

Stratégie d'entreprise

Les origines de la stratégie d'entreprise

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise?	2
Quels sont les objectifs de la stratégie ?	3
Créer de la valeur	3
Pérenniser l'entreprise	3
Quelles sont les origines et les évolutions de la stratégie ?	4
Rappel historique	4
Empiriquement, quelles sont les origines de la stratégie d'entreprise comme discipline ? .5	
Université de Harvard	5
Structuration : l'essor de la planification stratégique	5
Evolutions : apparition de multiples visions de la stratégie	6
Vision, missions, valeurs, objectifs	6
Vision stratégique	6
Principales caractéristiques.....	6
Quelques questions clés	6
Missions	7
Principales caractéristiques.....	7
Quelques questions clés	7
Valeurs	7
Principales caractéristiques.....	7
Objectifs	7
Principales caractéristiques.....	7
Quelques questions clés	7
Conclusion	8
Références	8

Préambule

Objectifs

Ce cours nous permettra d'aborder la stratégie d'entreprise.

Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre ce qu'est la stratégie d'entreprise et de savoir comment construire une stratégie d'entreprise.

Ce cours est constitué de 4 parties principales.

Tout d'abord, nous allons évoquer ce qu'est la stratégie d'entreprise pour la définir. Nous verrons ensuite quels sont les objectifs de la stratégie d'entreprise. Nous aborderons dans une troisième partie les origines et les évolutions de la stratégie d'entreprise. Enfin, nous évoquerons des notions de mission, vision, valeur, objectif inhérentes à la stratégie.

Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise?

« La stratégie consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources qui l'engagent dans le long terme. Dans chacun de ses domaines d'activité, définir un positionnement à même de permettre la constitution d'un avantage concurrentiel. »

L'évolution de l'environnement concurrentiel, l'émergence de nouveaux produits et de nouveaux besoins, le développement des nouvelles technologies poussent les entreprises à s'interroger sur leur positionnement stratégique.

La stratégie d'entreprise est un facteur clé de succès et apparaît nécessaire à la performance des entreprises.

La stratégie concerne toutes les organisations : les PME, les grandes entreprises, les groupes diversifiés, les associations ou encore les entreprises publiques.

Se demander ce qu'est la stratégie c'est d'abord se demander ce qu'on peut qualifier de stratégique ? Cela pourrait être une décision, un objet, une action, etc. ou encore bien d'autres choses.

C'est aussi se demander quels types de décisions sont stratégiques et qu'est-ce qui les distingue des autres décisions au sein de l'entreprise ?

Quels sont les objectifs de la stratégie ?

On distingue généralement 2 objectifs spécifiques à la stratégie d'entreprise.

Créer de la valeur

La stratégie permet de créer de la valeur financière (de faire du profit), mais elle permet également de créer d'autres formes de valeur.

Les différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ont une vision différente de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, etc. sont autant de sources de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise va donc chercher à trouver des compromis à travers ses visions différentes de la valeur et mettra en place une stratégie sur la base de ces compromis.

Pérenniser l'entreprise

La stratégie d'entreprise a également pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit de chercher à maîtriser la trajectoire stratégique de l'entreprise. Pour cela, il faut orienter l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs ; optimiser les ressources par rapport à ces objectifs ; exploiter ses forces et remédier à ses faiblesses ; anticiper les opportunités et endiguer les menaces.

L'objectif principal stratégie consiste à obtenir un avantage concurrentiel : C'est le fait pour une entreprise de surpasser ses concurrents. L'entreprise détient alors une position dominante dans son environnement concurrentiel, qui lui permet d'obtenir une rente de situation.

Quelles sont les origines et les évolutions de la stratégie ?

Afin de bien comprendre ce qu'est la stratégie, il est utile de revenir quelques instants sur ses fondements étymologiques et de faire un bref rappel historique de la notion.

Rappel historique

On peut dire que l'étude et l'enseignement de la stratégie comme objet d'étude résulte de plusieurs influences majeures.

Une origine militaire



Figure 1. L'origine étymologique de la stratégie

A l'origine la stratégie est un concept militaire (stratos: armées et argos: je conduis).

Ainsi, étymologiquement dans la Grèce Antique, le stratège était « celui qui commande l'armée ». On peut trouver des écrits faisant référence à la stratégie militaire dans la quasi-totalité des civilisations qu'elles soient antiques ou contemporaines.

La stratégie évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés).

La transposition de la stratégie comme art militaire dans le domaine de l'entreprise peut sembler évidente dans la mesure où les entreprises pour survivre ou pour se développer luttent de manière plus ou moins acharnée contre des concurrents déjà existants ou potentiels (futurs).

Néanmoins, la stratégie dans le domaine de l'entreprise ne s'exprime pas de la même manière, notamment parce qu'il n'y a pas de recherche systématique de destruction de l'adversaire mais aussi parce que la stratégie d'entreprise repose sur des concepts et des démarches qui lui sont propres.

Transféré aux domaines de l'économie et de la gestion des entreprises, la stratégie c'est donc « l'art de réfléchir aux voies et aux moyens nécessaires pour gagner sur ses concurrents ».

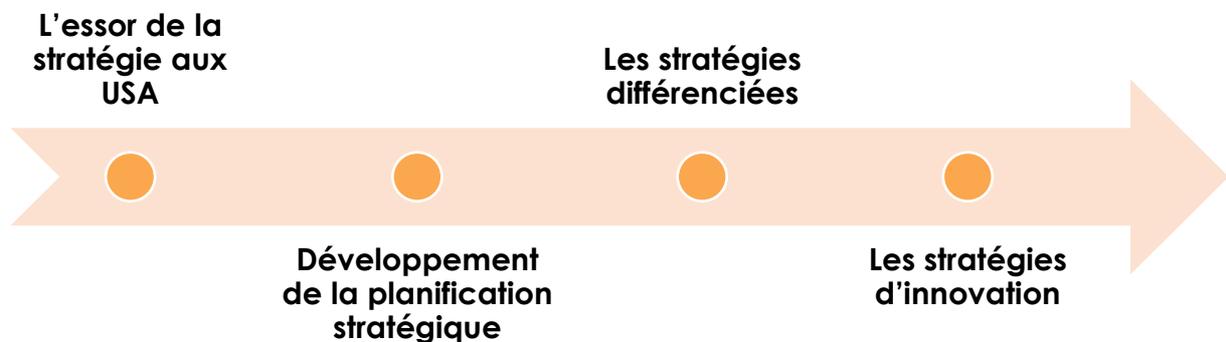


Figure 2. Les origines de la stratégie d'entreprise

Empiriquement, quelles sont les origines de la stratégie d'entreprise comme discipline ?

L'émergence de la stratégie d'entreprise est relativement récente.

Université de Harvard

Elle date des années 1950 avec la création du premier cours de politique générale d'entreprise au sein de l'Université de Harvard.

Ce cours était basé essentiellement sur des questions d'organisation de la production. Il s'agissait de chercher les solutions permettant d'optimiser la production et d'assurer des débouchés à cette production.

Structuration : l'essor de la planification stratégique

Les premiers ouvrages de stratégie sont publiés dans les années 1960 avec notamment Igor Ansoff (*Corporate Strategy*, New York, McGraw Hill, 1965, le premier système analytique complet de planification de l'entreprise).

Ces premiers ouvrages proposent des méthodes visant à identifier les influences de l'environnement s'exerçant sur les entreprises en termes d'opportunités et de menaces.

On parle de planification stratégique car les dirigeants cherchent à construire des plans stratégiques sur le long terme à partir de l'évaluation de leur environnement stratégique et de l'environnement concurrentiel.

La stratégie est relativement « simple » car en contexte de croissance, il y a des débouchés pour toutes les entreprises.

Les plans stratégiques consistent donc à anticiper et prévoir l'évolution de la croissance de l'entreprise.

Evolutions : apparition de multiples visions de la stratégie

Si la planification est possible pendant les 30 glorieuses, elle devient plus complexe en période de crise car l'environnement devient de plus en plus turbulent.

La planification à moyen ou long terme ne fonctionne donc plus car le dirigeant ne peut plus repérer tous les concurrents ni leurs jeux stratégiques.

Plusieurs approches émergent alors pour essayer de comprendre comment peut se construire la stratégie et quelles sont les éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie.

Actuellement

Des approches plus souples et plus flexibles de la stratégie se développent, centrées sur la question de l'innovation, des stratégies collectives, ou encore sur la question de l'incertitude.

Vision, missions, valeurs, objectifs

La stratégie d'entreprise repose sur différents concepts clés.

Vision stratégique

Principales caractéristiques

La vision permet de formaliser un futur attirant pour une entreprise. C'est une projection à très long terme qui repose sur l'interprétation de ce que sera l'avenir d'un secteur et la place que tiendra l'entreprise dans ce secteur.

La vision est donc la finalité, l'ambition, le projet que se donne l'entreprise.

Quelques questions clés

- Que voulons-nous être ?
- Quel est l'avenir de notre secteur ?
- Quelle est la place de notre entreprise dans ce futur ?

Missions

Principales caractéristiques

Les missions caractérisent la vocation, la raison d'être de l'entreprise. Elles reposent sur l'identification des principales activités de l'entreprise, de ses spécialisations, de ses ressources et compétences clés, de ses objectifs stratégiques.

Les missions permettent de fixer les orientations quotidiennes des individus.

Quelques questions clés

- Que faisons-nous ?
- Quelle est notre vocation ?

Valeurs

Principales caractéristiques

Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires.

Elles influencent les comportements que les managers et les employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise.

Elles forment la culture de l'entreprise.

Objectifs

Principales caractéristiques

L'objectif est un critère de mesure de la performance (Parts de Marché, chiffre d'affaires, etc.)

C'est la transposition des missions et de la vision en critères chiffrés et mesurables.

Il permet de préciser, de prioriser et de hiérarchiser l'intention stratégique.

Quelques questions clés

- Quels résultats devons-nous atteindre ?
- Dans quels délais devons-nous les atteindre ?
- Qui sommes-nous ?
- En quoi croyons-nous ?

Conclusion

La stratégie est une activité essentielle à la gestion d'une entreprise.

Elle consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ses activités, dans le but de créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. L'origine étymologique de la stratégie 4

Figure 2. Les origines de la stratégie d'entreprise..... 5