

M20-Stratégie : Principes

Définition de la Stratégie :

- D'origine militaire, la stratégie est l'art de conduire une armée pour remporter la victoire, ce qui impose de tenir compte des actions adverses.
- La stratégie peut être réactive (réponse à une menace de l'environnement) ou proactive (initiation d'une action autonome).
- La stratégie d'entreprise détermine les objectifs de développement, la concurrence et les parties prenantes.
- Pour Alfred Chandler, « La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action et d'allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. »
- Igor Ansoff popularise la notion de stratégie, déterminant les choix relatifs aux produits, aux marchés et aux moyens de croissance.

But de la Stratégie :

- Faire face à la concurrence et rechercher un avantage concurrentiel durable.
- Définir un périmètre d'activité (produits, zone géographique).
- Réagir aux évolutions de l'environnement pour assurer la survie ou la croissance de l'entreprise.

Niveaux Stratégiques dans une Grande Entreprise :

- **Corporate (Entreprise ou Groupe) :** Définition générale, périmètre d'activité.
- **Business :** Stratégie par domaine d'activité ou stratégie concurrentielle.
- **Opérationnel (Filiales, Divisions, Fonctions) :** Mise en œuvre des stratégies par domaine d'activité (niveau tactique).

Différence entre Finalité, Stratégie, Politique et Tactique :

- La finalité reflète les aspirations des dirigeants et parties prenantes.
- Le but traduit concrètement la finalité.
- La politique est la modalité de mise en œuvre des moyens fixés par la stratégie.
- La tactique concerne une action, une période et un espace limités.

Processus Stratégique :

Démarche Stratégique :

- **Modèle d'Ansoff :**
 - La démarche stratégique est réursive : les intentions conditionnent chaque étape et peuvent nécessiter plusieurs itérations.
 - Elle est prospective, visant à connaître le passé et construire le futur.
 - L'analyse stratégique commence par un diagnostic basé sur une identification pertinente des activités de l'organisation.

Contraintes Stratégiques :

- Facteurs subjectifs (ressenti des dirigeants), historiques (passé de l'entreprise), environnementaux.
- Décisions stratégiques influencées par les attitudes des décideurs face au risque, les choix passés, les tendances concurrentielles, les cycles de produits et technologies.

Ajustement des Stratégies :

- **Stratégie Émergente (Mintzberg et Waters) :** Formée à partir d'essais non planifiés et ajustée selon les évolutions de l'environnement.
- La stratégie réelle résulte d'une synthèse entre stratégie délibérée et émergente, modifiée par des stratégies opportunistes.

Segmentation Stratégique :

Domaine d'Activité Stratégique (DAS) :

- Un DAS est une partie de l'entreprise relevant d'une stratégie concurrentielle spécifique.
- Caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès (FCS) déterminant la compétitivité.
- Le DAS est lié au métier de l'organisation et peut correspondre à plusieurs segments de marché ou segments marketing.

Définition des DAS :

- La définition de DAS homogènes précède l'analyse stratégique et repose sur l'étude de la concurrence, des technologies, des compétences et des modes de consommation.
- La segmentation doit équilibrer le découpage par différence (besoins, clients, distribution) et le regroupement par analogie (synergies, partage des ressources).