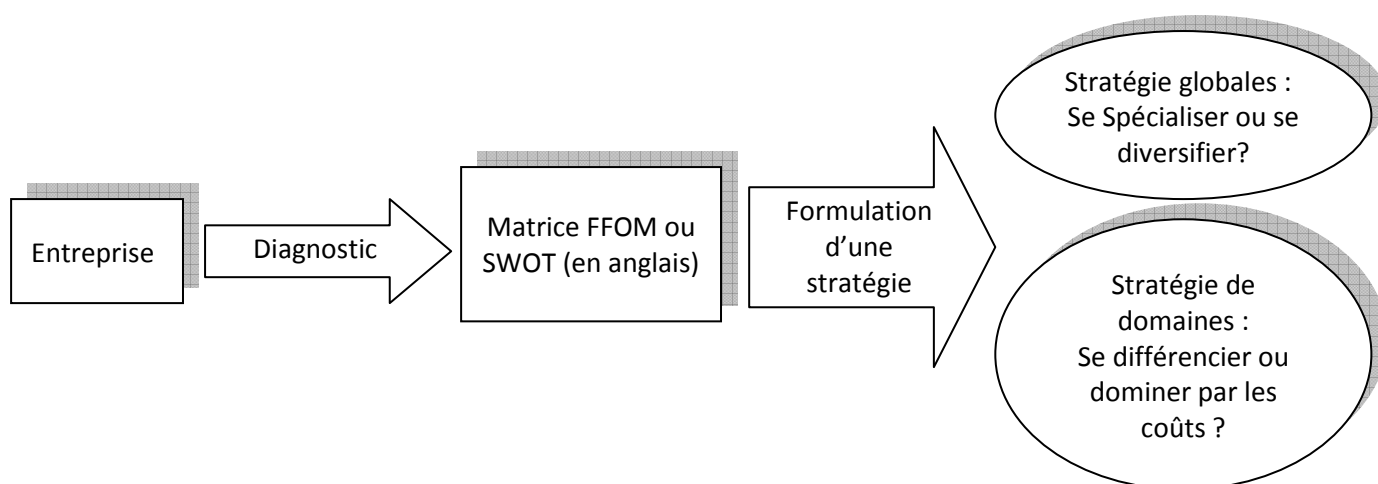


Thème	Sens et portée de l'étude	Notions
Thème EM 3 - Les principes de fonctionnement d'une organisation		
3.3 Les stratégies de l'organisation	Les stratégies sont globales ou de domaine. Les stratégies globales relèvent de la spécialisation/diversification et d'une réflexion interne/externe. Les stratégies de domaine peuvent être étudiées en termes de domination globale par les coûts/différenciation/focalisation afin de conforter ou de créer un avantage concurrentiel (Porter). Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et leur impact sur les processus organisationnels facilitent l'accès et le partage de l'information et la création d'actif immatériel. La construction de l'avantage concurrentiel se fonde notamment sur la capacité à identifier l'information pertinente pour la transformer en connaissances utiles aux utilisateurs finals, ainsi qu'à l'ensemble de l'entreprise.	Stratégies Stratégies globales / stratégies de domaines DAS (domaine d'activité stratégique), avantage concurrentiel / facteur clé de succès



I) La stratégie et les modalités de développement stratégique

A) La stratégie

Stratégie = Fixation _____ en fonction de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, suivie de l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un _____ concurrentiel _____ et défendable. La stratégie engage l'entreprise sur le _____ terme.

L'entreprise qui doit opérer un choix _____ doit préalablement identifier ses facteurs clés de succès (FCS) puis ses différents DAS. Un domaine d'activité stratégique ou DAS est un ensemble _____ de biens ou services, destinés à satisfaire une _____, un marché spécifique. On peut distinguer des DAS _____ (serveurs, mobiles, consoles de jeux) des DAS _____ (clients particuliers, professionnels).

L'entreprise peut, à partir de ses facteurs clés de succès, distinguer ses différents DAS. Un facteur clé de succès (ou FCS) est un paramètre _____ (en termes de R&D, d'ergonomie, _____, d'expertise fonctionnelle) à prendre en compte pour _____ à un marché et gagner des parts de marché. Sur le marché du logiciel, imposer ses _____ technologiques peut s'avérer être un facteur clé de succès. Sur le marché de l'infogérance, développer des offres correspondant aux métiers des clients peut être un FCS.

B) Les modalités de développement stratégique

Il existe 3 modalités de développement stratégique :

- Croissance _____ : l'entreprise peut choisir de se développer à partir de ses _____ ressources afin d'acquérir des innovations nouvelles et d'augmenter ses _____ fondamentales. Le développement d'Ubisoft tient pour 60% de la croissance interne.
- Croissance _____ : l'entreprise cherche à obtenir de nouvelles ressources via _____ d'une autre organisation (fusion-absorption). Atos achète Siemens IT (en 2011) pour devenir AtoS et se hisser au 7e rang mondial des services informatiques.

- La sous-traitance et _____

II) L'impact des TIC sur la construction de l'avantage concurrentiel

Les TIC sont présentes dans toutes les phases de la chaîne de valeur : de la gestion des ressources humaines, à la CAO, PAO, dans le système de gestion des commandes ou de réservations sur les sites web. Elles peuvent participer au renforcement de l'avantage concurrentiel :

- en _____ la performance _____ (messagerie électronique ou Réseaux Sociaux d'Entreprise, visio-conférences, communautés de pratiques etc.) ou la performance _____ des activités de l'entreprise (e-logistique, CAO, PAO etc.).
- en facilitant et en élargissant les échanges avec les fournisseurs notamment via les places de marché
- en favorisant la _____ avec les partenaires grâce notamment aux EDI, ce qui permet également de réduire les coûts.
- en améliorant la _____ du marché, par exemple dans le secteur de la grande distribution, et en permettant la construction de bases de _____ conçues à partir des informations _____ sur les tickets de caisse. Des études marketing peuvent être menées à la suite de ce traitement.

Les outils numériques sont devenus très accessibles à de nombreuses organisations. Certaines ont su mobiliser ces outils afin de mettre en place une stratégie capable d'affronter la concurrence et en retirent un avantage concurrentiel plus important que d'autres.

III) Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

A) Pourquoi et comment réaliser un diagnostic interne ?

Avant de formuler sa _____, l'organisation doit réaliser un _____ de ses ressources et de ses compétences afin d'en faire émerger les _____ et les _____.

Les ressources représentent les _____ sur lesquels l'organisation pourra _____ sa stratégie. On distingue notamment les ressources _____, humaines, physiques, organisationnelles, _____ et la _____.

On peut les classer en deux catégories : matérielle ou immatérielle.

Les compétences désignent _____ pour atteindre les objectifs définis. Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui vont permettre à l'organisation de _____ et surtout de se _____ de ses concurrents car ils pourront difficilement les imiter ou se les _____ (essentiellement pour les ressources immatérielles).

L'objectif du diagnostic interne est donc _____ et ses compétences distinctives sur lesquelles l'organisation devra fonder ses choix stratégiques afin de construire un _____.

B) Pourquoi et comment réaliser un diagnostic externe ?

Lorsqu'elle détermine sa stratégie, l'organisation doit réaliser un _____ sur chacun de ses _____ (DAS), c'est-à-dire analyser les caractéristiques du marché et de ses concurrents afin d'identifier les _____.

La dynamique concurrentielle d'un DAS de l'organisation provient de plusieurs forces :

- _____ qui peuvent remettre en cause la position concurrentielle de l'organisation ;
- _____ qui peuvent tenter de s'approprier une part plus importante de la valeur créée par l'organisation ;
- _____ qui vont chercher à influencer sa stratégie ;
- _____ qui peuvent impacter les parts de marché de l'organisation ;
- _____ qui peuvent remettre en cause la pertinence et la pérennité des choix des dirigeants de l'organisation.

Chacune de ces forces concurrentielles peut être à l'origine de menaces ou d'opportunités pour l'organisation en fonction de l'intérêt et de la capacité (pouvoir de négociation) qu'a chaque partie prenante à _____.
 Ce _____, situé en amont de la formulation de la stratégie, doit permettre à l'organisation de _____.

Enfin, l'organisation doit également être attentive à son _____ afin d'identifier les facteurs _____, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et _____ qui peuvent avoir un impact sur sa _____.

Exemple : Matrice FFOM ou SWOT de l'entreprise Microsoft



IV) Quelles options stratégiques pour les entreprises : se diversifier ou se spécialiser ?

A. Qu'est-ce qu'une stratégie de spécialisation ?

La spécialisation consiste pour une entreprise à se _____ sur un seul métier dans lequel elle déploie ses _____.

Une telle stratégie permet à l'entreprise de développer un _____, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier, et de réaliser des _____ liées à l'expérience acquise.

L'entreprise a d'ailleurs une image positive de _____ dans son domaine et sa gestion n'est pas aussi _____ que celle d'une entreprise _____.

La spécialisation présente en revanche l'inconvénient de rendre l'entreprise _____ de son activité. En effet, il n'y a pas de possibilité de _____ entre plusieurs activités, et l'entreprise spécialisée, sensible à l'arrivée de nouveaux concurrents, _____ ses éventuels mauvais résultats sur un exercice par de meilleurs résultats dans un _____.

Enfin, il existe un _____ : l'entreprise est dépendante du cycle de vie de son activité ; si elle est en phase de déclin, c'est sa pérennité même qui est menacée.

B. Qu'est-ce qu'une stratégie de diversification ?

À l'opposé de la stratégie de spécialisation, l'entreprise peut choisir la diversification, qui consiste à faire _____ que la firme va développer en parallèle.

Une entreprise qui mène une stratégie de diversification, en développant plusieurs produits très différents, voire plusieurs métiers, peut _____ et les répartir entre plusieurs activités : en effet, en général, les crises ne touchent pas _____ tous les marchés.

Par ailleurs, une entreprise confrontée à la saturation progressive de son marché ou à une évolution technologique _____ peut se _____ dans un autre secteur.

Ainsi, elle va _____ éventuel du métier d'origine par la croissance dans un nouveau métier.

La diversification présente plusieurs limites pour l'entreprise qui met cette stratégie en œuvre. Premièrement, elle nécessite des _____ et des _____ importants et multiples pour chacune des activités.

Deuxièmement, elle entraîne une _____ des ressources et des compétences de l'entreprise entre plusieurs activités pour lesquelles les synergies attendues ne sont pas toujours réalisées.

Enfin troisièmement, elle pose des problèmes de _____ et un manque d'unité entre les différentes activités ; la gestion de l'entreprise diversifiée peut alors devenir _____ et _____.

V) Quelles options stratégiques pour les entreprises : domination par les coûts ou différenciation ?

A. Qu'est-ce que la stratégie de domination par les coûts ?

La domination par les coûts est une _____ qui consiste pour l'entreprise à obtenir des coûts plus faibles que ceux de ses _____ pour pouvoir proposer un produit ou un service comparable à un prix de vente _____.

Cette politique de prix bas suppose une maîtrise des _____. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur une stratégie de _____ afin de bénéficier d'économies _____ qui lui permettent de réduire son coût _____ de production lorsqu'elle _____ la quantité produite et vendue.

Cette recherche d'économies d'échelle pousse d'ailleurs l'entreprise à _____ sa taille. Mais la _____ par les coûts passe aussi par la recherche de la réduction de tous les coûts supportés par l'entreprise au cours du processus de _____ et de _____ du produit ou service (ex. : maîtrise des coûts d'approvisionnement, de communication, logistiques, administratifs).

B. Quels sont les enjeux de la domination par les coûts ?

En obtenant des coûts unitaires plus _____ qui lui permettent de pratiquer des prix plus bas, l'entreprise recherche un avantage _____. Elle peut alors gagner des _____ de marché face à ses concurrents qui ne parviennent pas à pratiquer des prix similaires et les _____. De plus, la domination par les coûts permet à une entreprise d'entrer sur un (nouveau) marché en _____ et d'y occuper une première place (ex. : Happyview revendique la place de numéro un de la vente de lunettes sur Internet).

Pourtant, mener une stratégie de domination par les coûts ne présente pas que des _____ pour l'entreprise. Les _____ de cette stratégie sont d'abord liées au fait que l'avantage concurrentiel qu'elle permet repose sur des coûts inférieurs à ceux des concurrents.

Ces derniers peuvent en effet chercher à _____ la stratégie de l'entreprise contestant ainsi son avantage concurrentiel. De plus, si la concurrence est _____, comme c'est le cas sur le marché des tablettes tactiles à bas prix, la domination par les coûts peut conduire à une _____ des prix qui remet en cause la _____ initialement dominante de l'entreprise sur le marché.

Ensuite, la domination par les coûts conduit l'entreprise à réaliser des _____ importants pour obtenir des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents mais les investissements en matière de recherche et/ou marketing s'avèrent généralement _____. Il s'ensuit alors une réduction de la capacité _____ et d'adaptation au marché de l'entreprise qui risque de voir son avantage concurrentiel _____ en cause par des concurrents.

C. Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?

La différenciation consiste pour l'entreprise à se _____ de ses concurrents en proposant une offre différente mettant en avant des caractéristiques que les clients perçoivent comme _____ et pour lesquelles ils sont prêts à payer. Les sources de différenciation peuvent être diverses : les caractéristiques du produit (ex. : qualité, technologie et innovation), les _____ liés au produit (ex. : service après-vente), la _____ (ex. : Ferrero) et l'image (ex. : Hermès) sont autant d'éléments qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel.

La stratégie de différenciation présente l'avantage de permettre à l'entreprise d'éviter une concurrence par les _____ qui peut être agressive. Elle se trouve en effet dans une position qui la protège de cette _____ dans la mesure où, son offre étant perçue comme spécifique par rapport à l'offre standard, la _____ entre ses produits et ceux des autres entreprises est difficile ; ceci l'autorise à pratiquer des prix plus _____ que ses concurrents et lui permet d'accroître sa rentabilité et de dégager des _____ plus élevées.

D. Quelles sont les conditions d'efficacité de la différenciation pour l'entreprise ?

Pour être _____, autrement dit conduire à l'obtention et au maintien d'un avantage concurrentiel, la stratégie de différenciation doit satisfaire plusieurs conditions :

- elle doit être considérée comme _____ par les clients. Ceux-ci doivent en effet percevoir nettement la différence entre les produits de l'entreprise et ceux des autres pour accepter de _____ un prix plus élevé ;
- elle doit être _____ pour l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle doit conduire à ce que le « surpris » pratiqué soit _____ aux coûts supplémentaires engendrés par la différenciation pour que l'entreprise puisse augmenter ses ventes et être rentable ;
- elle doit être _____ sur le long terme. L'entreprise doit en effet pouvoir maintenir sa différence et donc son avantage concurrentiel, en protégeant ses facteurs de différenciation pour les rendre difficiles à imiter (par exemple par un effort constant d'innovation et le dépôt de brevets).

Articles à lire :

<http://ecogestion26.free.fr/btssio.php>