

## Chapitre 5

### Qu'est-ce que la stratégie ?

### Corrigés des activités

## QCM

### Réponse unique

- 1. La stratégie vient du vocabulaire :**
  - c. militaire.
- 2. La stratégie désigne :**
  - c. la trajectoire suivie par l'entreprise, ses objectifs et les moyens pour y parvenir.
- 3. Au sens managérial, une entreprise maîtrisant plusieurs métiers différents est :**
  - a. un groupe.
- 4. Le fait de s'engager sur un nouveau marché à l'international correspond à :**
  - b. une stratégie de diversification horizontale.
- 5. « Quel domaine d'activité acquérir ? » est une question qui relève :**
  - a. de *la corporate strategy*.

### Plusieurs réponses possibles

- 6. Une « stratégie de niche » est une stratégie :**
  - a. faisant partie des stratégies génériques définies par Michael Porter (1982).
  - c. qui consiste à se focaliser sur un segment de marché peu étendu.
- 7. La stratégie de domination par les coûts :**
  - a. vise à proposer des produits moins chers que ceux de la concurrence.
  - b. est notamment suivie par la firme automobile Dacia.
- 8. Une stratégie de rupture :**
  - a. cherche à modifier de façon significative les règles du jeu concurrentiel d'un secteur d'activité.
  - b. est mise en œuvre par une entreprise proposant aux consommateurs une nouvelle offre inédite, susceptible de créer, transformer ou bien détruire un marché.
- 9. Pour Hamel et Prahalad (1990) :**
  - a. il ne faudrait pas suivre les règles du marché, mais transformer celui-ci pour mieux le contrôler.
  - b. les entreprises devraient régulièrement transformer leur offre, leurs structures et leurs manières de faire.
- 10. Les entreprises anciennes et de grande taille :**
  - b. devraient laisser les start-up opérer la rupture et s'y intéresser ensuite pour la transformer en un marché de masse.
  - c. sont davantage ancrées dans un sentier de dépendance pouvant conduire à un incrémentalisme stratégique.

## Justifiez votre réponse

### 11. La stratégie délibérée :

- a. correspond à l'orientation formulée et/ou planifiée par les managers.
- b. ne correspond pas toujours à la stratégie réalisée [dans la mesure où s'ajoute une stratégie émergente notamment liée aux aléas de l'environnement].

La réponse **c** est fautive : la stratégie qui ne découle pas d'un plan défini au préalable mais se développe petit à petit est la stratégie émergente, et non la stratégie délibérée.

### 12. La planification stratégique :

- a. a pour but la détermination des objectifs de l'entreprise à long terme, ainsi que la manière utilisée par l'entreprise pour atteindre ces objectifs.
- c. est un processus obéissant à des étapes séquentielles.

La réponse **b** est fautive, en ce sens que Learned, Christensen, Andrews et Guth ont élaboré un modèle de planification stratégique dans les années 1960 et qu'ils ne dénoncent pas cette manière de faire.

### 13. L'avantage concurrentiel d'une entreprise :

- a. désigne l'offre spécifique de l'entreprise, qui lui permet de se démarquer de ses concurrents.
- c. peut résulter d'une stratégie de domination par les coûts.

L'avantage concurrentiel n'est en revanche pas acquis une fois pour toutes. En effet, une entreprise performante à un moment donné peut ne plus l'être par la suite. La proposition **b** est donc fautive.

### 14. Parmi les stratégies de diversification, on peut notamment distinguer :

- a. les stratégies de diversification horizontale, dans le cas d'un nouveau DAS périphérique au cœur de métier de l'entreprise.

b. les stratégies de diversification verticale : on parlera également d'intégration. Le DAS nouvellement acquis est situé en amont (avant) ou en aval (après) du cœur de métier initial, au sein de la filière de production.

La proposition **c** est fautive : les stratégies de diversification conglomerale désignent non pas le rachat de concurrents par un grand groupe, mais l'achat de nouveaux DAS dépourvus de logique entre eux et/ou avec le cœur de métier initial.

### 15. Les stratégies de spécialisation :

- a. consistent pour l'entreprise à se séparer des domaines d'activités stratégiques qu'elle ne maîtrise pas, ou qui ne sont pas rentables.
- b. permettent à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier.

La proposition **c** est fautive : les stratégies ayant pour but de maîtriser l'intégralité d'une filière de production pour s'assurer des sources d'approvisionnement sont des stratégies de diversification verticale, et non des stratégies de spécialisation.

## Exercices

### EXERCICE 1 – VALVE STUDIO, LA VENTE EN LIGNE DE JEUX VIDÉO

**Dans le cadre d'une présentation au conseil d'administration, le directeur marketing du groupe vous sollicite pour faire un point sur l'avantage concurrentiel de Steam et de ses concurrents et pour qualifier ces différents avantages.**

L'avantage concurrentiel de Steam repose sur sa taille et son caractère incontournable. Sa dimension lui permet d'imposer le prix à l'éditeur et de disposer ainsi d'une réelle domination par les prix par rapport à ses concurrents.

L'avantage concurrentiel de Gog repose sur un aspect de compétitivité hors prix, à savoir la qualité intrinsèque du contrat conclu avec le client. Celui-ci dispose du produit acheté dans son intégralité, ce qui n'est pas le cas avec Steam qui impose des *Digital Rights Management* (DRM).

L'avantage concurrentiel Epic Games Store repose sur la domination par les coûts, notamment une offre gratuite qui attire de nombreux clients.

### EXERCICE 2 – LA NAISSANCE DE L'AUDI QUATTRO

**1. Le P-DG du constructeur français vous sollicite afin que vous lui expliquiez en quoi la technologie de l'Audi Quattro constitue une rupture sur son marché.**

On appelle stratégie de rupture une stratégie dont le but est la modification significative des règles du jeu concurrentiel d'un secteur d'activité. L'entreprise qui met en œuvre ce type de stratégie propose aux consommateurs une nouvelle offre inédite, susceptible de créer, transformer ou bien détruire un marché. Cette offre nouvelle peut par exemple prendre la forme d'une innovation de produit.

En l'occurrence, l'Audi Quattro révolutionne le marché automobile en étant l'une des premières voitures de série équipées d'une transmission intégrale, transmission alors dans l'ère du temps en compétition et utilisée quasi exclusivement sur les gros véhicules tout-terrain. Sur une voiture de tourisme de grande série, la transmission intégrale constitue une innovation de produit, qui apporte donc des caractéristiques nouvelles et jusque-là inédites sur son marché.

**2. À la lecture du fonds documentaire, le P-DG du constructeur français est confus et ne comprend pas la distinction entre la stratégie de Volkswagen et celle d'Audi. Il vous demande d'illustrer vos explications en reprenant les décisions évoquées.**

La *corporate strategy* correspond à la stratégie du groupe, qui est ici le groupe Volkswagen, tandis que la *business strategy* concerne un domaine d'activité stratégique particulier : en l'occurrence, la marque Audi. On peut ainsi distinguer les décisions selon qu'elles relèvent de la *corporate* ou de la *business strategy* :

<i>Corporate strategy</i>	<i>Business strategy</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision d'équiper à court terme toute la gamme Audi de la transmission Quattro.</li> <li>• Décision d'engager l'Audi Quattro en Championnat du monde des rallyes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de la marque Audi de développer une moto.</li> </ul>

**3. Afin d'anticiper les obstacles pouvant se dresser lors de la construction d'une stratégie solide, il souhaite que vous lui expliquiez les désaccords pouvant survenir entre *corporate strategy* et *business strategy*.**

Il arrive que des désaccords surviennent entre *corporate strategy* et *business strategy*. En effet, les deux n'ont pas la même optique : la vision plus restreinte de la *business strategy* sur un domaine d'activité stratégique particulier peut être contredite par la vision globale de la *corporate strategy*. Ainsi, dans le cas d'Audi, le groupe Volkswagen craignait pour la rentabilité d'Audi en cas d'échec de la marque dans sa stratégie de rupture. Volkswagen était donc initialement opposé au projet Quattro, pouvant mettre à mal l'objectif de rentabilité financière des actifs investis par le groupe.

# CORRIGÉ

**4. Enfin, en vous appuyant sur les concepts de stratégies délibérée, émergente, réalisée et projetée, il vous demande de qualifier les décisions stratégiques du groupe Volkswagen.**

La stratégie délibérée désigne la stratégie prévue et planifiée, tandis que la stratégie émergente naît petit à petit, sans découler d'un plan défini à l'avance. Cette dualité peut créer un écart entre la stratégie projetée, qui désigne le discours stratégique initial, et la stratégie réalisée, c'est-à-dire celle qui aboutit finalement.

Le tableau ci-après récapitule, dans le cas présent, ces différentes stratégies :

Type de stratégie	Décision concernée
Stratégie délibérée	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décision d'engager l'Audi Quattro en Championnat du monde des rallyes.</li><li>• Négociations avec la FIA (Fédération internationale de l'automobile) pour autoriser la transmission intégrale en rallyes.</li></ul>
Stratégie émergente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Idée de développer une voiture plus puissante sur la base de l'Iltis, qui naît du hasard.</li><li>• Naissance du prototype de l'Audi Quattro.</li></ul>
Stratégie réalisée	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réussite des négociations avec la FIA (Fédération internationale de l'automobile).</li><li>• Engagement de l'Audi Quattro en Championnat du monde des rallyes.</li></ul>
Stratégie projetée	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projet de développer une moto.</li></ul>

## EXERCICE 3 – LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ DE BOIS DE LORRAINE

### 1. Qualifiez les centres de responsabilité au sens du management.

Dans la mesure où ils sont autonomes et relativement indépendants – chaque centre est compétent pour définir sa propre *business strategy* –, on peut les qualifier de DAS (domaines d'activités stratégiques).

### 2. Décrivez la stratégie du centre Chambre. Quel est ce type de stratégie générique ? Quel en est l'intérêt ?

Michael Porter (1982) distingue trois grandes stratégies génériques : (1) la stratégie de domination par les coûts ; (2) la stratégie fondée sur la valeur perçue de l'offre (aussi appelée stratégie de différenciation) ; (3) la stratégie de focalisation.

Le centre Chambre a développé une stratégie fondée sur la valeur perçue du produit. Ici, la différenciation produit réside dans la haute qualité du produit et dans son aspect esthétique. Il s'agit d'une stratégie classique pour le mobilier en France, dans la mesure où les coûts de production sont trop élevés pour faire face à la concurrence étrangère.

### 3. Quelle est la stratégie suivie par le centre Salon/Salle à manger ?

La stratégie suivie par ce centre est une stratégie de domination par les coûts. Le but est de proposer des produits moins chers que ceux de la concurrence. Afin de maintenir des prix bas, l'entreprise est obligée de rogner sur ses coûts.

### 4. Cette stratégie vous semble-t-elle être la meilleure ? Expliquez.

Cette stratégie ne semble pas très efficace. Tout d'abord, elle est très peu adaptée au secteur du mobilier en France, plutôt centré sur le haut de gamme. Ensuite, comme le suggère le document 1, le bénéfice de ce centre est très réduit. En outre, il réalise une performance plus médiocre que les deux autres centres. D'un point de vue stratégique, il serait préférable pour ce centre de se tourner vers une démarche de différenciation.

### 5. Comment qualifier le marché du dernier centre ? Quelle devrait être la stratégie de l'entreprise et pourquoi ?

La stratégie suivie par le dernier centre est une stratégie de focalisation. En effet, le marché du jouet en bois peut être qualifié de « niche », car il représente une fraction très réduite de l'ensemble du marché du jouet. Pour autant, il est possible de réaliser des bénéfices substantiels sur les marchés de niche, notamment parce que ce sont des marchés très spécialisés avec peu de producteurs.

## ANALYSE MANAGÉRIALE – LA SARL OVNI

**1. Avant de prendre des décisions, Marie aimerait en savoir plus sur ses concurrents. Elle souhaite que vous fassiez le point sur le positionnement de la SARL OVNI et sur celui de ses concurrents.**

En 1982, Michael Porter distingue trois grandes stratégies génériques : (1) la domination par les coûts ; (2) la focalisation ; (3) la différenciation de l'offre.

La stratégie suivie par la SARL OVNI est une stratégie de différenciation de l'offre. En effet, l'entreprise se démarque de ses concurrents tant en termes de prix (plus élevés) que de prestations offertes (plus larges et qualitatives), avec le partage de conseils et l'assurance d'un véritable suivi après une intervention.

Les concurrents de la SARL OVNI ont une communication essentiellement basée sur un prix peu élevé : ainsi, chacun cherche à être le moins cher, ce qui renvoie à la stratégie de domination par les coûts définie par Porter.

**2. Andrew, ingénieur de formation, vous demande de lui expliquer la distinction entre stratégie délibérée et stratégie émergente et de lui indiquer à quel aspect se rattache la stratégie suivie par la SARL OVNI.**

La stratégie suivie par l'entreprise de Marie et d'Andrew comprend des éléments délibérés et émergents, que l'on peut présenter sous la forme d'un tableau :

Éléments de stratégie délibérée	Éléments de stratégie émergente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition des objectifs et des besoins de l'entreprise.</li><li>• Analyse de l'offre des concurrents.</li><li>• Détermination d'une stratégie à suivre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les événements et les décisions n'ont pas été planifiés au départ, l'entreprise ayant été dépassée par son succès : embauche d'un salarié et achat d'un véhicule d'intervention supplémentaire.</li><li>• La vente d'aérosols s'est décidée naturellement, sans avoir été pensée initialement.</li></ul>

Outre ces éléments, il est intéressant d'évoquer le discours initial de Marie, lequel, visant à convaincre Andrew, correspond à la stratégie projetée de la future société.

**3. Marie et Andrew souhaitent bénéficier d'éclairages sur les souhaits d'évolution qu'ils ont formulés. Au cours d'une séance de brainstorming, vous devez :**

**a. qualifier l'élargissement de l'offre de la SARL OVNI *via* la vente de produits et bombes anti-insectes et en expliquer l'intérêt.**

L'élargissement de l'offre de l'entreprise de Marie et d'Andrew *via* la vente de produits et bombes anti-insectes correspond à une stratégie de diversification horizontale. En effet, l'activité est périphérique au métier initial de l'entreprise, à savoir la lutte contre les insectes parasites, en particulier lorsque ceux-ci sont volants, à l'instar du frelon asiatique.

**b. indiquer à quelle stratégie correspond l'hypothétique rachat d'une petite firme confectonnant des tenues et masques de protection.**

Le rachat d'une entreprise confectonnant des tenues et masques de protection peut être vu comme une stratégie d'intégration, dans la mesure où l'activité acquise est située en amont du cœur de métier initial. En effet, chaque intervention contre les nuisibles nécessite un équipement spécifique sans lequel les salariés ne seraient pas protégés et ne pourraient accomplir leur mission.

**4. Andrew a défini un plan stratégique à 10 ans. Toutefois, Marie estime que cette démarche n'est pas adaptée. Selon vous, quelle est l'option la plus pertinente ?**

Andrew défend l'idée de définir un plan stratégique, c'est-à-dire une trajectoire composée d'étapes de croissance de l'entreprise (volume d'activité, étendue matérielle et étendue géographique de l'activité). C'est ce qu'on appelle la planification stratégique. À l'inverse, Marie ne souhaite pas que l'entreprise adopte une telle démarche. Ces deux opinions se justifient.

En effet, la planification stratégique a pour but la détermination précise des objectifs de l'entreprise sur le long terme, ainsi que la manière utilisée par l'entreprise pour atteindre ces objectifs. L'école de la planification stratégique considère la stratégie comme devant résulter d'un processus d'élaboration formel. Ainsi, les quatre professeurs de la Harvard Business School qui en sont à l'origine – Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews et William Guth (1965) – considèrent la démarche stratégique comme un processus obéissant à des étapes séquentielles. Le modèle LCAG – du nom de leurs initiales – prône en effet un processus d'élaboration formel selon différentes étapes :

1. la définition des objectifs ;
2. la réalisation d'audits : en interne, avec l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise ; en externe, selon les opportunités et menaces associées au marché ;
3. l'évaluation des différentes stratégies, suivie du choix de la stratégie la plus adaptée ;
4. le déploiement stratégique, correspondant à la mise en œuvre effective de la stratégie choisie.



# CORRIGÉ

Dans cette optique, la démarche stratégique correspond à un outil de planification stratégique, à une ligne de conduite à suivre afin d'orienter l'entreprise dans la direction voulue.

Cette démarche stratégique, bien qu'intéressante et conforme à l'exigence d'adéquation stratégique et à la nécessité d'anticipation, se heurte cependant à certaines limites, à l'instar de la stratégie planifiée en général.

Pour Henry Mintzberg (1994), la démarche stratégique est perfectible dans la mesure où elle réduit la stratégie à un plan. Ainsi, l'application stricte du plan empêche de s'adapter, réduit les possibilités créatives et peut conduire à l'échec si l'environnement a connu des bouleversements.

De même, Mintzberg insiste sur l'existence de différentes formes de stratégies. Si la stratégie délibérée s'appuie sur les modèles de planification stratégique, tel n'est pas le cas de la stratégie émergente : celle-ci ne découle pas d'un plan défini au préalable mais se développe petit à petit, ce qui peut créer un écart entre la stratégie projetée (discours stratégique initial) et la stratégie réalisée (chemin effectivement emprunté).

La taille de l'entreprise plaide en faveur de Marie. La SARL OVNI est une petite entreprise qui dispose de moyens humains et financiers limités et qui agit sur un marché sur lequel elle n'a aucune emprise. L'entreprise est donc fortement dépendante de son environnement. En cas de retournement de situation ou d'apparition d'opportunités nouvelles, l'entreprise n'aura pas les moyens de résister, de mener son plan à terme ni de faire preuve de créativité ou d'opportunisme.

En outre, Marie et Andrew, compte tenu des caractéristiques de l'organisation, ne disposent pas d'informations étendues et fortes sur les dynamiques de leur marché. Le plan d'Andrew s'appuie donc sur des anticipations fragiles et incertaines que l'avenir doit consolider.

À ce stade, il n'est donc pas pertinent pour la SARL OVNI de se doter d'une planification stratégique.