

# Stratégie d'entreprise

## Les niveaux de stratégie

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

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Vue globale des niveaux de décisions en stratégie</b> .....	<b>2</b>
<b>Les stratégies corporate</b> .....	<b>3</b>
<b>Les voies de développement</b> .....	<b>3</b>
La stratégie de spécialisation .....	3
La stratégie de diversification .....	4
La stratégie de recentrage .....	4
<b>Les modes de développement</b> .....	<b>4</b>
La croissance interne .....	4
La croissance externe .....	4
La croissance partagée.....	4
<b>Les stratégies génériques</b> .....	<b>5</b>
<b>La stratégie de coût</b> .....	<b>5</b>
<b>La stratégie de différenciation</b> .....	<b>5</b>
<b>La stratégie hybride</b> .....	<b>5</b>
<b>Les stratégies internationales</b> .....	<b>6</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>6</b>
<b>Références</b> .....	<b>7</b>

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur les niveaux de stratégie.

Il a pour objectif de savoir identifier les différents niveaux de stratégie pour une entreprise et de permettre de différencier les contenus spécifiques des différents niveaux de stratégie.

Ce cours est structuré en 4 parties distinctes. Tout d'abord, nous appréhendons une vue globale des niveaux de décisions qui existent en stratégie. Nous aborderons ensuite les stratégies corporate, puis, nous verrons les stratégies génériques. Enfin, nous aborderons les stratégies internationales.

## Vue globale des niveaux de décisions en stratégie

Une entreprise n'est pas une entité unique mais elle est constituée de différents niveaux.

On distingue généralement 3 niveaux spécifiques qui renvoient à des décisions stratégiques de différentes natures.

**Le premier niveau**, appelé stratégie corporate, correspond à l'ensemble des décisions prises par un dirigeant et qui concerne la gestion du périmètre stratégique de l'entreprise. Il s'agit ici de prendre des décisions au niveau global de l'entreprise. Ce niveau global est généralement distingué lui-même en 2 sous niveaux : les voies de développement stratégiques et les modes de développement stratégiques.

**Le second niveau** de stratégie et de décisions stratégiques est plus local. Il correspond aux décisions prises au niveau des différents Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) de l'entreprise. Le ou les DAS sont les activités, les business units des entreprises. On parlera de stratégie business pour décrire une décision au niveau des DAS.

**Le troisième niveau** de stratégie et de décisions stratégiques concerne les stratégies internationales. Les décisions prises à ce niveau correspondent à la volonté d'élargir le champ géographique et les marchés de l'entreprise sur de nouveaux territoires, dans de nouveaux pays.

En fonction du niveau où l'on se trouve, le dirigeant prendra différents types de décisions qui pourront avoir des impacts différents.

## Les stratégies corporate

Le premier niveau de stratégie est la stratégie dite corporate : ce premier niveau concerne l'entreprise ou l'organisation pris dans sa globalité. La stratégie corporate a comme finalité de prendre des décisions pour améliorer la valeur de l'entreprise et la valeur de ses différentes activités.

On dit généralement que la stratégie corporate prend en compte les attentes des différentes parties prenantes (les actionnaires, l'Etat, les marchés boursiers, les banques, les consommateurs, etc.). Comprendre ce niveau de stratégie est déterminant car il constitue le plus haut degré à partir duquel les décisions stratégiques seront déclinées. Ce niveau peut parfois simplement prendre la forme d'une mission générale formulée par la direction qui va donner une orientation spécifique à prendre.

La stratégie corporate concerne l'organisation dans son ensemble. Elle traite des questions liées au périmètre stratégique de l'entreprise en termes d'activités et de marchés. Elle porte aussi sur la gestion du portefeuille d'activités.

### Exemple

Exemples de décisions stratégiques au niveau corporate : diversification, spécialisation, abandon d'une activité, etc.

Il existe 2 formes ou 2 niveaux de décisions stratégiques corporate : les voies de développement et les modes de développement.

## Les voies de développement

Les voies de développement stratégiques sont les décisions stratégiques qui concernent le périmètre d'activité d'une entreprise. Elles ont pour objectif de gérer concrètement le portefeuille d'activités stratégiques d'une entreprise.

Il existe 3 grandes voies de développement stratégiques.

### La stratégie de spécialisation

L'entreprise choisit de se spécialiser sur un seul secteur d'activité ou sur un seul Domaine d'Activité Stratégique (DAS).

## **La stratégie de diversification**

L'entreprise choisit d'élargir ses activités en se positionnant sur de nouveaux secteurs ou sur de nouveaux DAS.

## **La stratégie de recentrage**

L'entreprise choisit d'abandonner un secteur d'activités ou un DAS sur lequel elle est positionnée, pour se recentrer sur des activités créatrices de valeur.

## **Les modes de développement**

Les modes de développement stratégiques conduisent à déterminer quels sont les moyens mobilisés par une entreprise pour mettre en œuvre une stratégie. Ce sont donc les choix qui concernent la manière dont les stratégies sont effectivement déployées.

Les entreprises ont le choix entre trois modes de développement.

### **La croissance interne**

L'entreprise choisit de se développer avec ses propres moyens. En s'appuyant sur ses propres ressources et compétences. Elle va par exemple développer une nouvelle activité en s'appuyant sur ses propres ressources humaines. Elle va réinvestir ses finances propres dans l'ouverture d'une nouvelle usine de production, etc.

### **La croissance externe**

L'entreprise choisit de se développer en rachetant d'autres entreprises. On parle alors de stratégie de fusion ou de stratégie d'acquisition. C'est par exemple Google qui rachète Instagram en 2012 pour profiter notamment de sa base utilisateurs et en tirer des synergies.

### **La croissance partagée**

L'entreprise choisit de se développer en s'alliant avec des partenaires. On parle alors d'alliances stratégiques ou de partenariats stratégiques.

## Les stratégies génériques

Les stratégies génériques concernent les choix de l'entreprise au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS). Ce niveau consiste plus particulièrement à identifier comment positionner les différentes activités de l'entreprise sur ses marchés et auprès de ses concurrents.

La stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle ou encore stratégies compétitive, car il s'agit de définir comment un avantage concurrentiel peut être obtenu à partir d'une activité spécifique d'une organisation.

Les stratégies génériques ont pour objectif de permettre la constitution d'un avantage concurrentiel pour chaque DAS.

Elles reposent sur des choix en termes de prix et de valeur perçue par les clients.

A partir de ce choix, on distingue 3 stratégies génériques possibles.

### La stratégie de coût

Elle consiste à proposer un produit ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents. C'est le cas par exemple, des stratégies low cost adoptées par la compagnie aérienne Ryanair dans le secteur aérien, par Renault avec la Logan dans le secteur automobile, ou encore par Aldi dans la distribution alimentaire.

### La stratégie de différenciation

Proposer un produit ou un service avec une valeur perçue supérieure à celle des concurrents. C'est le cas de l'entreprise Michel & Augustin qui propose des produits de biscuiterie avec une image décalée. Le rôle du marketing est également particulièrement important dans les stratégies de différenciation.

### La stratégie hybride

Il s'agit de proposer des produits ou services à un prix inférieur aux prix des concurrents et avec une valeur perçue supérieure. C'est donc un mix entre les deux précédentes. On peut par exemple évoquer l'entreprise Ikea et son offre originale de produits de meubles innovants et design avec des prix très attractifs par rapport à ses concurrents principaux.

## Les stratégies internationales

Le dernier niveau de stratégie renvoie aux décisions d'internationalisation. Les décisions prises à ce niveau visent à élargir le périmètre géostratégique des entreprises.

Il s'agit là pour le dirigeant de répondre à 2 questions spécifiques :

### **1. Faut-il adapter mes produits ou services aux spécificités locales en termes de réglementation, de culture, de goût, etc. ?**

C'est le cas de Danone par exemple qui adapte ses yaourts en fonction des habitudes de consommations de différents pays : ils seront plus sucrés aux Etats-Unis mais sans matière grasse ; ils seront fabriqués avec du lait fermenté pour les marchés chinois.

### **2. Comment internationaliser mes produits ou mes services ? Soit via une simple exportation ou via une autre approche plus globale ?**

Par exemple, l'entreprise Les Savons de Marseille qui s'approvisionnera en matières premières et fabriquera son produit en local et le vendra à ses clients nationaux et internationaux directement en l'exportant soit via le train, le transport maritime, ou encore le transport aérien. Cela sera la situation inverse pour les géants des smartphones (Appel, Samsung, etc.) qui ont de multiples sites d'approvisionnements en composants électroniques, services de R&D, ateliers d'assemblages, etc., dispersés un peu partout dans le monde mais qui distribuent à l'international le même produit.

C'est la conjonction entre ces 2 questions qui permet de spécifier les décisions prises au niveau international.

## Conclusion

La stratégie 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.

On distingue plusieurs niveaux de stratégie ce qui vient largement complexifier le métier de dirigeant.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.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.