

1. Introduction à l'étude de la stratégie

1.1. Les écoles de pensée

1.1.1. Qu'est ce que la stratégie ?

La stratégie d'entreprise est apparue dans la littérature managériale américaine dans les années 50. Avant cette date, le terme stratégie était uniquement une préoccupation militaire où il signifie en reprenant la formule de CLAUSEWITZ ¹ « L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique ». L'étymologie même du mot **stratège** rappelle d'ailleurs ces origines guerrières : en grec ancien, **Stratos** signifie « Armée » et **Agos** « je conduis ».

Or s'elle est relativement jeune, la pensée stratégique n'est bien sûr pas la production du néant. Elle est en gestation dans les premiers courants managériaux et elle prend aussi sa source dans les disciplines bien étrangères à la gestion proprement dite.

Parmi ces sources, sept constituent l'essentiel de la stratégie d'entreprise en tant que domaine de gestion à part entière, nous nous limiterons à deux²:

☞ Le militaire : S'il est bon ton d'évoquer CLAUSEWITZ pour marquer le lien de filiation entre les stratégies militaires et d'entreprise, il est historiquement plus juste de désigner le V^e siècle av. J.-C. comme le véritable point de départ de la réflexion en ces domaines. C'est, en effet, à cette époque qu'écrivent deux auteurs majeurs et souvent cités aujourd'hui : SUN TZU et XÉNOPHON. Alors que le premier s'intéresse essentiellement à l'art de la guerre, le second investit aussi le champ de la gestion.

☞ La systémique : L'approche systémique prenant appui sur la **théorie générale des système** de BERTALANFY et les écrits de BOULDING, apporte également sa pierre à la construction de la pensée managériale et stratégique. Parmi les différentes formes de systèmes possibles, l'entreprise est identifiée comme un système ouvert finalisé. Cette forme de système possède des propriétés propres. La recherche du maintien de l'état stable du système qui caractérise notamment sa finalité.

Compte tenu de sa nature générale et peu opérationnelle. L'approche systémique met l'accent sur les relations d'interdépendance : environnement/stratégie/organisation/financement.

¹ Encyclopédie du management, De la planification au pilotage stratégique, P: 322

² Pour les autres sources, vous pouvez voir J.Mathe, Les Doctrines Stratégique d'entreprise page 15

Essai de définition

La stratégie d'entreprise a eu de multiples acceptions en science de gestion et il n'a pas encore aujourd'hui de définition universellement acceptée. Ainsi pour :

▣ HARVARD

« La stratégie est perçue à travers un processus qui comprend :

- ✓ Une analyse de l'environnement concurrentiel.
- ✓ Un diagnostic interne (forces et faiblesses).
- ✓ Évaluation du champ d'action possible.
- ✓ Intégration des systèmes de valeurs relatifs à l'environnement et aux dirigeants. »

▣ ANSOFF

« La stratégie est un opérateur qui est conçu pour transformer l'entreprise en partant de la position présente pour arriver à la position décrite par les objectifs sous les contraintes du capacités et du potentiel. »

▣ Le GROUPE STRATEGOR

« Élaborer la stratégie d'entreprise c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Une définition générale

Fondamentalement, la stratégie d'entreprise peut être définie comme une allocation de ressources qui engage l'entreprise à long terme. Chacun des éléments de cette définition appelle un commentaire.

Les décisions stratégique concernent toujours des allocations de ressources, soit parce que l'entreprise dispose de liquidité excédentaires dont elle entend faire le meilleur usage, soit au contraire parce qu'elle n'a pas de quoi assurer le financement optimal de toutes ses activités. Les ressources allouées peuvent être humaine, technologique, relationnelles, commerciales ou financières

La notion d'engagement est fondamentale en stratégie. En effet, à l'inverse des décisions de gestion opérationnelle, les décisions stratégiques imposent une permanence dans l'action qui ne saurait se satisfaire de revirements fréquents. Une fois définie, une trajectoire stratégique ne doit pas être infléchie pour répondre à la moindre modification des conditions de l'environnement, ce qui constitue d'ailleurs une des difficultés majeures de la stratégie : étant par nature peu réversible, les décisions d'allocations de ressources doivent être mûrement réfléchies.

La stratégie concerne le « long terme », qui est une notion extrêmement volatile. Le long terme correspond grossièrement à l'horizon stratégique, c'est-à-dire au futur au-delà duquel les événements deviennent impossibles à anticiper. Or, cet horizon est très différent d'une industrie à l'autre. Dans l'aéronautique, où les programmes s'étendent sur des décennies, et dans la pharmacie, où les procédures de mise sur le marché de nouvelles molécules prennent de nombreuses années un horizon de dix ans est envisageable. Dans l'informatique, personne ne peut sérieusement prévoir l'évolution de l'offre ou de la demande à plus de 2 ans. Enfin, dans la finance de marché l'horizon est quelque fois de quelques heures.

Cet inventaire des sources épistémologique de la pensée stratégique, ainsi que les multiples définitions de la stratégie, soulève maintenant la question de l'évolution et la structuration de la pensée stratégique. Une autre question qui intrigue tous ceux qui s'intéressent à la pensée stratégique est de savoir si le management stratégique tel qu'il apparaît aujourd'hui est le résultat d'une sédimentation d'approche stratégique successive qui seront enrichies mutuellement, ou au contraire s'il est le fruit mûr d'un nouveau paradigme stratégique.

Pour établir certain ordre on peut procéder par différentes méthodes de reclassement :

□ Reclassement selon le paradigme auquel se réfèrent les différents courants stratégiques .pour se faire on aura recours à T.S.KUHN³qui montre que « la pensée scientifique évolue par une succession de paradigmes contradictoires » (M.NAJI épistémologie et méthodologie économique page 59 année2002)

□ Reclassement selon une logique chronologique traitant la stratégie depuis le V^e siècle Av J.C jusqu'au années 80 et l'apparition du management stratégique.

1.1.2. Les paradigmes de la stratégie

³ T. R. S. Kuhn est un physicien de formation. Il a pris contact avec l'histoire de la science par « un heureux hasard » comme disait lui-même, quand il fut invité à enseigner la physique aux non scientifiques, les historiens. C'est d'ailleurs avec ses étudiants que Kuhn découvrait l'intérêt de l'histoire. Ce faisant, il changea totalement ses projets dans la carrière de physicien pour virer graduellement vers l'histoire de la science et de là vers la philosophie.

La stratégie de l'entreprise est un domaine qui a suscité un intérêt aussi bien auprès des chercheurs dirigeants qu'auprès des consultants. Le caractère divergeant des points de vues de ces différents acteurs a donné naissance à deux paradigmes à savoir : **le paradigme de la rationalité stratégique et le paradigme du comportement stratégique.**

1.1.2.1. Le paradigme de rationalité ou le paradigme concurrentiel

D'inspiration économique, ce paradigme repose sur plusieurs postulats :

- L'entreprise se situe dans un environnement purement concurrentiel.
- L'entreprise est une unité homogène qui peut être structurée efficacement et sans conflits.
- Le dirigeant est supposé rationnel ,par un processus décisionnel il met en œuvre une lutte concurrentielle.

Pour clarifier sa présentation, on distingue généralement trois écoles :

- L'école de Harvard
- L'école de la planification
- L'école figurative du portefeuille.

A. L'école de Harvard :

D'optique pragmatique se reposant sur des études de cas réels, cette prestigieuse école est à l'origine d'une véritable pensée stratégique autonome. Elle propose plusieurs modèles :

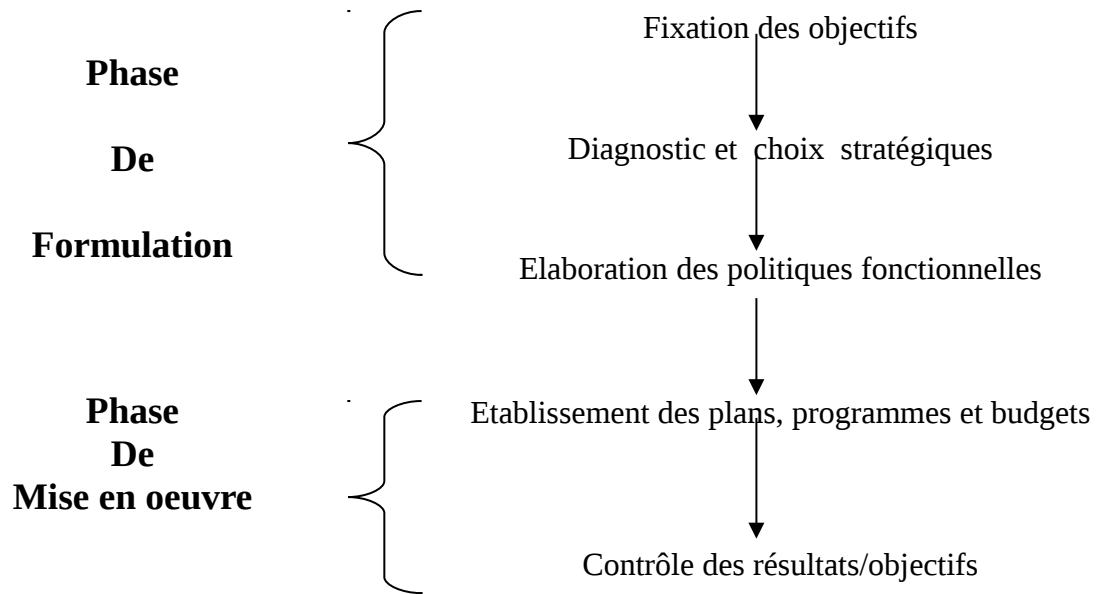
□ **Le modèle LCAG**

Principe :

Correspondant aux initiales des quatre professeurs d'Harvard (E.Learned, C.Christensen, K.Andrews, W.Gute), ce modèle s'inspire largement de la stratégie militaire. Selon les tenants de ce modèle, la démarche stratégique suit une séquence logique et rationnelle comprenant deux phases :

- ✓ Phase de formulation.
- ✓ Phase de mise en œuvre.

Modèle LCAG



Limites :

Ce modèle a connu certaines limites fondamentales :

- ∕ Ignorance de l'incertitude relative à l'évolution des paramètres de l'environnement.
- ∕ Supposition du principe de la toute puissance des dirigeants.

□ Le modèle contingent

De ce courant sont issus P.LAWRENCE, J. LORCH et CHANDLER.

Ce dernier, tout en conservant l'approche concurrentielle, a mis l'accent sur la phase de mise en œuvre de la stratégie et plus exactement sur l'organisation nécessaire, c'est-à-dire **la relation entre la structure et la stratégie**.

Quant à LAWRENCE et LORCH, ils ont réalisé à Harvard une étude portant sur 6 entreprises pour observer les relations susceptibles d'exister entre :

- ✓ L'incertitude de l'environnement dans lequel elles évoluent.
- ✓ L'organisation conséquente
- ✓ Le niveau de performance qui en résulte.

« Leur observation leur permet alors d'établir une première relation entre l'environnement et la différenciation des attitudes et des comportements. Cependant, l'efficacité de l'organisation n'est pas totalement expliquée par la relation environnement/différenciation. Il faut tenir compte de l'intégration.

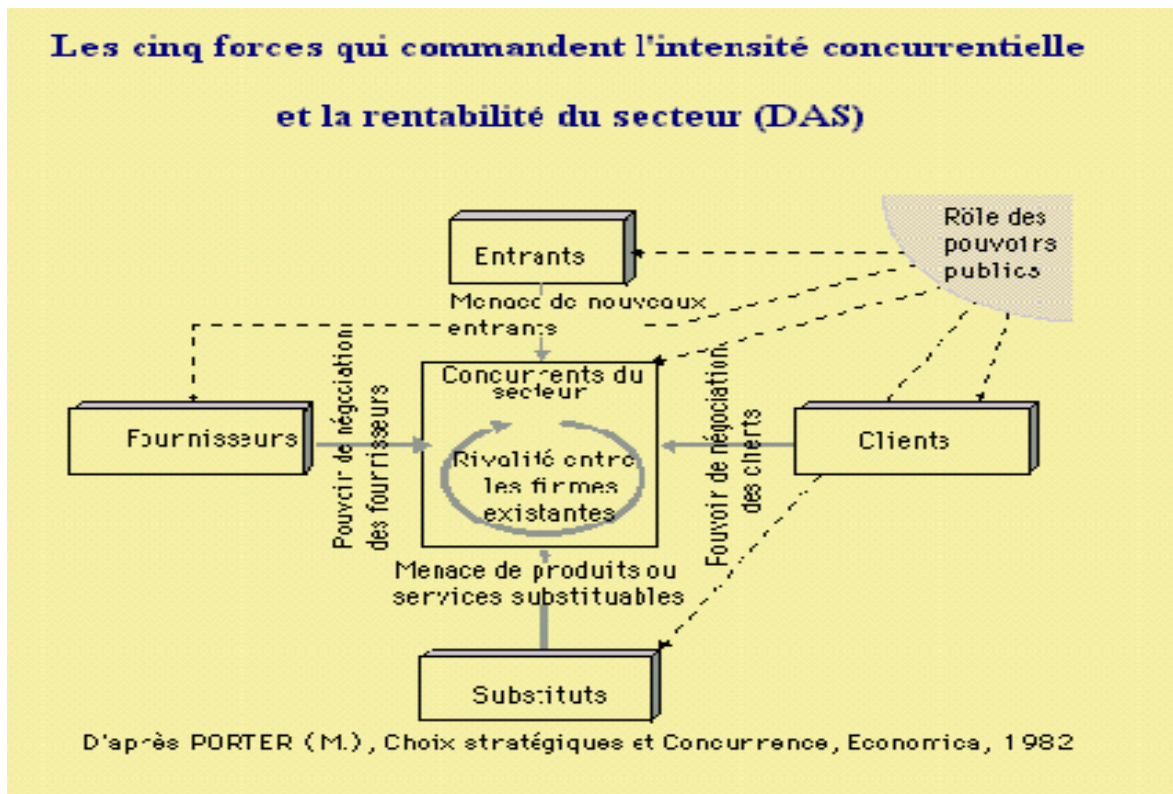
Une organisation efficace sera celle qui sera parvenue à atteindre des états de différenciation les mieux adaptés aux contraintes de l'environnement.

La théorie contingente fonde alors l'idée centrale selon laquelle il n'y a pas de structure d'organisation idéale dans l'absolu. Les organisations qui auront pu adopter une stratégie efficace sont celles qui auront su trouver le meilleur équilibre entre différenciation et intégration.

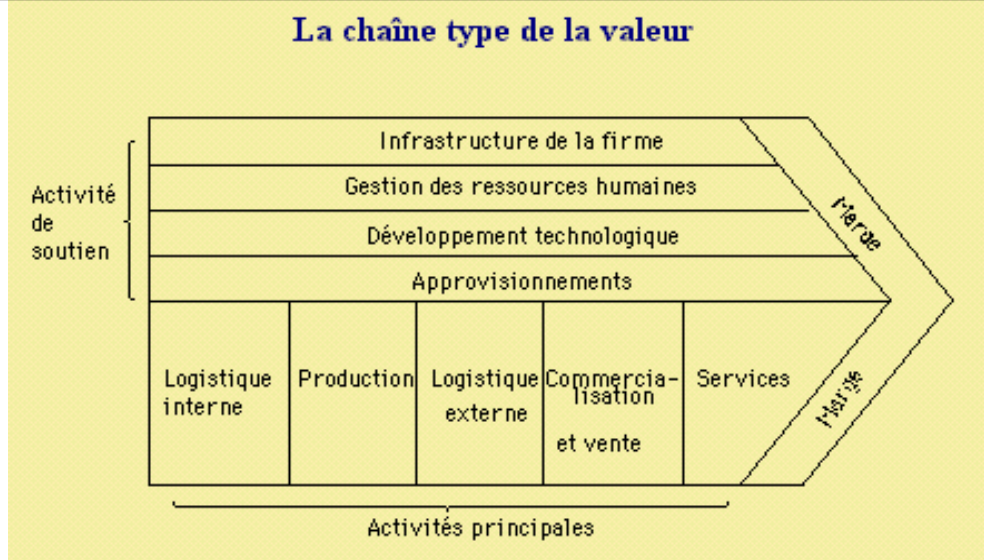
□ Le modèle d'analyse industrielle (Porter)

M. Porter se propose d'affiner la démarche en approfondissant la dynamique concurrentielle de l'environnement, on mettant l'accent dans un premier temps (choix stratégique et concurrence 1982) sur l'environnement concurrentiel et sur le fait que l'efficacité est d'abord liée à une bonne compréhension et une bonne utilisation des mécanismes concurrentiels.

Il considère que la compétition n'est pas limitée aux entreprises qui sont présentes dans les mêmes segments stratégiques. Celle-ci est amplifiée par les menaces que font peser l'entrée de nouvelles firmes ou l'apparition de produits de substitution issus d'autres industries. La capacité des firmes à partager les résultats de leurs actions avec leurs partenaires, fournisseurs et clients dépend de leur pouvoir de négociation vis-à-vis de ces derniers (voir schéma ci-dessous).



Dans son deuxième ouvrage (L'avantage concurrentiel) Porter propose d'analyser la capacité de génération de valeur d'une entreprise. Pour cela, il a proposé un outil pratique, **la chaîne de valeur**, qui met en évidence la succession des étapes qui légitiment le prix de vente aux yeux du client. Cette représentation permet de comprendre par quels moyens une entreprise peut générer une valeur supérieure à ses coûts, et donc de visualiser sa capacité à construire ou à préserver un avantage concurrentiel (voir figure ci-après).



Source : Collection Management CD-ROM

Cette représentation met l'accent sur le rôle économique de l'entreprise, qui transforme des inputs en leurs ajoutant de la valeur, de manière à maximiser le niveau de perception de ces outputs. Dans cette optique, l'entreprise est décomposée en deux types de fonctions : les activités opérationnelles, dont la mission est de créer un supplément de valeur perçu par le client, et les activités fonctionnelles, qui ne créent pas directement de valeur, mais qui permettent aux activités opérationnelles d'en créer plus.

Quoiqu'il en soit, les activités fonctionnelles ne contribuent pas à la création de valeur : sauf exception rarissimes, on n'accepte pas d'acheter un produit plus cher parce que l'entreprise est dirigée par tel directeur, parce qu'elle a été capable de réduire ses coûts, ou encore du fait de sa politique financière.

B. L'école de la planification

Elle représente un prolongement du modèle LCAG, avec I. ANSOFF comme chef de file, partant du processus de décision, il distingue trois niveaux

- ✓ Les décisions stratégiques.
- ✓ Les décisions administratives.
- ✓ Les décisions opérationnelles.

De là, il propose aux entreprises un processus de planification qui comprend quatre étapes :

Définition d'un système d'objectifs qui permet de dégager le profil d'aptitude de l'entreprise (forces et faiblesse), la recherche des synergies (évaluation des possibilités de développement externes) favorisant le choix d'un vecteur de croissance et par la suite le choix d'une structure d'organisation.

Dans cette optique, CHANDLER a montré que la relation stratégie-entreprise s'élargit pour prendre la forme : environnement → stratégie → structure

Le paradigme de rationalité stratégique qui s'est développé premièrement avec l'école d'Harvard et de la Planification n'a pas satisfait les techniciens de la stratégie. C'est pourquoi certains cabinets ont enrichi par la suite ce courant de pensée par des hypothèses scientifiques et des outils plus précis.

C. L'école figurative de portefeuille

Cette école vient combler les lacunes des deux modèles précédents (LCAG, PS). En effet, si ces deux courants de pensée évoquent les forces et faiblesses de l'entreprise, le profil de compétence, ils restent vagues sur les techniques de gestion stratégique en situation de diversification de l'entreprise.

Partant de ce constat B. HENDERSON (le fondateur du Boston Consulting Group) va développer l'idée qui consiste à découper l'activité de l'entreprise et en donner une représentation matricielle.

Le concept de portefeuille paraît et se développe permettant d'appréhender l'activité globale de l'entreprise, la stratégie trouve alors son objet dans la gestion du portefeuille d'activité, la présentation imagée reste l'étape finale de cette démarche.

Malgré ces mérites, deux grands types de critique peuvent être formulés :

- Les critères utilisés sont insuffisants.
- La démarche se réfère à un environnement principalement concurrentiel.

Il apparaît que le paradigme de la rationalité stratégique s'est enrichi au cours du temps. Partant d'une simple démarche logique, il propose aujourd'hui un ensemble de méthodes de plus. Par ailleurs, les dirigeants de l'entreprise cherchent à réduire le risque concurrentiel, il pourront ainsi être amenés à privilégier des stratégies qui évitent l'affrontement concurrentiel direct ou bien des stratégies qui entraînent un partage de ressources le long de la filière économique ou même entre concurrents dans une perspective internationale.

Cette nouvelle optique laisse ainsi place à d'autres formes de rationalité

1.1.2.2. Le paradigme du comportement stratégique ou paradigme organisationnel.

D'inspiration plus socio-économique, le paradigme organisationnel délaisse en partie les problèmes d'environnement économique d'entreprise pour analyser en priorité les choix stratégiques à leur source c'est-à-dire dans l'organisation. On **distinguera deux courants de pensée** :

- 1) Un courant qui s'intéresse plus particulièrement aux processus de décision et de choix dans l'organisation et dont, bien évidemment, la décision stratégique occupe une place importante.

Il s'agit de l'école de Carnegie (Université Carnegie Mellon-Pittsburg) dont le fondateur est, le prix Nobel d'économie 1978, H. SIMON qui pense que le processus de décision se divise en trois étapes :

- ✓ Activité d'intelligence : (l'imagination, la créativité)
- ✓ Activité de conception : qui ne peut retenir qu'un environnement réduit compte tenu de sa complexité.
- ✓ Activité de choix : résulte des deux activités précédentes

A côté des travaux de SIMON sur la théorie de décision R. CYERT & I. MARCH, ont développé une description de l'organisation à partir du processus de décision qui comprend plusieurs composants :

- ✓ L'étude de négociation entre les coalitions de l'entreprise.
- ✓ La volonté de l'entreprise de contrôler son environnement.
- ✓ La recherche de solution par étapes à l'arrivée de problématiques.
- ✓ L'importance à donner aux phénomènes d'apprentissage et d'expérience.

- 2) Un courant qui prend corps avec la pensée systémique, cette pensée prend ses racines dans la démarche systémique que de celle sociologique. Dans le cadre de cette pensée, Grozier analyse les réseaux de relations humaines et de lutte pour le pouvoir dans une organisation.

Pour Grozier, la stratégie n'a de rationalité que par rapport au contexte dans lequel elle se déplace et des moyens humains nécessaires à sa réalisation. Ainsi, il propose une démarche stratégique en trois points :

- ✓ Analyse approfondie des systèmes humains à la base de la formulation et de la réalisation stratégique.
- ✓ Concentration des actions sur les éléments régulateurs de ces systèmes.
- ✓ Méthodologie associant le raisonnement rationnel et le raisonnement qualitatif.

Le paradigme organisationnel aborde la stratégie en revenant non pas aux sources de la compétitivité comme a pu le faire le paradigme concurrentiel, mais aux sources de son initiative et de sa réalisation.

Il se préoccupe en première lieu d'observer les processus décisionnels et comportementaux permettent des émergences de nature stratégique. Ce n'est qu'en second lieu qu'il permettra de déduire quelques normes ou quelques techniques, même s'il laisse le décideur quelque peu dépourvu en outils achevés. Il lui permet, cependant, de comprendre que la rationalité est filtrée par l'organisation et que l'optimum stratégique est relatif. L'entreprise adapte sa stratégie à l'environnement et la stratégie s'adapte à l'organisation dont elle est issue.

1.2 Historiques de la stratégie

1.2.1. Les origines militaires de la stratégie

L'histoire de la stratégie militaire est riche de plus de 2500 ans d'écrit et de pratiques. On a d'ailleurs coutume de distinguer les stratèges, praticiens qui en tant que chefs militaires conçoivent effectivement les stratégies, et parmi lesquels en compte Khaled Ibnalwalid, Jules César,... Et les stratégestes, théoriciens qui cherchent à tirer des enseignements de l'analyse des batailles, dont les plus célèbres sont certainement le Chinois Sun Tzu et le Prussien Karl Clausewitz.

Alors que la stratégie étudie la répartition des moyens et les mouvements de l'armée avant la guerre, la tactique se penche sur les mouvements effectués pendant le combat, sur le théâtre même des opérations. Les militaires s'accordent généralement pour dire qu'il existe quatre grands principes de stratégie :

1. L'économie de moyens, c'est-à-dire la répartition réfléchie des moyens à l'endroit et au moment où ils seront efficaces.
2. La rapidité, afin de prendre l'ennemi de cours.
3. La disponibilité des moyens mis en jeu et des réserves, afin de saisir les opportunités.
4. La motivation des troupes et des officiers.

On distingue par ailleurs trois niveaux dans la stratégie :

1. La stratégie totale, qui correspond à la détermination des besoins et allocations des moyens au niveau géopolitique. Les deux guerres mondiales et la guerre froide ont été les épisodes les plus évidents de ce type d'approche.
2. La stratégie opérationnelle, qui correspond à la répartition des moyens entre les zones tactiques lors d'un conflit. La guerre du golf a illustré (et illustre) ces niveaux d'opération.

3. La stratégie fonctionnelle ou instrumentale, qui concerne la répartition des moyens entre les facteurs (armée de l'air, marine, armée de terres, renseignements, logistique, etc.)

Par ailleurs, les stratégies militaires modernes insistent sur la notion de liberté de mouvement. Selon eux, la stratégie consiste essentiellement à accroître sa propre liberté d'action tout en réduisant celle de l'ennemi.

1.2.2. La planification à long terme

Héritière des pratiques budgétaires, la planification à long terme est née dans les années 50 de la volonté de gérer de façon plus efficace la croissance sans précédent de l'après-guerre. Elle se présente comme un processus formalisé d'élaboration d'un programme d'action coordonnée pour atteindre une configuration future prise comme objectif.

Le principe de base est de fournir aux diverses unités de l'entreprise des objectifs stimulants globalement cohérents afin de guider leurs décisions d'action.

Le point de départ est une prévision des ventes futures. Les objectifs et les plans fonctionnels (production, investissements commercial et industriel, personnel, approvisionnement, distribution) sont construits à partir de ses prévisions qui représentent la croissance que la firme pense connaître pendant cette période. Les choix d'investissements sont généralement effectués sur la base des critères de cash-flow net actualisé, du taux de rentabilité interne et/ou du délai de récupération des capitaux.

Comme objectif de vente est en général défini par simple extrapolation des ventes passées de l'entreprise, c'est une approche qui repose tout entière sur l'hypothèse implicite que le futur évoluera à l'image du passé, ne peut pas être qualifiée de «volontariste ». Une telle démarche n'a vraiment de sens que dans les conditions particulières qui prévalaient pendant les **trente glorieuses**, à savoir un environnement relativement stable avec des taux de croissance des marchés élevés, des entreprises mono-activité est une concurrence d'intense entre firmes.

Cependant, la planification à long terme apparaît comme une première étape importante dans l'apprentissage de la pratique stratégique, fournissant aux organisations l'ayant mis en œuvre une expérience irremplaçable pour le développement ultérieur d'une approche stratégique plus élaborée.

1.2.3. Première époque de la stratégie d'entreprise (années 60)

La transplantation des concepts militaires dans les entreprises a été fortement facilitée par la

reconversion de nombreux officiers de l'armée américaine dans les grands groupes comme General Electric, Ford, Boeing ou General Motors après la seconde guerre mondiale. De plus, à partir des années 50, il est devenu clair que le paradigme de la production de masse de produits standardisés à l'extrême, qui avait fait la puissance de l'économie américaine depuis le début du siècle, avait atteint ses limites. Les consommateurs, encouragés par un pouvoir d'achat en forte progression, ont réclamé des offres plus individualisées, ce qui a poussé les entreprises à raffiner une approche qui jusque-là proposait quasi exclusivement sur la réduction des coûts de production. Sur le plan opérationnel, ce passage d'une économie de production à une société de consommation a impliqué la mise au point d'une série de techniques permettant de comprendre et de stimuler les besoins des clients. Ces techniques (études de marché, publicité, test de produits, etc.) ont été rassemblées au sein d'une nouvelle discipline de gestion, le marketing. À un niveau plus global, cette complexification des facteurs de compétitivité a fortement attisé la concurrence entre les firmes, désormais consciente que leur succès ne viendrait plus uniquement de leurs compétences industrielles. Au fur et à mesure que les notions de bataille (concurrentiel), de conquêtes (de parts de marché) et de guerres (de standards) se sont multipliées, il est devenu clair pour les managers que les entreprises devaient vraisemblablement transposer quelques-uns des concepts de la stratégie militaire.

Elles ont ainsi rapidement identifié des correspondances entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise :

1. L'économie de moyens correspond à l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité, etc.)
2. La rapidité est assimilée à l'agilité des structures, à l'adaptabilité et à l'innovation.
3. La disponibilité peut se mesurer par l'existence des liquidités permettant d'acquérir des ressources et compétences (trésorerie, capacité d'endettement).
4. La motivation et la mobilisation des ressources humaines concerne tout autant les armées que les entreprises.

De même, les trois niveaux de stratégie ont trouvé leurs équivalents dans les entreprises :

1. La stratégie totale des militaires correspond à la Corporate Strategy, également appelé Stratégie d'Entreprise. Elle concerne les décisions d'allocation de ressources entre les différentes activités de l'entreprise.
2. La stratégie opérationnelle devient la Business Strategy, ou Stratégie d'Activité qui consiste à déterminer les conditions de succès de chacune des activités d'entreprise au sein de leur propre environnement concurrentiel.
3. La stratégie fonctionnelle correspond quant à elle à l'allocation des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finances, production, marketing, R&D, GRH, etc.) et à

l'élaboration de leurs propres priorités.

Enfin, la tactique militaire correspond dans l'entreprise à la gestion et au management quotidiens.

Au total, le premier modèle d'analyse stratégique d'entreprise n'est apparu qu'en 1965. Il s'agit du modèle LCAG, développé par LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS et GUTH, tous professeurs à la HARVARD Business School. Ce modèle a jeté les fondements de la démarche d'analyse stratégique et il est encore à la base de bien des analyses aujourd'hui.

1.2.4. Deuxième époque de la stratégie entreprise (années 70) : la planification stratégique

Avec les années 70, la stratégie est devenue plus opérationnelle, tout en restant encore très déterminisme. Afin de pallier les défauts de mise en œuvre des modèles existants, Ansoff a introduit le concept de planification stratégique à la fin des années 60 la création du concept de planification stratégique par la conjonction des deux concept de planification et de stratégie a suscité une transformation de la notion de planification telle qu'elle existait auparavant.

Tout comme celui de «stratégique », le concept de «planification stratégique » qui est multi facettes, n'a pas de définition précise et concise universellement acceptée. Aussi pour fixer les idées partirons-nous de la définition suivante que nous préciserons progressivement «processus rationnel de formulation de stratégie et d'élaboration de programme d'action destinée à la mise en œuvre de ces stratégies ».

Ackooff observe : « il y a trois attitudes différentes à l'égard du futur : a) entendre et voir ; b) prévoir et préparé ; c) faire arriver. Ceux qui profitent le plus du futur, sont ceux qui aident à le créer ». par essence, la démarche planificatrice consiste précisément à ne pas rester à «attendre et voir » si ont peut considérer que la planification à long terme relève de l'attitude de «prévoir et préparé », c'est en s'appuyant sur les méthodes de prévisions rudimentaires (l'extrapolation des tendances passée) de moins en moins pertinente (dans les années 60, l'hypothèse que le futur sera à l'image du passé et de moins en moins tenable), appliquée à un champ restreint (les marchés de l'entreprise).

En raison de sa construction (par conjonction des concepts de stratégie et de planification), la planification stratégique, quant à elle, se situe résolument dans la troisième catégorie. Cette démarche méthodique s'articule en trois étapes :

1. Définition des objectifs par le conseil d'administration.
2. Assignation des buts stratégique par la direction générale, sur la base des expériences passées, à partir d'une analyse de type LCAG.
3. Evaluation par les responsables opérationnelles des ressources nécessaires à l'obtention de ces

buts.

Dans le même temps, les cabinets de consultants (BCG, MacKinsey, ADL) ont développé des matrices d'optimisation de portefeuille d'activités. Ces outils concernent à la fois la Corporate et la Business Strategy, et utilisent comme préalable la définition des segments stratégiques. L'approche des consultants, dictée par la réponse pratique aux problèmes stratégiques de leurs clients, s'est inscrite dans une optique plus directement opérationnelle que les modèles universitaire.

Toujours à la même époque sont apparus des méthodes d'analyse de la stratégie au moyen du traitement statistique de bases de données sur les entreprises. La plus célèbre de ces méthodes est le PIMS (Profit impact of Marketing Strategy), initié à la Harvard Business School en 1972.

1.2.5. Troisième époque de la stratégie d'entreprise (années 80) : le management stratégique

L'expression «management stratégique » apparaît officiellement en 1973, à l'occasion de la First International Conference on Strategic Management organisé à l'université Vanderbilt par Ansoff, un des pionniers de la planification stratégique. Le management stratégique est introduit pour dépasser les limites et les lacunes de la planification stratégique révélée par sa pratique, est exacerbé par les nouveaux défis auxquels l'entreprise se trouve confrontée depuis le premier choc pétrolier.

La planification stratégique a pour objet la définition de stratégie relative au choix des couples produits-marchés d'entreprise, sous l'hypothèse implicite d'adéquation de son organisation interne à la mise en œuvre de ces stratégies. Elle s'intéresse à la résolution du problème de l'élaboration de stratégie, en faisant implicitement hypothèse que l'entreprise est capable d'allouer son énergie pour réaliser le réalignement, et que ses membres accepteront de le faire. Les variables prises en compte sont essentiellement de nature technique ou économique ;

Le management stratégique ne se présente plus comme un processus de formulation de stratégie juxtaposé au système de gestion de l'entreprise existant, mais comme un monde de gestion de l'entreprise particulier qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et décisions de gestion opérationnelle.

Les stratégies élaborées dans le cadre du management stratégique peuvent porter aussi bien sur de transactions de l'entreprise avec ses environnements externes (appelé «stratégie externe ») que sur les modes de relations à l'intérieur de l'entreprise ; elles ont alors pour objet de créer des conditions internes favorables à la mise en œuvre de stratégie externe ou de développer un potentiel qui sera exploité ultérieurement (par exemple, mise en place de programme de formation générale des membres de l'entreprise).

Ceci traduit un enrichissement du concept antérieur de stratégie, qui n'est alors plus limité à porter sur les relations de la firme avec son environnement externe, mais peut également concerner

les modes de relations qui existent en son sein.

En plus des aspects techniques économiques, on s'efforce de prendre en considération les dimensions psychologiques, sociologiques et politiques des phénomènes. En outre, non seulement on ne se limite pas, comme dans la plupart des modèles de planification stratégique, à l'aspect formulation de stratégie avec l'hypothèse implicite que «la tendance suivra », mais, en plus, la préoccupation de mise en œuvre est totalement intégrée à la problématique de l'élaboration de stratégie.