**Le PROCESSUS ET le DIAGNOSTIC STRATéGIQUES – LA STRATéGIE DES ORGANISATIONS**

**ETHIKConso –Tech’Repar**

**Les RESSOURCES NOTIONNELLES**

**Ressource 1 : La notion de métier**

Le métier d’une entreprise peut être défini comme l’ensemble des activités qui partagent les mêmes ensembles de ressources et de compétences.

*Exemples :*

*\* Bien que proposant plusieurs catégories de produits aux consommateurs (brioches, tartelettes, macarons, biscottes), l’entreprise Brioche Pasquier est présente sur un seul métier : la pâtisserie.*

*\* Le groupe Bouygues présent dans le bâtiment, les travaux publics, la téléphonie et la télévision se développe à partir de métiers différents : les ressources et les compétences nécessaires au secteur de la téléphonie ne sont pas les mêmes que celles nécessaires au bâtiment, par exemple.*

Source : L’auteure

**Ressource 2 : Qu’est-ce qu’un Domaine d’Activité Stratégique (DAS) ?**

Le DAS apparaît comme un sous-ensemble des activités de l’entreprise auquel est attribué des compétences et des ressources propres afin de satisfaire une demande spécifique sur un marché concurrentiel

Ainsi, dans l’entreprise, il est possible de distinguer les DAS à partir de critères tels que les clients, les concurrents, la technologie  ; etc.

Pour chaque DAS, l’entreprise va assigner une stratégie particulière, appelée stratégie de domaine, pour affronter la concurrence. Les stratégies de domaine se distinguent de la stratégie globale de l’entreprise (Cf. Ressource 4) qui s’applique à l’ensemble des DAS de l’entreprise.

*Exemple :*

*A l’intérieur du métier « Télévision » de Bouygues, plusieurs domaines d’activités stratégiques peuvent être distingués :*

*- une chaîne généraliste, avec TF1*

*- une chaîne dédiée aux sports, avec Eurosport*

*- une chaîne dédiée à l’information, avec LCI*

*A chacune de ces chaînes, correspondent des clients et des concurrents différents et une vision stratégique différente pour l’entreprise Bouygues.*

Source : L’auteure

**Ressource 3 : L’avantage concurrentiel**

Théorisé par Michael Porter (Né en 1947, Professeur de stratégie d’entreprise à Harvard aux États-Unis) en 1985, l’avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est le facteur qui permet de différencier fondamentalement l’offre d’une entreprise de celles de ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation ou de distinction. Celle-ci peut provenir des coûts pratiqués, d’une offre dont la qualité est valorisée ou d’une technologie qui est maitrisée.

La stratégie de domaine mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage concurrentiel.

Source : L’auteure

**Ressource 4 : Les stratégies globales**

Les stratégies de couples produits-marchés : I. Ansoff (1918-2002), professeur de management stratégique

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Produits****Marchés** | **Actuels** | **Nouveaux** |
| **Actuels** | **Spécialisation** parpénétration du marché | **Spécialisation** pardéveloppement du produit |
| **Nouveaux** | **Spécialisation** pardéveloppement du marché | **Diversification** |

La **stratégie de spécialisation** consiste à maintenir l’entreprise dans un seul domaine ou secteur d’activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles. Ceci peut se traduire de différentes façons puisqu’une activité se définit à la fois en termes de clientèles visées, de fonctions et services rendus par le produit, et de technologies mises en œuvre. Il peut s’agir, par exemple, de proposer un produit standard à différents types de clients, de répondre aux besoins d’une catégorie spécifique de clients en se concentrant sur un segment particulier de demande, ou encore d’exploiter la maîtrise d’une technologie particulière.(...).

Source : *Stratégie*, Alain Desreumaux, Dalloz 2006

La **[stratégie de] diversification** dépasse le simple élargissement du champ d’activité de l’entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d’un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l’utilisation d’un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l’entreprise pénètre. Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement d’activité. Ces mouvements se traduisent subjectivement, soit par l’élargissement du métier de l’entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.

Source : *Stratégor*, Dunod 2005

**Ressource 5 : Les stratégies concurrentielles ou stratégies de domaine**

Michael Porter (Cf. Ressource 3) distingue trois stratégies fondamentales en croisant la nature de l’avantage concurrentiel dont l’entreprise cherche à se doter et l’étendue du marché visé : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

***La stratégie de domination par les coûts***

Une première façon d’atteindre une position solide dans l’ensemble d’un domaine ou secteur d’activités consiste à dominer les concurrents au plan des coûts, ce qui n’autorise évidemment pas à négliger la qualité des produits ou des services qui l’accompagnent, et à mener une politique de prix agressive. [...]

Cette stratégie, tirant les leçons du phénomène d’expérience, suppose de viser une forte part de marché et donc de s’adresser à l’ensemble de la clientèle potentielle pour le ou les produits considérés. Son exécution requiert généralement des investissements importants pour disposer d’équipements modernes et productifs. Elle requiert également des efforts permanents pour réduire les coûts de toute nature et un certain mode d’organisation.

***La stratégie de différenciation***

S’adressant toujours à l’ensemble des clients potentiels d’un secteur, l’entreprise qui pratique une stratégie de différenciation fonde son avantage concurrentiel sur un paramètre autre que le prix du produit, une caractéristique particulière de son offre qui la distingue de celle de ses concurrents et présente un attrait pour les consommateurs.

Les facteurs de différenciation sont potentiellement nombreux et susceptibles de se combiner. Il peut s’agir de la qualité du produit, de son conditionnement, de l’esthétique, des services accompagnant et suivant la vente, des délais de livraison, d’un effet d’image, etc. [...]

***La stratégie de focalisation (ou de concentration)***

Cette fois, l’entreprise ne cible plus l’ensemble des acheteurs potentiels d’un secteur donné, mais une cible particulière qui peut être un groupe de clients particulier, une fraction de la gamme de produits ou une zone géographique déterminée. En se concentrant sur cette cible, l’entreprise estime pouvoir être plus efficace que ses concurrents dont l’action est dispersée. Bien entendu, la conquête de la cible doit reposer sur un avantage que ne peuvent offrir ces derniers. Il peut s’agir d’une supériorité au plan des coûts, d’une offre différenciée au plan technique ou du service proposé, ou encore d’une combinaison des deux.

Source : *Stratégie*, Alain Desreumaux, Dalloz 2006.