveaux de la Stratégie



Politique générale et stratégies d'activités

Source: d'après Strategor, 2009, p. 14.



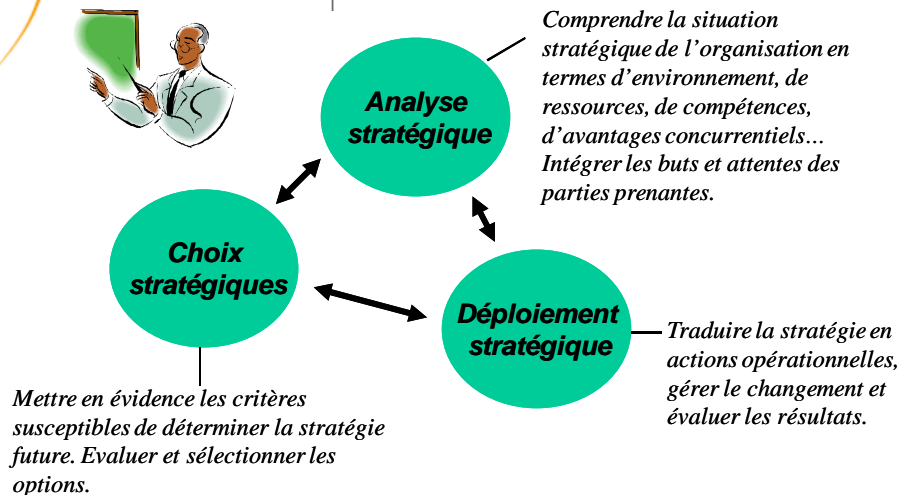
Chapitre 2. L'élaboration de la stratégie



- Dans son sens premier, la stratégie traite de la survie de l'entreprise et de son devenir.
- Elle consiste à s'engager durablement dans une direction, c'est à dire faire le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle proposera à cet effet.
- Ce choix met en cause les dirigeants et s'appuie sur l'analyse du potentiel de l'entreprise et des mutations de l'environnement.



La démarche stratégique: une représentation



Source: Johnson Scholes & Fréry, 2000, p. 35-40.

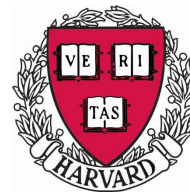
Les premiers outils de la stratégie



Igor Ansoff

Dans les années 60 apparaissent, essentiellement à l'Université de Harvard, les premiers outils d'aide à l'élaboration de la stratégie :





- ▣ des outils de formulation des buts et objectifs et de planification
- ▣ des outils d'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces de l'environnement.



La planification stratégique





La planification stratégique est le processus qui fixe les grandes orientations permettant à la firme d'améliorer, modifier ou conforter sa position concurrentielle.

Le processus de planification stratégique passe par :

-  *La réalisation d'un diagnostic de la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différentes activités*
-  *La rédaction d'un plan stratégique qui précise la place que veut occuper l'entreprise sur chaque activité*
-  *L'élaboration de plans opérationnels qui programment et coordonnent les actions à mener pour réaliser la stratégie*
-  *L'utilisation d'un système budgétaire pour mettre en œuvre et contrôler les actions à court terme et d'outils financiers classiques: comptes de résultats et bilans prévisionnels...*



La planification stratégique chez Canon

-  En 1962, Canon décide de ne plus se limiter à la fabrication d'appareils photos et de se diversifier.
-  Pour coordonner le développement de plusieurs activités, faciliter l'internationalisation et mettre en place une structure divisionnelle, plusieurs plans vont être élaborés de 1962 à 1991.
-  Ce processus va aboutir à une organisation en 8 Business Groups et 21 divisions.
-  La planification stratégique mise en place chez Canon reposait sur trois types de plan.





Les plans mis en place chez Canon

- Des plans de long terme (5 à 10 ans) déterminent les objectifs généraux.
 - Le premier fixa à 20 % la part du CA à réaliser hors des appareils photos.
 - En 1977, à la suite d'un échec dans les calculettes, un plan sur 10 ans réorienta la firme vers les photocopieurs, les imprimantes et les télécopieurs.

- Des plans à moyen terme (3 ans) opérationnalisent les plans à LT.
 - Ils sont révisés chaque année après une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

- Des plans à court terme (1 an) permettent de concrétiser numériquement et budgétairement les plans à MT.
 - Ils fixent des objectifs de rentabilité et de coût et donnent lieu à des mesures de contrôle classiques.



(Source : Strategor, 1997, p. 396-397)



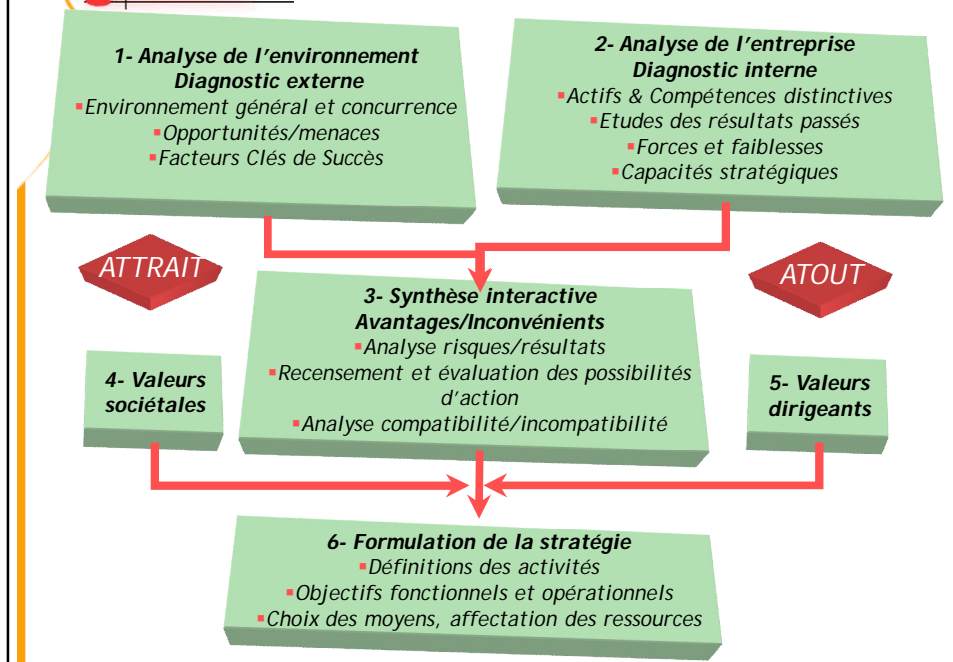
Le modèle LCAG

- Il a été élaboré par 4 professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth (LCAG)
- La démarche des auteurs est très logique : Les buts sont fixés par les propriétaires et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe
- La politique générale consiste ainsi à :
 - formuler des objectifs généraux
 - identifier les problèmes les plus importants
 - choisir la meilleure solution et la mettre en œuvre



K. Andrews

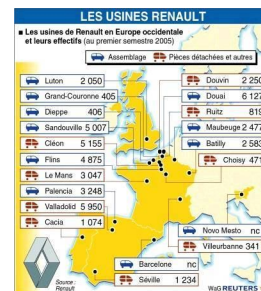
La méthode de Harvard



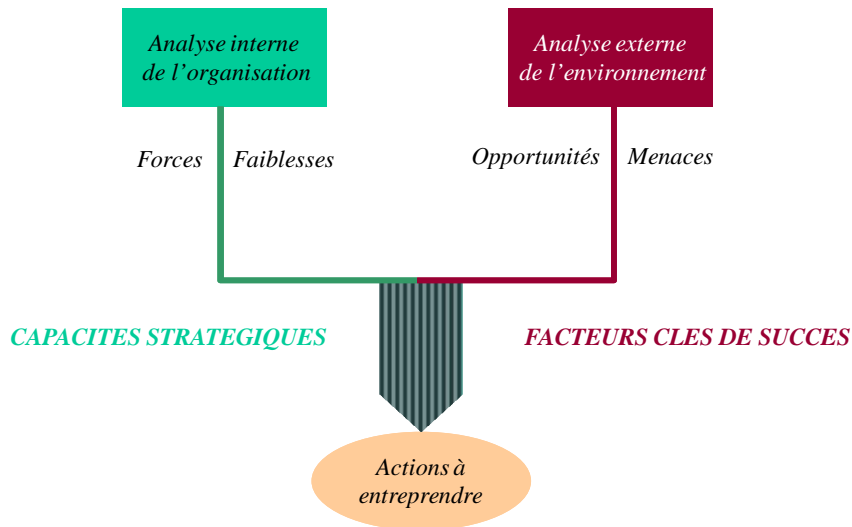
L'analyse Forces/faiblesses



- Le 9 février 2006 Carlos Ghosn, le président de Renault, dévoile son plan stratégique visant à faire du groupe le "constructeur généraliste le plus rentable en Europe ».
- Détaillant le "diagnostic" qu'il a établi avant de définir son plan, il a énuméré « 5 faiblesses » de Renault :
 - une image de marque qui se dégrade,
 - une gamme "trop étroite",
 - des coûts d'investissement peu compétitifs,
 - un système de management à l'international peu efficace,
 - un "centrage insuffisant" sur le client et le profit.
- A ces carences, il a opposé les « 5 atouts » du constructeur:
 - l'alliance avec Nissan, dans lequel Renault a 44,3% et avec qui Carlos Ghosn a exclu toute fusion,
 - les bonnes performances du constructeur français à l'international,
 - le succès de la Logan,
 - le "bilan sain" de Renault,
 - sa "réactivité" et ses "compétences".



La synthèse des diagnostics interne et externe dans le modèle LCAG



LCAG : La matrice d'interaction

		FACTEURS INTERNES	
		Forces à considérer (F)	Faiblesses (f)
FACTEURS EXTERNES	Opportunités (O)	FO (+)	fO (?)
	Menaces (M)	FM (?)	fM (-)

- L'entreprise se construit à partir de ses forces, en saisissant des opportunités selon ses savoirs-faire et en se défendant, avec ses atouts, contre les menaces existantes.

L'analyse LCAG de Renault fin 1998



EVOLUTIONS CLES DE L'ENVIRONNEMENT (Opportunités et menaces)

Saturation des marchés développés

Pression écologique et fiscale croissante en Europe

Potentiel des marchés émergents (Asie, Amérique latine)

Substitution des berlines au profit des monospaces et véhicules de loisir

FORCES ET FAIBLESSES

Principales forces

					+ -
Gamme de produits	+		++	+++	6
Capacité d'innovation	++		+	+	4
Image en Formule 1	+		+	+	3
Principales faiblesses					
Ventes très concentrées en Europe	---	--	--		7
Taille réduite par rapport aux principaux concurrents	--		-		3
Echec dans le haut de gamme (une seule marque)	-			-	2
+	4	0	4	5	
-	6	2	3	1	

Les limites de la planification



Depuis les 70's, les pratiques de planification ont été remises en cause sous l'impulsion de divers facteurs:

- La crise économique qui montre les limites des prévisions à long terme.
- Des changements technologiques brutaux. L'environnement devient complexe et turbulent.
- Des problèmes qui redeviennent prioritaires après les 30 glorieuses : emploi, formation, conditions de travail...
- La multiplication des interlocuteurs de la firme qui ont une influence sur la définition de ses objectifs: syndicats, Etats, organismes internationaux, mouvement écologique...



La Stratégie et l'horizon de planification

Un horizon qui se contracte

10 ans

5 ans

3 ans

1960

2010



Jack Welch :

« La stratégie n'est pas un long plan d'action mais l'évolution d'une idée centrale au contact de circonstances changeant continuellement »

La conception actuelle de la stratégie

- Les stratégies purement délibérées (planifiées) sont très rares. Le plus souvent, la stratégie résulte d'événements qui n'étaient pas pris en compte initialement dans le plan.
- La stratégie emprunte donc à la fois au délibéré et à l'émergent. Elle prend forme progressivement dans un flux continu d'actions.



(Source : Mintzberg et waters, 1985)

Les limites du modèle LCAG

L'opportunité ou la menace ?

- Il est parfois difficile de déterminer la nature (bonne ou mauvaise) d'un phénomène.
- Cette nature dépend de l'horizon temporel choisi (court terme/long terme) et du point de vue des acteurs.
- Finalement, une "menace" peut tout à fait devenir une "opportunité" ...
... si l'entreprise s'y est préparée!



Le cas de Heckel Sécurité

La menace devient une opportunité

- Le marché français de la chaussure de sécurité est dominé par Jallatte, Bacou et le groupe Eram.
- Sur ce marché, **Heckel Sécurité** est une PME de 90 personnes.
- En 1995, une double menace est à prendre en compte :
 - la dévaluation de la lire italienne qui "casse" les prix
 - l'annonce d'une norme européenne relative à la protection des chaussures contre les chocs qui imposera à terme de changer les modèles fabriqués



La Stratégie de Heckel



Heckel refuse de s'aligner sur les prix italiens et choisit la qualité et l'innovation:

- La Nitex Slick est le grand prix de l'innovation du salon Expoprotection en 1996.
- En mai 1997, elle lance une nouvelle semelle qui absorbe l'humidité et qui lui permet d'entrer sur le marché du sport.

Dès 1995, Heckel a anticipé la norme européenne et adapté sa stratégie qualité en conséquence:

- Au contraire de ses concurrents, elle n'a pas eu besoin de renouveler ses équipements
- La part de son CA à l'exportation dépasse les 50%



Source : La Tribune, mai 1997

Chapitre 3. La décision stratégique

Faire de la stratégie, c'est prendre des décisions et opérer des choix, compte tenu de l'évolution de l'environnement, des compétences et ressources de l'entreprise, portant sur :

- Les domaines sur lesquels l'entreprise s'engagera.
- La nature et l'intensité de cet engagement en termes de ressources humaines, techniques et financières.
- Les avantages concurrentiels à développer ou à acquérir pour réussir.
- Les orientations et modalités de mise en œuvre de ces choix.





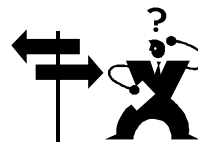
Qu'est ce qu'une décision stratégique?

Ne pas confondre stratégique et important !

- ▣ La décision stratégique engage l'entreprise dans le long terme, les décisions sont difficilement réversibles.
- ▣ La décision stratégique concerne les relations de l'entreprise avec son environnement: les partenaires, les adversaires, les clients.
- ▣ Les décisions stratégiques sont du domaine de la Direction générale, concernent toute l'organisation et fixent de nouvelles orientations.

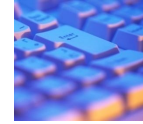
La décision dans l'organisation

- ▣ L'individu prend une décision quand il est face à un problème.
- ▣ Un problème est un écart entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ».
- ▣ Pour Herbert Simon, 3 types de décisions sont prises dans les organisations:
 - Les décisions programmables
 - Les décisions semi programmées
 - Les décisions non programmables

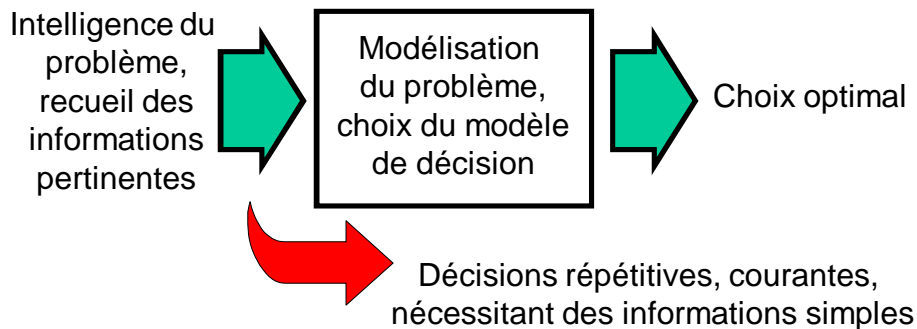


Les décisions programmées

- Le problème à résoudre est bien délimité
- Toutes les informations nécessaires sont disponibles
- On peut identifier aisément des relations de cause à effet

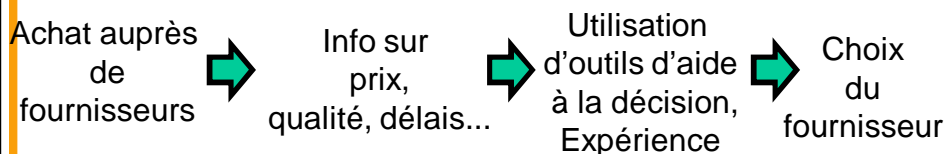


Utilisation d'une séquence I-M-C



Les décisions semi-programmées

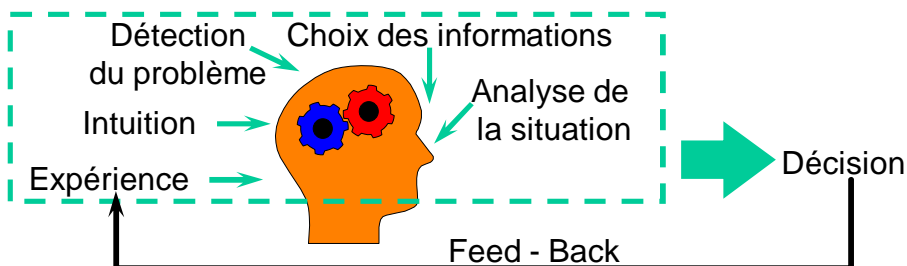
- Ce sont les décisions que rencontrent souvent les cadres
- Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir
- Les informations doivent être structurées selon des procédures, des grilles d'analyses plus ou moins logiques
- Il faut choisir entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal



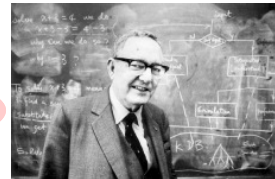
Les décisions non programmables



- ▣ Elles présentent un grand degré d'incertitude.
- ▣ Les informations nécessaires à un choix rationnel sont trop nombreuses, biaisées ou impossibles à obtenir.
- ▣ Ces décisions sont complexes, un nombre important de variables entrent en jeu.
- ▣ Les décisions reposent sur le processus mental du décideur, l'intuition et l'apprentissage jouent un rôle majeur.



Le dirigeant face à la décision stratégique



Herbert Simon

La décision stratégique est typiquement non programmable

- ▣ Elle présente un grand degré d'incertitude
 - Il est nécessaire de multiplier les scénarios pour intégrer tous les cas possibles
- ▣ Les informations nécessaires à un choix rationnel sont trop nombreuses, biaisées ou impossibles à obtenir.
 - Il est nécessaire de simplifier la situation en ne retenant que les variables fondamentales
- ▣ La décision retenue va influencer celles des concurrents
 - On est en situation « d'interdépendance »

L'utilisation d'outils dans la décision

Décisions programmées

L'outil est indispensable, il donne la solution optimale
Ex: contrôle de conformité pièces sur machine

Décisions semi-programmées

L'outil permet la synthèse des info rend la décision plus rapide, il peut donner la bonne solution
Ex: données statistiques sur les fournisseurs

Décisions non programmables

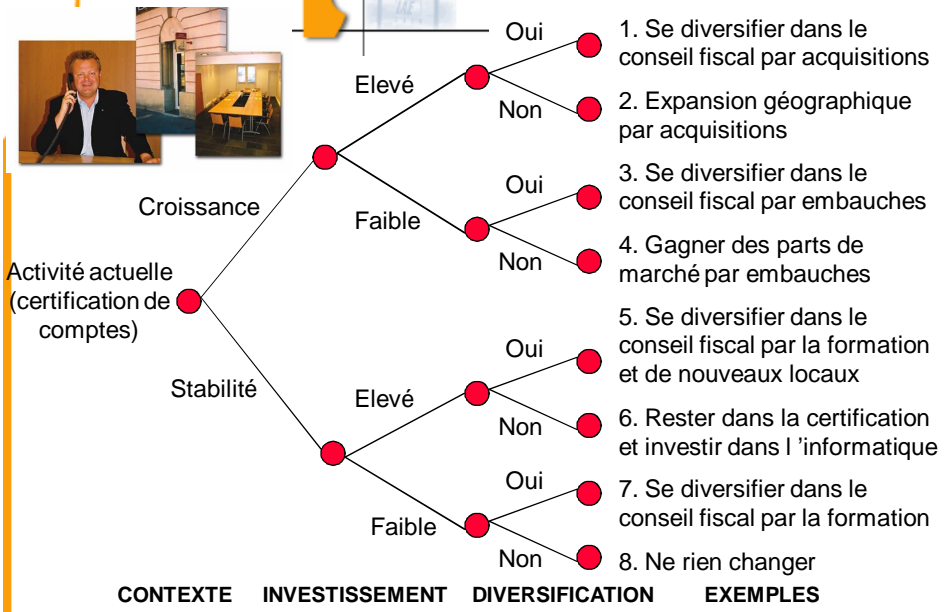
L'outil simplifie la situation, limite le nombre de variables, il n'est qu'un outil d'aide à la décision
Ex: outils de la théorie des jeux

Les mérites des outils de la théorie des jeux

- ▣ Une organisation doit généralement choisir entre plusieurs stratégies possibles.
- ▣ Il faut donc comparer les mérites relatifs des différentes options stratégiques envisagées. C'est ce que l'on appelle le « filtrage » des options stratégiques.
- ▣ Des outils comme ceux de la théorie des jeux peuvent être intéressants pour comparer des options, établir des scénarios types, identifier les résultats les plus probables.
- ▣ Deux exemples : Une fabrique de poteries & un cabinet d'experts-comptables



Le cabinet d'experts-comptables



La poterie périgourdine

Options	Critères clés					Class
	Actionnaires familiaux	Importations à bas prix	Pas de comp Marketing	Faible mécanisation	Goûts clients	
1. Ne rien faire	+	-	?	-	-	C
2. Consolider les segments actuels	+	+	?	+	?	B
3. Conquête de marchés étrangers	-	-	-	-	?	C
4. Lancer des produits haut de gamme	+	+	-	?	+	A
5. Ouvrir des magasins	-	?	-	?	?	C
6. Se diversifier	-	?	?	?	?	C

+: favorable
 -: défavorable
 ?: incertain ou hors propos

A: préférable
 B: possible
 C: inadapté

Source: Johnson et al., 2005, p. 435.

Conclusion: A quoi sert la stratégie?



Henry Mintzberg

« La stratégie est à l'organisation ce que les œillères sont aux chevaux: un élément qui les force à aller tout droit »

- ▣ La stratégie donne une orientation
La fonction essentielle de la stratégie est de servir de boussole à une organisation pour qu'elle maintienne son cap dans son environnement. (Où devons-nous aller ?)
- ▣ La stratégie concentre les efforts
La stratégie favorise la coordination des activités. Sans elle on risque de tomber dans le chaos, tout le monde allant dans des directions différentes. (Qui fait quoi ?)
- ▣ La stratégie est source de cohérence
La stratégie sert à simplifier et à appréhender le monde de l'entreprise. En cela elle facilite l'action (Que devons-nous faire ?)
- ▣ La stratégie définit l'organisation
Elle constitue pour les gens un moyen pratique de comprendre leur entreprise et de la distinguer des autres (Qui sommes-nous? Quelle est notre mission ?)