

Plan

Introduction

Définition de la notion de stratégie

Les origines multiples

Stratégie militaire et stratégie d'entreprise

Analyse stratégique et analyse économique

Stratégie et histoire des entreprises

Stratégie et sciences de l'homme et de la société

Stratégies et sciences de gestion

Les approches de la Stratégie

Les écoles formalistes

Les écoles contingentes

Les écoles axées sur les processus

Conclusion

I- Introduction

Le champ du management stratégique est plus large que celui de n'importe laquelle des activités opérationnelles de l'entreprise. Il a pour objet la gestion de la complexité provoquée par des situations ambiguës et non routinières. Il aborde ces problèmes au niveau de l'organisation et non dans leurs implications spécifiques à chacune des fonctions opérationnelles. Il constitue donc un défi majeur pour les managers, qui sont plus habitués à la gestion quotidienne des ressources placées sous leur contrôle et qui pour la plupart ont tendance, du fait de leur expérience et de leur formation, à aborder les problèmes en fonction de leurs propres compétences.

Le management stratégique comprend le diagnostic stratégique, par lequel la stratégie détermine la position stratégique de l'organisation, la fixation des objectifs stratégiques ou les choix stratégiques, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elles, et enfin le déploiement stratégique, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et à la gestion des changements que ce choix impose.

I- Définition de la notion de stratégie

Il n'y a pas une seule ou bien une définition universelle de la stratégie, mais cette notion diffère selon l'époque, l'environnement et la finalité de l'entreprise, on peut citer quelques exemples de définitions de la notion de stratégie.

Notion issue des sciences de la guerre, sa 1ère utilisation dans l'art des affaires résulte des travaux menés par la Harvard Business School aux Etats-Unis (fin des années 50). Son fondement est qu'il faut éviter le "pilotage à vue" pour assurer le devenir de l'entreprise.

La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière.

La stratégie est une **combinaison de fins** (objectifs) que s'efforce d'atteindre une entreprise et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.

La stratégie est un ensemble intégré d'actions permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable » (McKinsey).

La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but » (Thiéart, 1990).

La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs » (Chandler, 1962).

II- Les origines multiples

1/ Stratégie militaire et stratégie de l'entreprise :

Avant les années 60, la stratégie était employée dans le domaine militaire uniquement. D'ailleurs le mot stratège vient du grec stratos « armée » et agos « je conduis ». Du temps de la Grèce antique, le stratège était un magistrat élu auquel étaient confiés les pleins pouvoirs en cas de guerre et qui décidait, entre autres, de la répartition des moyens et des mouvements de l'armée.

A/ La stratégie dans le domaine militaire :

Durant l'histoire, les plus grands stratèges du monde tels Jules César et Napoléon ont pu conduire leurs armées à des victoires, parfois inespérées, grâce à de subtiles stratégies. La stratégie a toujours été d'un grand secours pour bon nombre de chefs militaires et elle le sera, sans doute, encore dans l'avenir.

Dans le domaine militaire, il existe, d'une part, quatre grands principes de stratégie :

- **L'économie de moyens :** Répartir les moyens et les mouvements de l'armée intelligemment à des endroits et des moments précis pour être le plus efficace possible.
- **La rapidité :** Surprendre l'ennemi et le prendre de cours pour l'anéantir avant même qu'il n'ait le temps de réagir.
- **La disponibilité des moyens :** Disposer de moyens de réserve (en plus de ceux mis en œuvre) pour pouvoir saisir les opportunités qui se présentent.
- **La motivation des troupes et des officiers :** Motiver les hommes et leur faire croire à la victoire pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Bien souvent, la victoire appartient à celui qui y croit le plus.

D'autre part, il existe trois niveaux dans la stratégie :

- **La stratégie totale** : Elle se situe au niveau géopolitique. Les deux guerres mondiales et la guerre froide sont les meilleurs exemples qu'on puisse citer pour la stratégie totale.
- **La stratégie opérationnelle** : elle correspond au déploiement des moyens à travers les différentes zones sensibles lors d'un conflit. Les opérations militaires en Afghanistan illustrent bien ce type de stratégie.
- **La stratégie fonctionnelle ou instrumentaleⁱ** : elle concerne la répartition des moyens entre les différents composants de l'armée (armée de terre, armée de l'air, marine, renseignement, ...).

B/ La stratégie de l'entreprise :

Paragraphe répété

Depuis le début du siècle dernier et jusqu'à la fin des années 40, l'économie américaine était caractérisée par la production de masse. Les entreprises, en ce temps là, pour être compétitives, se basaient uniquement sur leurs compétences industrielles et elles avaient pour seul objectif la réduction des coûts. Ce qui les avait conduit à produire en très grand nombre, des produits standardisés qui ne convenaient pas forcément à tous les consommateurs.

Cependant, à partir des années 50, le pouvoir d'achat des américains s'était beaucoup apprécié. De là, les consommateurs ne se satisfaisaient plus de ces produits standardisés et réclamaient des offres plus individualisées. Ce fut le passage d'une économie de production à une société de consommation.

Depuis ce changement profond dans l'économie américaine puis mondiale, les entreprises, pour rester compétitives, avaient dû développer un certain nombre de techniques (études de marché, publicité, tests de produits, ...) pour comprendre et stimuler la demande. C'est ce qu'on appellera le « Marketing ». L'environnement économique était devenu beaucoup plus hostile qu'il ne l'était auparavant.

Les entreprises se livraient des batailles concurrentielles pour conquérir de nouvelles parts de marché et, pour quoi pas, gagner la guerre en imposant son produit comme référence pour les consommateurs et les autres producteurs.

A partir de là, il était devenu facile de faire des liens entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise :

- **L'économie de moyens** coïncidait avec l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité,...).
- **La rapidité** correspondait à l'adaptabilité et à l'agilité des structures ainsi qu'à la capacité d'innovation.
- **La disponibilité des moyens** pouvait être appréciée par la capacité de financement et d'endettement de la firme.
- **La motivation**, quant à elle, concerne aussi bien l'entreprise que l'armée parce que là aussi, il faut pousser les hommes à donner le meilleur d'eux mêmes.

De même, les trois niveaux de la stratégie avaient trouvé leurs semblables dans les entreprises :

- **La stratégie totale** correspondait à la *Stratégie d'Entreprise* (Corporate Strategy) qui concerne les décisions d'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.
- **La stratégie opérationnelle** était assimilée à la *Stratégie d'Activité* (Business Strategy) qui considère, séparément des autres, chacune des activités de l'entreprise dans son propre milieu concurrentiel.
- **La stratégie fonctionnelle** correspondait quant à elle à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines...)

Pour asseoir les concepts militaires dans la stratégie d'entreprise, de nombreux officiers de l'armée américaine étaient reconvertis dans de grandes

firmes telles que General Electric, Ford, Boeing ou General Motors. Mais aussi, du fait de leur expérience, de nombreux officiers avaient participé aux cours de stratégie d'entreprise dans les « business schools ».

2/ Analyse économique et analyse stratégique

De nos jours, les économistes s'intéressent plus à l'entreprise et à l'industrie, de ce fait ils accordent une place importante voire déterminante à la stratégie et donc à l'analyse stratégique.

Avant de comparer l'analyse économique et l'analyse stratégique, il serait opportun de les définir.

Pour ce qui est de ***l'analyse économique*** :

C'est une analyse qui vise la simplification de la réalité par des représentations abstraites pour expliquer un phénomène économique et pour prévoir son évolution future.

Ainsi on distingue deux types de démarche :

Démarche positive : lorsque l'analyse économique se déroule à l'intérieur d'un système économique, autour duquel il y a consensus et que la démonstration montre comment fonctionne les mécanismes économiques.

Démarche normative : lorsque l'analyse économique vise à justifier un système économique ou à le remettre en cause ; elle montre pourquoi ses mécanismes fonctionnent, ou comment ils devraient fonctionner.

On ce qui concerne ***l'analyse stratégique*** :

D'après ***Gérard Garibaldi*** ***l'analyse stratégique*** est définie comme étant un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une

entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants.

En d'autre terme, on pourrait définir **l'analyse stratégique** comme un processus qui commence par une analyse externe de l'environnement et une analyse interne de l'entreprise pour ressortir les forces/faiblesses et les opportunités/menaces.

Ceci permettra de dégager des alternatives dont la confrontation et l'évaluation permettent de faire des choix stratégiques, et les concrétiser à travers des plans. On pourrait dire que la comparaison entre l'analyse économique et l'analyse stratégique permet de dégager plusieurs points de divergences représentés dans le tableau ci-dessous :

Analyse économique	Analyse stratégique
Faible place à la stratégie	Place centrale à la stratégie
Profit max via l'allocation optimale des ressources	Profit max via des objectifs réalistes « Approche behavioriste » H.Simon
Concurrence pure et parfaite	Concurrence imparfaite
Moins d'importance à l'entreprise et à l'entrepreneur	S'intéresse à l'entreprise et à l'entrepreneur
Taux de profit déterminé seulement par la structure de l'industrie	La stratégie des entreprises peut modifier la structure de l'industrie

NB : L'analyse stratégique, à la différence de l'analyse économique, s'intéresse à l'entreprise et à l'entrepreneur (Joseph Schumpeter s'intéresse à l'entrepreneur « stratégie d'innovation », et pour Coase il s'est intéressé à l'entreprise « Théorie des coûts de transaction »)

3/Stratégie et histoire de l'entreprise

La stratégie d'entreprise dans les années 60 :

paragraphe répété ??

Depuis le début du siècle dernier et jusqu'à la fin des années 40, l'économie américaine était caractérisée par la production de masse. Les entreprises, en ce temps là, pour être compétitives, se basaient uniquement sur leurs compétences industrielles et elles avaient pour seul objectif la réduction des coûts. Ce qui les avait conduit à produire en très grand nombre, des produits standardisés qui ne convenaient pas forcément à tous les consommateurs. Cependant, à partir des années 50, le pouvoir d'achat des américains s'était beaucoup apprécié. De là, les consommateurs ne se satisfaisaient plus de ces produits standardisés et réclamaient des offres plus individualisées. Ce fut le passage d'une économie de production à une société de consommation. Depuis ce changement profond dans l'économie américaine puis mondiale, les entreprises, pour rester compétitives, avaient dû développer un certain nombre de techniques (études de marché, publicité, tests de produits,...) pour comprendre et stimuler la demande. C'est ce qu'on appellera le « Marketing ». L'environnement économique était devenu beaucoup plus hostile qu'il ne l'était auparavant. Les entreprises se livraient des batailles concurrentielles pour conquérir de nouvelles parts de marché et, pour quoi pas, gagner la guerre en imposant leurs produits comme références pour les consommateurs et les autres producteurs.

A partir de là, il était devenu facile de faire des liens entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise :

- L'économie de moyens coïncidait avec l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité,...).

- La rapidité correspondait à l'adaptabilité et à l'agilité des structures ainsi qu'à la capacité d'innovation.
- La disponibilité des moyens pouvait être appréciée par la capacité de financement et d'endettement de la firme.
- La motivation, quant à elle, concerne aussi bien l'entreprise que l'armée parce que là aussi, il faut pousser les hommes à donner le meilleur d'eux mêmes.

De même, les trois niveaux de la stratégie avaient trouvé leurs semblables dans les entreprises :

- La stratégie totale correspondait à la *Stratégie d'Entreprise* (Corporate Strategy) qui concerne les décisions d'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.
- La stratégie opérationnelle était assimilée à la *Stratégie d'Activité* (Business Strategy) qui considère, séparément des autres, chacune des activités de l'entreprise dans son propre milieu concurrentiel.
- La stratégie fonctionnelle correspondait quant à elle à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines, ...).

Pour asseoir les concepts militaires dans la stratégie d'entreprise, de nombreux officiers de l'armée américaine étaient reconvertis dans de grandes firmes telles que General Electric, Ford, Boeing ou General Motors. Mais aussi, du fait de leur expérience, de nombreux officiers avaient participé aux cours de stratégie d'entreprise dans les « business schools ».

Le premier modèle d'analyse stratégique d'entreprise n'est apparu qu'en 1965. C'est le modèle LCAC élaboré par Learned, Christensen, Andrews et Guth, tous professeurs à la Harvard Business School. Toujours en 1965, Igor

Ansoff a défini un modèle relativement similaire dans le livre *Corporate Strategy*. Toutefois, à la fin des années 60 la stratégie demeurait le domaine des analyses théoriques et des modèles universitaires.

La stratégie d'entreprise dans les années 70 :

Pour palier au fait que la stratégie était peu opérationnelle, plusieurs travaux ont été entrepris à la fin des années 60 et durant les années 70. Parmi ces travaux on trouve la *Planification Stratégique* d'Ansoff dans laquelle l'entreprise se fixe des objectifs à atteindre dans 4 ou 5 ans en s'appuyant sur un document formel permettant le contrôle des réalisations. Ce document peut, entre autre, contenir des plans, des budgets ou encore des tableaux de bord. La planification stratégique est une démarche qui se déroule en trois étapes :

1. Définition des objectifs par le Conseil d'Administration.
2. Attribution des buts stratégiques par la Direction Générale.
3. Estimation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires pour réaliser ces objectifs.

Cependant, les hypothèses de la planification stratégique sont très contestables. En effet, l'hypothèse principale est que l'entreprise exerce un contrôle sur son environnement et maîtrise en partie son devenir. Mais aussi, les premières démarches de planification stratégique supposent que la Direction Générale peut imposer ses buts à l'ensemble de l'entreprise qui répondra sans faille à ses attentes. Ce qui n'est pas toujours évident.

A cette époque, d'autres travaux avaient été entrepris par les cabinets de consultants (BCG, McKinsey, ADL). Par ces travaux qui ont le mérite d'avoir activement participé à rendre la stratégie plus opérationnelle, les cabinets de consultants ont tenté de répondre pratiquement aux problèmes stratégiques rencontrés par leur clientèle. Dans le même temps, il y'a eu l'apparition des méthodes d'analyse de la stratégie qui s'articulent autour de traitements

statistiques des bases de données concernant l'entreprise. La méthode la plus connue d'entre elles est le PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy).

La stratégie d'entreprise dans les années 80 :

A la fin des années 70, la stratégie était devenue une démarche bien structurée. Ce qui a eu pour effet de la rendre beaucoup plus opérationnelle qu'elle ne l'était à la fin des années 60. Toutefois, elle n'a cessé d'évoluer et, dans les années 80 d'autres travaux sont venus s'ajouter aux précédents.

A cette période, Michael Porter, professeur à la Harvard Business school, a enrichi les travaux sur la stratégie par ses ouvrages : *Competitive Strategy* (Analyse Stratégique et Concurrence) paru en 1980 et *Competitive Advantage* (l'Avantage Concurrentiel) paru quant à lui en 1985. Dans ses ouvrages, M. Porter propose aux entreprises la démarche suivante : identifier les structures concurrentielles de chaque activité, puis agir en fonction des opportunités et des menaces repérées. Mais aussi, il a proposé un outil pratique d'analyse de la capacité d'une entreprise à générer de la valeur, à savoir la *Chaîne de Valeur* . Enfin, il a défini les stratégies génériques de domination, différenciation et focalisation.

Au milieu des années 80, le BCG a encore une fois contribué aux efforts de développement de l'analyse stratégique. Il a proposé une deuxième matrice qui définit des stratégies génériques en se basant sur une *typologie des systèmes concurrentiels*.

La stratégie d'entreprise dans les années 90 :

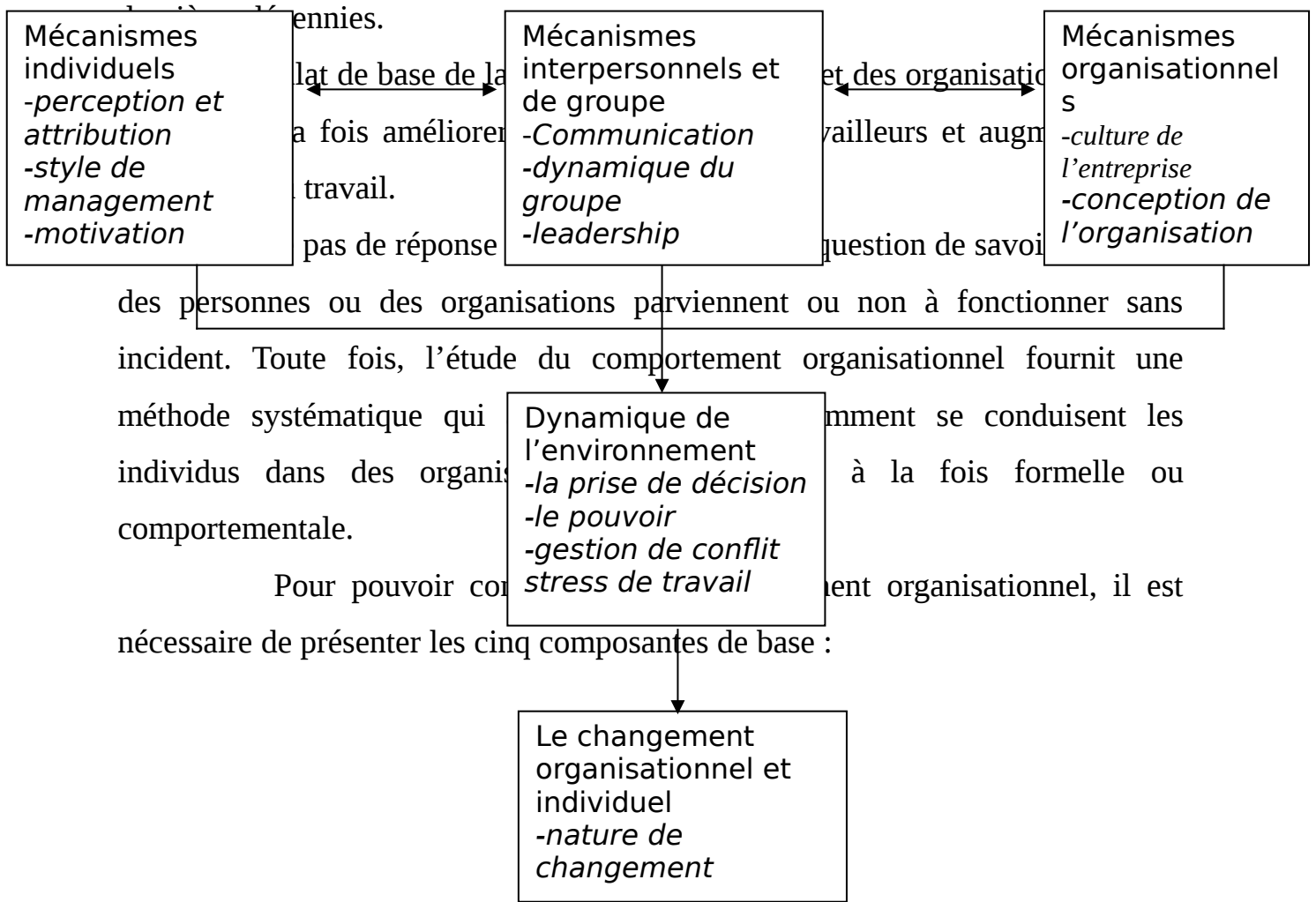
Les années 90 se sont caractérisées par de grandes instabilités économiques. On a même vécu une crise économique assez marquante durant cette période. L'ensemble de ces facteurs a mis en cause l'approche analytique et déterministe de la démarche stratégique. Les démarches préconisées à l'avenir sont des démarches moins systématiques et qui prennent en considération la possibilité que les choses puissent arriver ou non.

Actuellement, une nouvelle démarche a succédé à celle de M. Porter, considérée comme étant trop déterministe. Cette démarche proposée par G. Hamel (London Business School) et C.K. Prahalad (University of Michigan), est connue sous le nom d'approche *Ressources et Compétences*

(*Ressources and Capabilities* ou *Competence-based Competition*). Dans cette nouvelle approche, les facteurs clef de réussite sont fabriqués par l'entreprise au lieu d'être découverts par celle-ci dans l'environnement. En d'autres termes, l'entreprise use des ressources et compétences qu'elle peut mobiliser afin de créer un avantage concurrentiel au lieu d'éventuellement le trouver au moyen d'une analyse externe. Les ressources et les compétences sont donc au service de la stratégie et c'est à l'entreprise de les réunir et de les mettre en place.

4/ La stratégie et science de l'homme :

La psychologie du travail et le comportement organisationnel sont des disciplines relativement jeunes qui ont connu un essor considérable au cours des



5/ Stratégies et sciences de gestion

Plusieurs personnes ne font pas la différence entre la stratégie et la gestion, pour cette raison nous avons essayé de mettre l'accent sur ce point et cela à travers le tableau ci-dessous qui nous montre les points de divergences entre la stratégie et la gestion :

Gestion	Stratégie
Techniques bien établies	Créativité
<i>La</i> solution	<i>Une</i> solution
La logique	La logique + intuition (Mintzberg)
Court terme	long terme

Résoudre les problèmes	Découvrir les vrais problèmes
Maîtrise des activités fondamentales	Innovation

III/ Les approches de la stratégie :

Marchesnay s'est inspiré dans son ouvrage du management stratégique de la présentation de Mintzberg, pour présenter les écoles de pensées en matière du management stratégique.

On distingue entre plusieurs approches de la stratégie :

- **Ecoles formalistes**
- **Ecoles contingentes**
- **Ecoles axées sur le processus**

1/ Les écoles formalistes

On ce qui concerne les écoles formalistes, l'idée de base est la suivante : les propriétaires fixent les objectifs et les dirigeants assurent leur mise en œuvre suite à une analyse interne et externe

Mais cette approche présente des limites qui sont :

- ✓ Elle n'intègre pas les comportements et les aléas
- ✓ Elle insiste plus sur les procédures que sur les processus
- ✓ Elle ne traite pas les problèmes de mise en œuvre

Ecole de San Diego dont le principal auteur « Igor Ansoff » (début des années 60)

- ✓ Elle s'intéresse aux problèmes de management stratégique
- ✓ Elle a conçu de nouveaux outils de gestion

Mais la principale critique émise vis-à-vis de cette école est qu'elle est rigide c'est-à-dire ne permet pas de s'adapter aux changements

Enfin la dernière analyse dans ces écoles :

Les analyses d'activités en termes de compétitivité développée depuis (années 70)

Cette analyse se base sur deux approches

Approche resource-based : selon laquelle la compétitivité repose sur les aptitudes particulières de l'entreprise pour dépasser ses concurrents, elle se base sur les aptitudes.

Approche environnementale : la compétitivité repose sur un avantage comparatif par rapport aux concurrents (bon positionnement du marché)

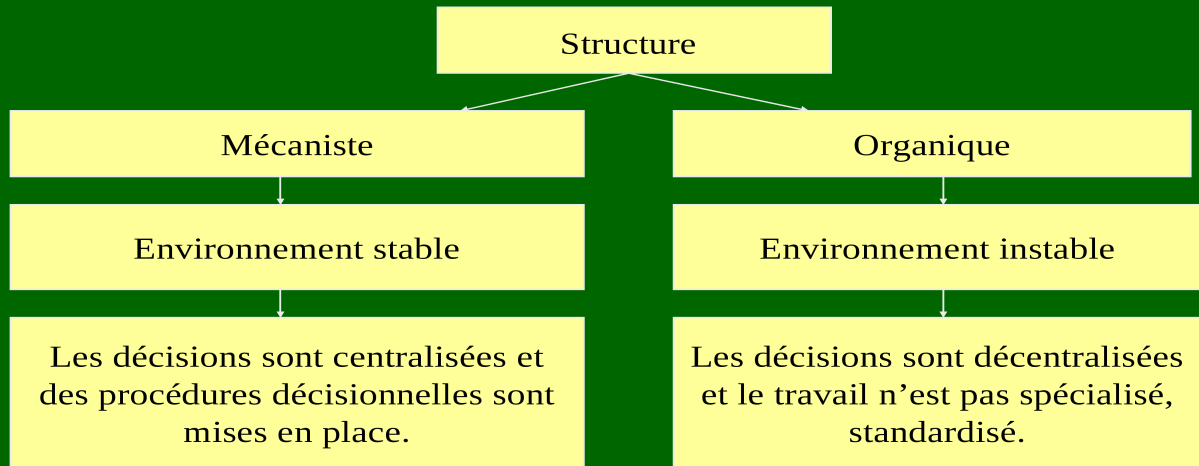
2/les écoles de la contingence

Les approches contingentes

- La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- L'efficacité d'une structure dépend de son environnement et des caractéristiques (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de l'organisation.
- L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.

BURNS et STALKER

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son **environnement**.

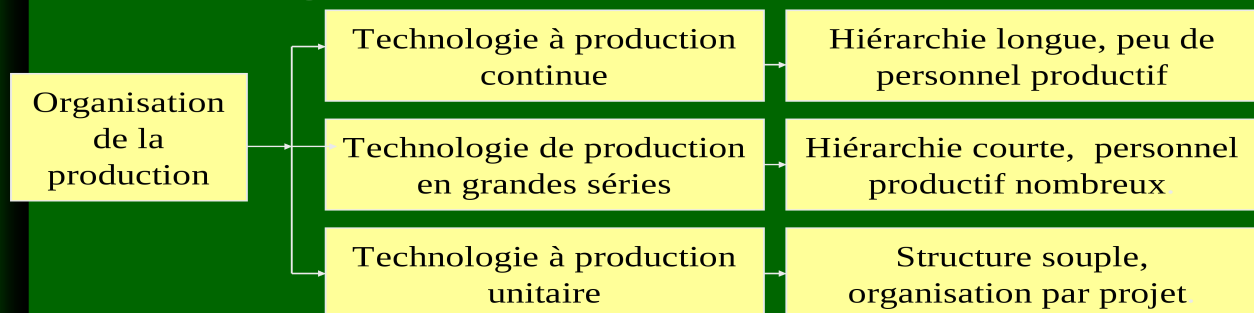


WOODWARD Joan

(1916-1971)

L'organisation dépend du système de production.

Pour cette professeur de sociologie industrielle, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est **la technologie**.

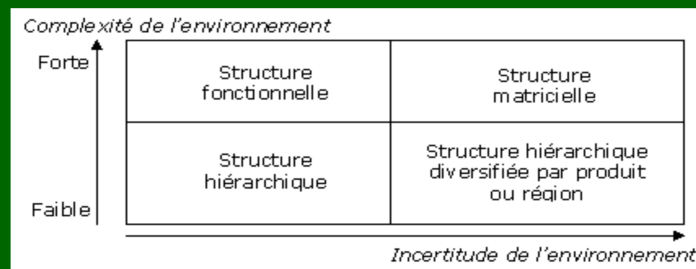


LAWRENCE et LORCH

(Professeurs d'organisation à Harvard)

Environnement et structure

« **La structure** est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle dépend de l' **environnement**. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.



MINTBERG Henry



Professeur de management
à Montréal

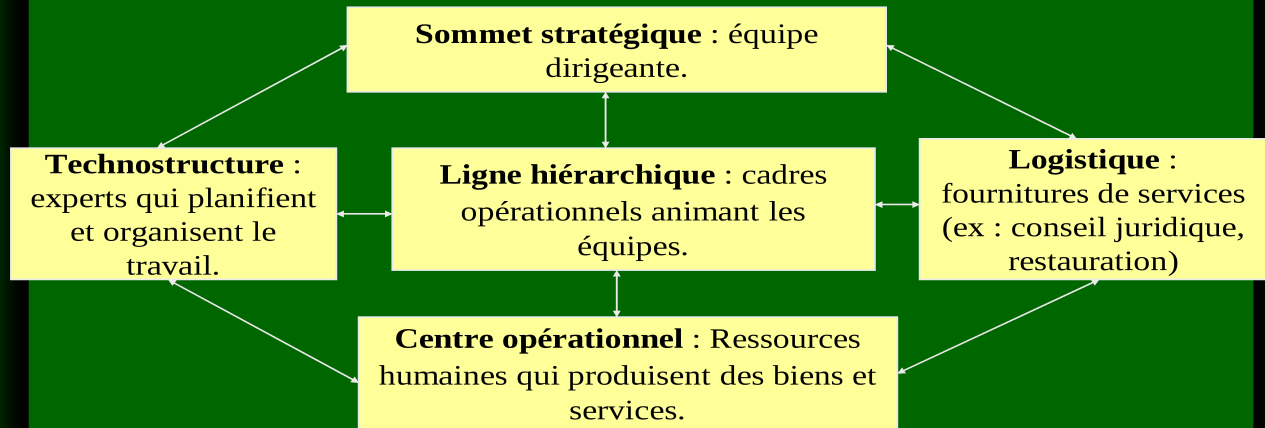
Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- L'âge et la taille : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le système technique est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un environnement complexe nécessite une structure de type organique.
- Le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

MINTZBERG Henry

Modélisation des relations au sein d'une organisation



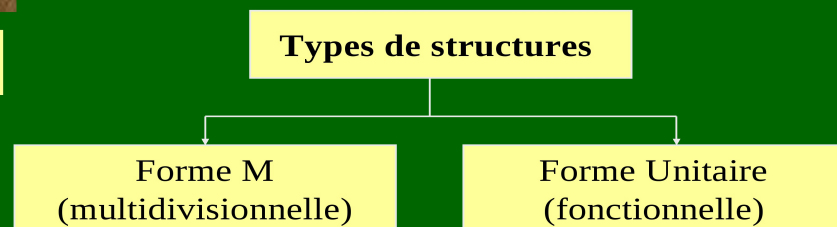
CHANDLER Alfred



1918 : Historien
professeur à Harvard

Structure et stratégie.

La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatifs au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).



CHANDLER Alfred

Structure fonctionnelle ou unitaire (U) : Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative...). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement. Un risque de confusion entre décisions opérationnelles (CT) et stratégiques (LT) existe.

Structure sous forme de divisions opérationnelles (M) : Chaque division est responsable d'un type (ou gamme) de produit. La qualité décisionnelle est optimisée car les décisions à LT relèvent de la direction générale et celles à CT des responsables de la division. L'entreprise est plus flexible donc réactive. La difficulté est de coordonner les décisions (certains intérêts sont parfois divergents...), de motiver.

3/ Les écoles axées sur le processus :

Henry Mintzberg est certainement un des auteurs les plus connus dans le domaine de la recherche sur les organisations.

Il définit la notion de la stratégie à travers les 5 P :

- **P** comme **Plan**, soit un type d'action voulu consciemment.
- **P** comme **Pattern** (modèle), soit un type d'action formalisée, structurée.
- **P** comme **Ploy** (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis.
- **P** comme **Position**, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- **P** comme **Perspective**, soit une perception de la position dans le futur.

L'idée de base de Mintzberg est que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les Forces et les Faiblesses, les Menaces et Opportunités (SWOT).

Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente de façon à qu'elles puissent être mises en œuvres par tous. Cette approche a dominé le processus stratégique au moins dans les années 70.

L'analyse SWOT porte sur l'environnement de l'entreprise : elle est une grande aide à la décision. Cette analyse porte sur quatre éléments :

- Les forces-----» Strength
- Les faiblesses-----» Weaknesses
- Les opportunités-----» Opportunities
- Les menaces -----» Threats

Les forces et les faiblesses :

Les Forces et les Faiblesses sont des **facteurs internes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes ou benchmarking externe.

Les opportunités et les menaces :

Les Opportunités et les Menaces sont des **facteurs externes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Economiques, Sociaux et démographiques, Techniques.

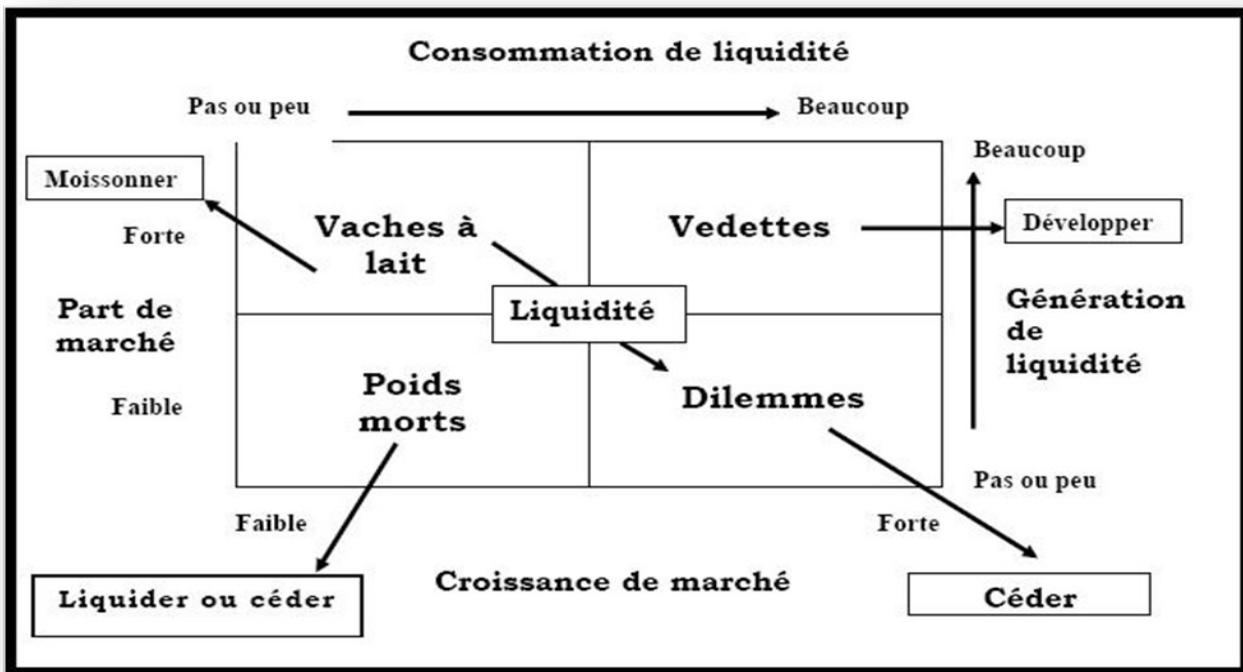
Toute entreprise se doit de s'ajuster à son environnement externe. L'Analyse SWOT est un très bon outil pour analyser les points forts et les faiblesses (internes) d'une entreprise et les opportunités et les menaces (externes). Cependant, cette analyse est juste la première phase. Créer vraiment l'ajustement avec l'environnement externe est souvent un travail délicat.

Quelques modèles de stratégie :

Stratégies de diversification / Ansoff

Produits Marchés	Actuels	Nouveaux
Actuels	Pénétration de marché	Développement de produits
Nouveaux	Extension de marché	Diversification

La BCG



La matrice ADL (Arthur Doo LITTLE)

		Maturité du secteur			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante	Développement naturel			
	Forte				
	favorable			Développement sélectif	
	Défavorable			Réorientation	
	marginale				Abandon

Conclusion

La notion de stratégie suppose un questionnement constant sur l'ensemble du dispositif stratégique de l'entreprise, incluant ses grands choix en matière de positionnement, de croissance, d'organisation, de sous-traitance... qu'elle doit ajuster en permanence.

En guise de conclusion on peut dire que la stratégie exige la prise en considération au niveau de l'organisation des menaces et opportunités provenant de l'environnement. Elle met en relation les structures internes avec les exigences externes.

Elle crée donc des conditions favorables à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation. Elle est d'une grande importance lorsque l'environnement est complexe et dynamique.