

Chapitre 1

Introduction à la Stratégie de l'Entreprise

Les idées audacieuses sont comme les pièces qu'on déplace sur un échiquier : on risque de les perdre, mais elles peuvent aussi être l'amorce d'une stratégie gagnante.
[Goethe]

INTRODUCTION

EN 216 av. J.-C., l'Empire Romain, fort de ses nombreuses légions est en difficulté. La seconde guerre punique est lancée. Hannibal, le commandant de Carthage est en guerre avec l'Empire Romain, et après avoir traversé les Alpes, descend du Nord vers le Sud et traverse les plaines de l'Italie. A Cana, il se heurte aux légions romaines qui sont en nombre beaucoup plus important que celui de ses troupes. Il conçoit alors une stratégie qui consiste à prendre en tenaille les légions romaines en détachant sa cavalerie de chaque côté des légions afin de les attaquer au dos.

La stratégie a fonctionné et Hannibal a gagné : Cette stratégie couronnée de succès montre qu'un avantage durable ou définitif peut être obtenu face à un adversaire ou un ennemi sans nécessairement bénéficier de ressources supérieures. L'astuce de la stratégie semble, alors, s'apparenter à l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille...

1. L'EMERGENCE DE LA STRATEGIE EN AFFAIRES

Au début des années 1920, un certain nombre d'entreprises nord-américaines innove dans le domaine du *Management Control*. Certains responsables mettent en place des méthodes de prévision de durée moyenne (un an), emboîtées et coordonnées entre elles, et qui coïncident avec des découpages de responsabilité. Cette méthode rencontre rapidement des limites, car le futur n'est en rien assimilable à du passé prolongé.

Vers la fin des années 50 et le début des années 60, des Professeurs des prestigieuses écoles américaines comme la MIT et la *Harvard Business School*, destinées à former des cadres de haut niveau ont lancé respectivement les notions de « *Strategy and Structure* » (Alfred Chandler, 1963) et de « *Corporate Policy* » (Igor Ansoff, 1965). L'objectif des premiers enseignements proposés était de préparer les "futurs" dirigeants des grandes entreprises

américaines à la définition de la politique générale, sous la supervision du conseil d'administration mandaté par les actionnaires. Le premier but de la politique générale est élémentaire : maximiser la valeur des actions. Ce qui renvoie à la maximisation du profit pour les actionnaires.

Cependant, comme ces grandes entreprises forment souvent des groupes (Cf. exemple General Electric), elles conçoivent, fabriquent et vendent de nombreux produits sur de nombreux marchés. Le rôle de la Direction générale consistera, entre autres, à harmoniser la politique générale et les stratégies produits /marchés « *Business Strategy* ».

Avec l'émergence de la stratégie dans le monde de l'entreprise, on assiste à une refonte de la politique générale sur une fine analyse des capacités de la firme et des ressources de l'environnement. Le changement a aussi eu lieu au niveau de la planification ; on devient de plus en plus sensible aux ruptures. On se met à tenir compte des aptitudes des dirigeants, de leurs idéologies, de leurs valeurs, etc.

2. LA POLITIQUE D'ENTREPRISE

2.1. L'entreprise

Dans le *Manuel d'économie politique* de Pareto (1909/1981) : "L'entreprise est l'organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir. (...)

L'entreprise peut se présenter sous différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être gérée par l'Etat, les communes, etc. On peut se faire une représentation matérielle de l'entreprise, en considérant un récipient où viennent aboutir de nombreux canaux, qui représentent **les éléments de la production** (Hommes, matériel, machines, locaux, terrains, finances) et d'où sort un courant unique, qui représente le produit" (p. 286). Cependant, et afin de pouvoir **organiser** tout cela, il conviendrait avant tout de s'interroger sur une série de termes en lien avec la **politique générale** de l'entreprise. Les termes les plus souvent utilisés répondent aux questions sur le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » de l'entreprise. La réponse à ces questions décrit les notions de mission, de vision (ou intention stratégique), de buts, ainsi que d'objectifs de la Direction générale. Elle fournit des éléments de réponses indispensables à la définition de la stratégie.

Ces éléments représentent la base de toute réflexion stratégique. Même s'ils ne sont toujours pas explicitement utilisés dans toutes les entreprises et ils peuvent souvent rester implicites. En effet, dans certaines organisations, ces termes peuvent être très formalisés (voir les sites des entreprises par exemple) tandis que dans d'autres, ils peuvent rester implicites et la réflexion stratégique peut être comprise à partir de l'implicite, par la simple observation du comportement de l'organisation.

2.2. La mission : le « Pourquoi » de l'activité de l'entreprise

Par **mission**, il faut entendre la façon selon laquelle l'entreprise (ses principaux dirigeants) répond aux questions du type : Qui sommes-nous ? Quel type de besoin sommes-nous en train de satisfaire ? Quelle est notre affaire ? Que devrait-elle être ? Que voulons-nous être ?

Les réponses à ces questions donnent une ligne directrice à l'entreprise et prédétermine l'évolution de ses comportements, ainsi que la stratégie à mettre en œuvre. La mission est idéalement en phase avec les valeurs et attentes des principales parties prenantes.

L'énoncé d'une mission revient en effet à expliciter ce qu'une entreprise est (son dessein), ce qu'elle aspire à être (sa vocation), ce qui permet de la distinguer de toutes les autres et fournit un cadre de référence pour évaluer les activités actuelles et projetées.

Sa définition n'est pas aisée, puisqu'elle ne doit être ni trop large ni trop étroite. La mission n'est pas toujours explicitement énoncée, mais elle doit refléter le métier de l'entreprise.

2.3. La vision, les buts et les objectifs : le « Quoi » de l'activité de l'entreprise

La vision est la base de l'**intention stratégique**. Elle représente l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège cherche à orienter l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.

Dans la mesure où l'entreprise a défini sa mission, l'étape suivante consiste à préciser ce qu'elle cherchera à accomplir. Cela passe par le choix d'un ensemble de buts et d'objectifs qui constitueront des fins plus spécifiques que la seule déclaration d'orientation ou de direction.

Les buts sont des déclarations générales d'intention qui sous-tendent l'action, les aspirations sur un horizon temporel généralement non précis. Le but se réfère à une intention cohérente avec la mission, généralement de manière qualitative. Comme tels, les buts ne sont jamais véritablement atteints mais toujours à poursuivre. Ils expriment souvent des ambitions relatives au positionnement externe de l'entreprise (ex : détenir le leadership dans l'exploitation d'une technologie donnée), mais aussi des préoccupations internes.

Parmi les buts les plus souvent répertoriés, il y a la pérennité, la puissance et l'indépendance. Ces buts impliquent certaines exigences de fonctionnement de l'organisation et le respect de certains critères de gestion (exigences de rentabilité, de flexibilité, de sécurité...).

Si les buts correspondent à des intentions générales (ou sommaires), sans horizon temporel véritablement déterminée, **les objectifs** sont des résultats tangibles que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée, des états désirés de l'organisation pour un moment déterminé dans le futur. L'objectif est plus précis et le plus souvent quantitatif. C'est l'expression chiffrée des lignes d'action à long terme de l'entreprise, résultant de la hiérarchie des buts d'une part et du potentiel de l'organisation vis-à-vis de l'environnement d'autre part. Les objectifs sont fixés sur un horizon de plusieurs années (3-5 ans).

Pour une entreprise, un objectif pourrait être de réaliser un tel chiffre d'affaires ou un tel bénéfice ou de s'approprier une certaine part de marché à une année donnée. Les objectifs sont donc exprimés en termes plus concrets que les buts, ce qui permet la vérification de leur atteinte. Qu'ils soient définis en termes qualitatifs ou quantitatifs, les objectifs doivent être suffisamment précis pour servir de guide d'action et de base d'évaluation de la performance.

Le tableau ci-dessous donne l'exemple d'une entreprise pour laquelle la déclaration générale d'intention était de devenir *Leader* dans son domaine d'ici quelques années. Il relate les pistes d'action possibles et les objectifs envisagés.

But	Domaines d'action	Exemples d'objectifs
Devenir Leader du marché dans quelques années	1. Rentabilité	- Augmentation des profits de 10% par an - Améliorer le ROI (retour sur investissement) - Augmenter la marge bénéficiaire de 5% (Bénéfice/CA)
	2. Position sur le marché	- Augmenter les ventes de 15% par an - Atteindre un CA de X MDT dans 3 ans
	3. Qualité des produits	- Réduire le nombre de produits non conformes de 10%
	4. Gamme de produits	- Introduire d'ici 3 ans un nouveau modèle dans la gamme des produits X
	5. Personnel	- Augmenter le taux de motivation du personnel - Améliorer le taux d'encadrement dans l'entreprise de 15% d'ici 3 ans - Améliorer le savoir-faire du personnel sur 3 ans

L'essentiel n'est pas de multiplier ses objectifs mais de n'en retenir qu'un minimum pouvant être réalisé. Les bons objectifs doivent détenir les qualités suivantes :

- être présentés sous une forme quantitative non ambiguë.
- être suffisamment clairs pour être acceptés et compris par ceux qui les utiliseront.
- doivent pouvoir s'adresser à toutes les cellules d'activité.
- doivent permettre des comparaisons dans le temps.

2.4. La stratégie : le « Comment » de l'activité

Aborder la question du comment c'est entrer dans **le domaine de la réflexion, de la décision et de l'action** devant permettre l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des buts. Cela correspond à la définition de **la stratégie** au sens étroit du terme. Les choix correspondants requièrent une certaine méthodologie et relèvent du calcul. Ils visent principalement à répondre à trois questions essentielles en même temps : Que produire ? Comment faire pour réaliser cette production ? Et, avec quels moyens ? (des réponses à ces questions seront fournies dans le cadre de ce cours).

3. LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE

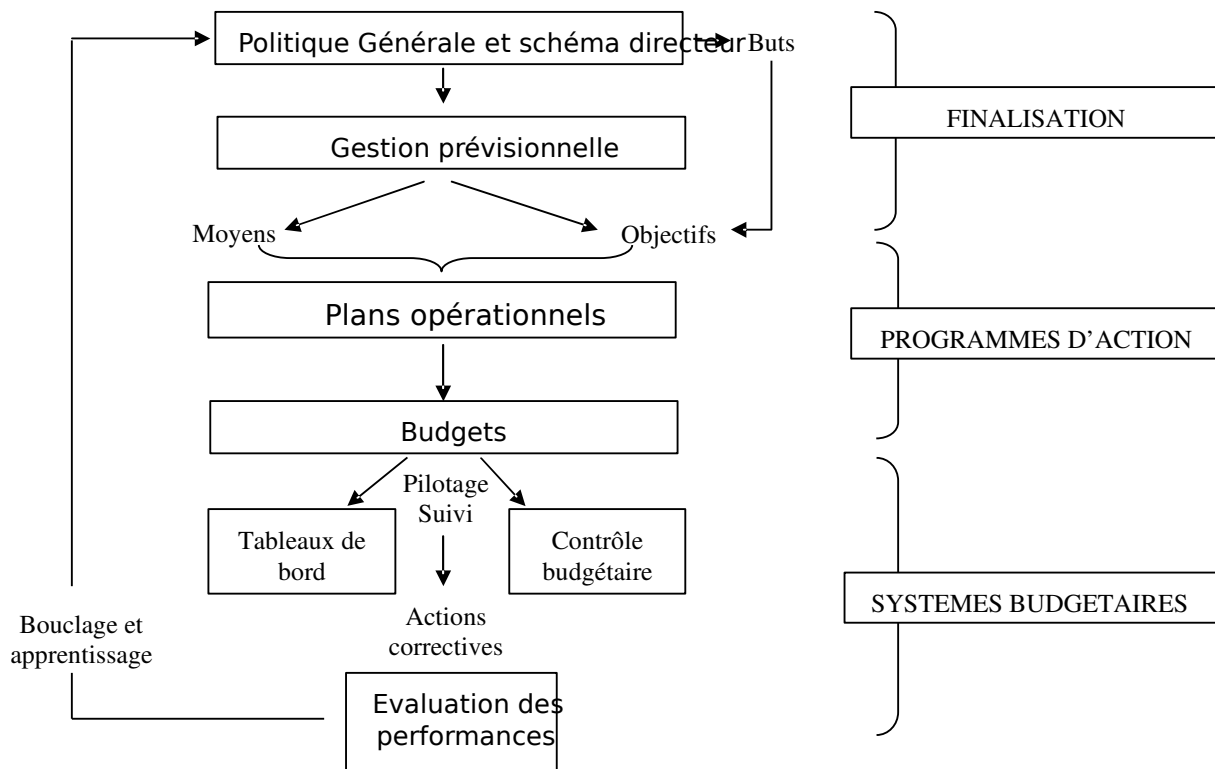
"Planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir" (Ackoff, 1973). L'auteur du livre de référence « *Méthodes de planification dans l'entreprise* » défend l'idée selon laquelle la planification doit permettre l'obtention d'un résultat désiré à un moment donné. Il ajoute que la planification est un processus qui implique la construction et l'appréciation d'un ensemble de décisions connexes, qui précèdent l'action, et qui interviennent dans une situation où, pense-t-on, à défaut d'intervention, le résultat désiré a peu de chance de se produire alors que, si on agit correctement, il aura plus de chance de se réaliser.

Plus concrètement, la planification est un outil managérial plus ancien que la stratégie. Initialement, elle s'inscrit dans la gestion prospective de l'entreprise et consiste à introduire l'avenir dans les décisions du présent. Selon Fayol, la planification est du ressort de la Direction Générale. Elle consiste à "prévoir" et à "contrôler". La démarche est claire : elle vise à fixer des objectifs, prévoir des moyens pour les réaliser et vérifier ensuite que les objectifs ont bien été atteints. Trois étapes sont donc prévues à cet effet :

1. ~~La finalisation~~ : Cette étape consiste à tracer les grandes orientations (ou buts) voulues par la politique générale de l'entreprise et à les décliner en objectifs. Ces derniers doivent de préférence être quantifiables (parts de marché, chiffre d'affaires, bénéfice, taux de croissance, ...) et arrêtés dans le temps (souvent sur plusieurs années, mais soumis à des révisions annuelles).
2. L'élaboration des ~~programmes d'action~~ : C'est l'étape de "dynamisation" des objectifs. Elle consiste à mettre en place des programmes d'actions (souvent par fonction) qui visent une certaine performance (exemple si l'objectif est d'augmenter le chiffre d'affaires, un investissement au niveau de la fonction commerciale par l'augmentation du budget marketing pourrait être envisagé...)
3. L'établissement de ~~systèmes budgétaires~~ : C'est l'étape qui suit l'élaboration des programmes d'action. Le plan est annualisé sous la forme de budgets. Ces budgets sont

préparés par services ou centres de responsabilité. Ce sont les responsables de ces derniers qui s'assurent de l'exécution des budgets et l'atteinte des résultats préalablement fixés.

Schéma simplifié de la planification d'entreprise



Cependant, une telle conception de la planification a rapidement connu de sérieuses critiques. Certes, l'horizon de la planification peut s'étaler sur quelques années (présence de la vision à long terme), mais les techniques restent très "mécanistes". En effet, le futur n'est en rien assimilable à du passé prolongé. D'après Kalika et al., (2006), la planification ne peut pas être la suivante :

- La planification n'est pas la prévision, car en plus de celle-ci on trouve la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur. Elle se traduit par des tableaux, des déclarations, des figures, des schémas, etc.
- La planification ne conduit pas à décider pour le futur. Elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir. Avec cette méthode, les responsables chercheront avant tout à atteindre des objectifs, sans penser à innover.

- La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan en tant que tel : le résultat de l'action (le plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification en tant que processus).

L'auteur ajoute que la planification devrait se caractériser par les spécificités suivantes :

- La planification est un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur.
- La planification est un instrument de motivation : elle engendre une telle circulation d'informations que chacun doit se sentir motivé pour la réussite de l'ensemble.
- La planification est un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions, entre les échéances.

De ce fait, s'est vu justifié l'intérêt de changer la conception même de la planification.

L'intégration de la dimension environnementale est, ici, essentielle et on devient de plus en plus sensible aux ruptures qui brisent les tendances (surtout après les "Trente Glorieuses"). Par ailleurs, la nouvelle conception, qualifiée de stratégique, devrait tenir compte des aptitudes des dirigeants, de leurs idéologies, de leurs valeurs, etc.

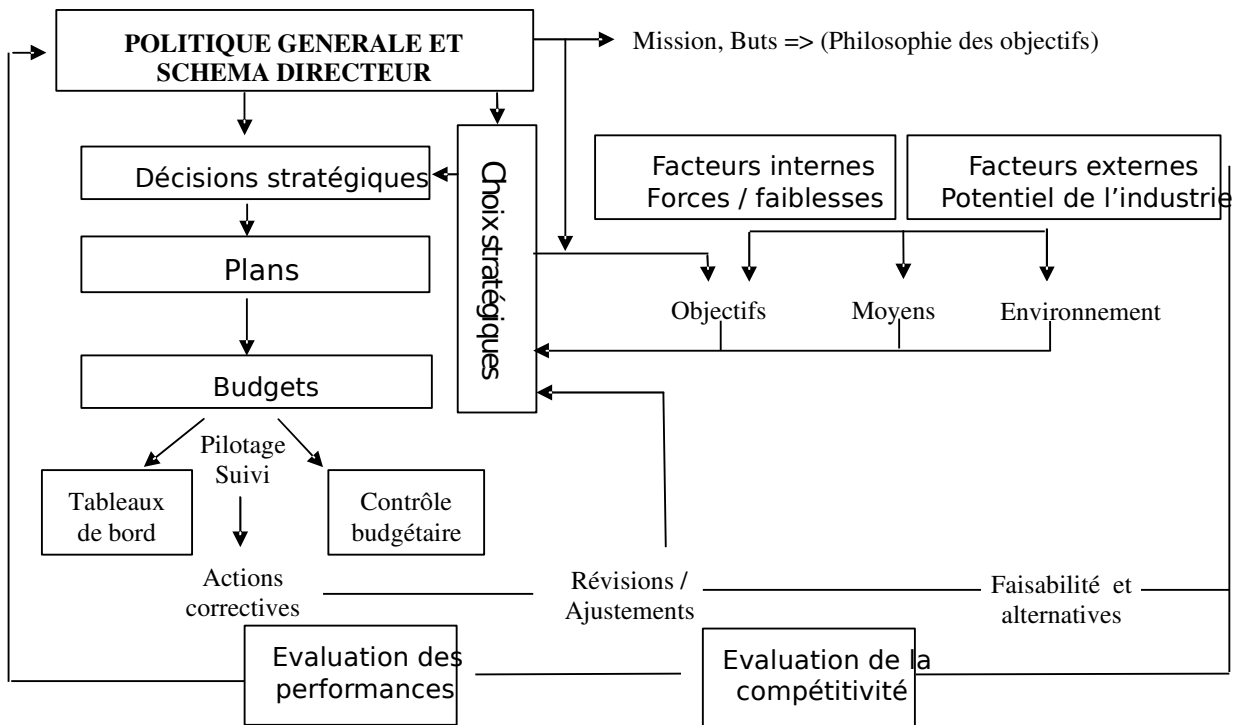
4. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

C'est le même Igor Ansoff, père de la *Corporate Policy*, à qui on doit le repositionnement de la planification stratégique comme partie intégrante d'un processus continu et non comme processus de planification ponctuel (une fois par an). La notion de planification stratégique a été développée vers la fin des années 70, période ayant connu de grands changements dans l'industrie (chocs pétroliers, innovations de rupture, concurrence accentuée, etc.). Deux nouveautés principales ont été introduites :

- ~~L'intégration de la dimension environnementale~~ : La planification ne peut plus se faire sur la base d'une hypothèse d'environnement stable. Ce dernier devrait être intégré comme variable (et non plus comme constante) dans une équation de la planification plus complexe et moins certaine.
- ~~La formalisation des processus~~ : Au-delà des procédures de planification insistant sur l'élaboration et la rédaction des plans et des programmes d'action (buts, objectifs, moyens, contrôle,...), l'accent est mis sur les processus de déploiement de ces procédures, dans la mesure où ce sont des processus de choix, de prise de décision, de vérification, qui contribuent à exprimer ce que sera la stratégie poursuivie par l'entreprise au cours des prochaines années. Autrement dit, on s'intéresse aussi à la manière !!

Par ces changements, la planification stratégique se veut plus "sensible" aux événements de l'environnement. En cas de changements ou d'erreurs, il sera plus aisé de revenir sur les processus, de reprendre des décisions déjà prises, de remettre en cause des choix stratégiques effectués. Par opposition à la planification d'entreprise, la planification stratégique se veut plus réactive.

Schéma simplifié de la planification stratégique



De ce fait, une nouvelle conception de la planification stratégique s'est vue indispensable. Principalement, c'est la façon de penser le futur de l'entreprise qui a changé.

4.1. La procédure de planification

La procédure de planification qui passe par quatre questions (Mezghani, 2006). La production du plan, en tant que tel, n'intervient qu'en quatrième lieu, après la réponse aux trois premières questions : Que conviendrait-il de faire ? Que peut-on faire ? et Que veut-on faire ?

1. Que conviendrait-il de faire ?	Menaces et opportunités de l'environnement
2. Que peut-on faire ?	Forces et faiblesses de l'entreprise
3. Que veut-on faire ?	Valeurs et aspirations des dirigeants
4. Que va-on faire ?	<u>Stratégies et plans d'action</u>

Selon Martinet (1983), la planification d'entreprise peut être effectuée en trois grandes phases :

1. Choix de la ~~Politique Générale~~ et des objectifs fondamentaux
2. Planification ~~stratégique~~ :
 - Choix des stratégies possibles
 - Détermination des ressources manquantes
3. Planification ~~opérationnelle~~ :
 - Définition des actions à entreprendre, calendrier
 - Affectation des moyens et des responsabilités
 - Définitions des programmes de production, commercialisation et de financement

Ainsi, Nous pouvons distinguer la planification stratégique et la planification opérationnelle :

- **Planification stratégique** : Procédure formalisée de décisions par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.
- **Planification opérationnelle** : Procédure par laquelle l'entreprise traduit ses orientations stratégiques en programmes d'action mis en œuvre par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités habituelles.

4.2. Des obstacles à la planification

Les dirigeants sont souvent submergés par les problèmes quotidiens, par les décisions à prendre en urgence, par la routine, et ne dégagent qu'avec peine du temps pour la réflexion.

Par ailleurs, on peut comprendre que l'horizon d'un responsable ne dépasse pas la période sur laquelle il sera possible de mesurer sa performance.

4.3. Le bilan de la planification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Oblige les dirigeants à briser leurs habitudes – Implique les dirigeants qui ont participé à l'élaboration de la stratégie – Constitue un excellent moyen de communication et de coordination – Assure les bases du contrôle – Élargit la vision des responsables 	<ul style="list-style-type: none"> – Paraît inadaptée en période de crise – Reste souvent très abstraite – N'est pas soucieuse de la mise en œuvre opérationnelle – Bride l'innovation – Bride la réflexibilité et la réactivité – Favorise les tendances centralisatrices – Soumet les managers à un contrôle paperassier

Source : Kalika et al. (2006)

Pour les partisans de la flexibilité et de la nécessité d'une adaptation rapide aux changements de l'environnement de l'entreprise, la planification stratégique n'est plus l'essentiel de la stratégie. En effet, les grandes orientations sont, souvent, définies au niveau des missions de l'entreprise. L'idée est de remplacer le plan par des systèmes de prévisions et des scénarios plus réactifs, utilisant des informations en temps réel. Cependant, l'intérêt du processus de planification et son résultat – le plan – est plus dans les valeurs qu'il véhicule (action, motivation, cohérence) que dans les résultats économiques qu'il vise.

5. LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Thiétart (2005) définit la stratégie d'entreprise comme « l'ensemble des **décisions** et des **actions** relatives au choix des moyens et à l'articulation des **ressources** en vue d'atteindre un **objectif** ».

Il ressort de cette définition que :

- La stratégie concerne en premier lieu la détermination des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors en actions propres à remplir ces objectifs ;
- La stratégie engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise et ce, sur une longue période ;
- La stratégie détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

5.1. Les 5 P de la stratégie d'entreprise

Dans un article de référence sorti en 1987, Henry Mintzberg avait défini la nouvelle conception de la "stratégie" ou encore le management stratégique en proposant les 5 P. Chaque P expose une caractéristique de la stratégie.

- **Plan** : *la stratégie se traduit en plan*

La stratégie se traduit en plan, un guide pour parer la situation. Ce qui implique une intention stratégique, des buts à atteindre et une démarche correspondante adaptée à chaque situation.

- **Ploy** : *La stratégie comme stratagème*

La stratégie se présente comme un stratagème. Elle repose sur une manœuvre pour contrer ses concurrents sur le marché, les conduire à l'erreur ou sur des fausses pistes (objectif tromper l'adversaire). La manœuvre est aussi une action pour réaliser les objectifs que s'est fixé l'entreprise. Toutefois, le but ici est d'être une menace pour ses concurrents.

– **Pattern** : *La stratégie est un modèle*

La stratégie se définit comme un modèle, une action formalisée. Par rapport au premier P, ici la stratégie est un mode d'action qui vise l'obtention de résultats et non pas une intention (manière continue et consistante d'agir).

– **Position** : *La stratégie est une position*

La stratégie défend une position sur le marché. Elle "place" l'entreprise dans son contexte. La position est en fonction des éléments de l'environnement, de la position des concurrents sur le marché, des ressources rares, etc. L'entreprise peut établir une stratégie qui lui permettrait de se positionner sur une niche.

– **Perspective** : *La stratégie est une perspective*

La stratégie relate une perspective de l'entreprise dans l'avenir. Elle permet aux membres de l'organisation de donner un sens à leur travail, en terme de finalité (satisfaire les clients, proposer un bon rapport qualité/prix, etc.), mais aussi en terme d'action (accepter la discussion, privilégier la diversité, etc.). La perspective développe, ainsi, la mission de l'entreprise.

A travers le premier et le troisième P, il est possible de distinguer la stratégie délibérée/intentionnelle et la stratégie émergente/réalisée. La première reste un plan et un guide sur une feuille de papier, il n'y a aucune action associée, tandis que la seconde est un modèle d'action formalisée. La stratégie délibérée peut rester une stratégie intentionnelle ou devenir ensuite une stratégie réalisée.

5.2. Les caractéristiques des décisions stratégiques :

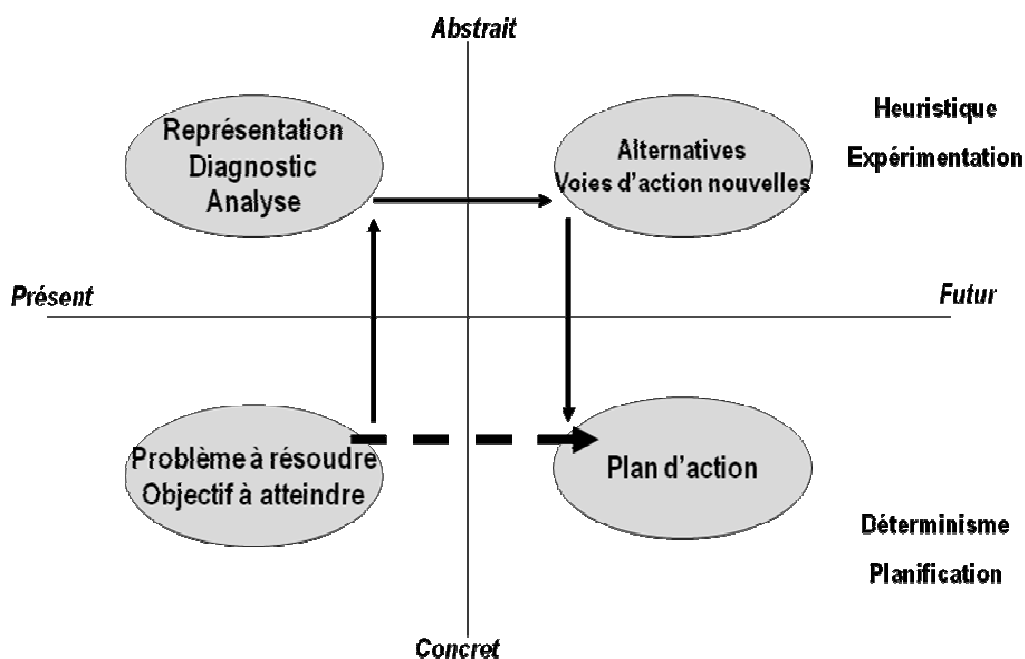
A ce stade, il est tout à fait pertinent de s'interroger sur une question clé de la discipline, à savoir : Quand est-ce qu'une décision est stratégique ? La réponse à cette question peut se baser sur l'identification - ou non - des spécificités de la stratégie dans la décision. En effet, une décision stratégique :

- Concerne les orientations à long terme ;
- A pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel ;
- Concerne le périmètre d'activité d'une organisation : doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou en avoir plusieurs ? (implique de se questionner sur la gamme de produits et sur la couverture géographique)
- Implique une allocation des ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) ;

- Implique fortement les parties prenantes à l'entreprise (actionnaires, salariés, syndicats, etc.).

Il en découle que les décisions stratégiques :

- Se caractérisent par leur complexité ;
- Se définissent dans une situation d'incertitude ;
- Nécessitent une approche globale ;
- Peuvent impliquer des changements organisationnels et culturels ;
- Nécessitent un passage par l'abstrait.



Il est possible de proposer une classification, dans laquelle on distingue 3 types de décisions selon l'ampleur de leurs objectifs (Mezghani, 2006).

- **La décision stratégique** : elle engage la situation de l'entreprise dans son environnement ou la modifie, détermine les ressources ou ce qu'elles devraient être (choix des activités, des marchés et des allocations) ;
- **La décision tactique** : il s'agit de réunir, structurer et mettre en place les moyens qui vont permettre la réalisation des objectifs (recrutement, achat d'équipement, etc.) ;

- **La décision opérationnelle** : la situation est donnée et les questions à résoudre sont claires. Le seul problème est de trouver l'adaptation des ressources les plus économiques.

Du fait de la définition même de la stratégie, il apparaît que les décisions d'ordre stratégique reviennent au centre décisionnel de l'entreprise, c'est-à-dire à la Direction Générale.

5.3. Les trois niveaux de la stratégie

Les entreprises (notamment les plus grandes) ont suivi un mouvement important de diversification de produits et de marchés. De telles évolutions ont favorisé l'évolution de structures *staff and line*, au sein desquelles les divisions basées sur les couples Produits / Marchés sont responsabilisées. De ce fait, les problèmes de la stratégie se posent à différents **niveaux**. Les travaux fondateurs de Kenneth Andrews (1971) constituent le point d'ancrage dans l'identification des niveaux de la stratégie. De nos jours, la plupart des experts distingue 3 niveaux :

- **La stratégie de groupe** intègre les préoccupations de la *Corporate Policy*, elle concerne le dessin et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, ainsi que la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.
- **La stratégie par domaine d'activité**, appelée aussi *Business Strategy*. Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela revient à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.
- **La stratégie opérationnelle** détermine comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies au niveau global et au niveau des DAS.

6. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Les progrès réalisés en marketing stratégique, dans le but d'accompagner les entreprises au moment où les marchés sont devenus plus serrés (conséquence directe de l'évolution de l'industrie et d'une forte disponibilité de l'offre), ont contribué au renouveau de la stratégie d'entreprise. En effet, la notion de **compétitivité** est devenue au cœur des préoccupations des dirigeants soucieux de la survie et de la croissance de leurs entreprises. Avec les nouvelles logiques de marché, l'attention des managers s'est rapidement tournée vers la recherche des

réponses à la question : Quelles stratégies les entreprises doivent-elles mener dans un contexte de plus en plus concurrentiel ? Les premières réponses apportées sont à l'origine de ce qui est aujourd'hui appelé le Management Stratégique de l'Entreprise. Elles préconisent, pour les dirigeants d'une entreprise qui veut être compétitive, le développement de compétences distinctives (en interne) lui permettant d'obtenir un **avantage concurrentiel**.

Qu'il soit au niveau d'une équipe, d'un service ou d'une division, le management stratégique implique le dépassement de la définition d'objectifs à atteindre et de manœuvres à effectuer en faveur d'un questionnement plus fondamental sur le mode d'action de l'entreprise et sur le type de réponses que ses membres donnent face à la nouveauté, aux changements et à la concurrence.

Plus actuellement, le management stratégique peut être défini comme l'art et la science de la formulation, du déploiement et de l'évaluation des décisions transversales qui permettent à une organisation de réaliser ses objectifs. Il apporte des éléments de réponse aux questions suivantes : Comment gérer le changement, interne et externe, subi ou voulu par l'entreprise ? A la différence de la stratégie qui avance "la théorie" élaborée pour une entreprise pour générer de la valeur (Durand, 2003), le management stratégique met plus l'accent sur le **pilotage des actions** dans la durée pour mettre en œuvre les décisions prises au niveau de la stratégie et ce, afin d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

Ainsi, la plupart des spécialistes s'accorde pour appréhender le management stratégique selon trois composantes principales :

- La première comprend le **diagnostic stratégique**, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation.
- La deuxième s'intéresse à la formulation **des choix stratégiques**, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elles.
- Enfin, la troisième composante, plus pratique, s'intéresse **au déploiement stratégique**, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose.

Cependant, le management stratégique se caractérise par une certaine complexité poussant les Managers à un effort préalable de conceptualisation. Cet effort doit précéder tout diagnostic, mieux encore toute prise de décision. Il requière une bonne aptitude **à reconnaître, à analyser, à interpréter et à résoudre les problèmes**. Avant tout diagnostic, le Manager est censé savoir comment sont reliées les différentes activités relatives à une situation problématique donnée.

Illustration (exemples de problèmes)

Problèmes externes :

L'entreprise ne s'adapte pas aux mutations de l'environnement / l'entreprise subit la saisonnalité du marché / l'entreprise n'arrive pas à se positionner sur le marché / l'entreprise subit une forte lutte concurrentielle / l'entreprise est confinée à un rôle de sous-traitant / l'entreprise ne possède que peu de clients / l'entreprise ne réagit pas face à l'arrivée de nouveaux produits ou de substitution / les contraintes législatives pénalisent l'entreprise / etc.

Problèmes internes :

L'entreprise est mal organisée / l'entreprise n'a pas les profils de compétences nécessaires / le poids de l'histoire de l'entreprise bloque son évolution / l'entreprise ne sait pas développer des services autour de ses produits / la personnalité du dirigeant est un frein au développement de l'entreprise / le dirigeant a fondé son entreprise sur une bonne idée mais il ne possède pas la « fibre » managériale / etc.

6.1. Les types de situations problématiques

Les situations problématiques qu'un manager est susceptible de rencontrer peuvent être abordées selon trois approches génériques (Martinet, 1997) :

- *Strategic Problem Solving*

La situation est clairement identifiable, le questionnement est quasiment donné et facilement énonçable. La prise de décision passe alors par l'évaluation des différentes solutions envisageables et le choix de celle qui semble être plus satisfaisante. C'est le cas, par exemple, d'un dirigeant de PME qui souligne la nécessité d'adapter l'offre de son entreprise aux spécificités locales d'un pays étranger.

- *Strategic Problem Finding*

Il s'agit des cas où la situation est relativement claire, mais où la reconnaissance des éventuels problèmes (causes de la situation) requière un effort de collecte, d'analyse et de mise en forme de données supplémentaires. On pourra par exemple s'interroger sur les causes d'une baisse de notre chiffre d'affaires à l'export.

- *Strategic Issue Enacting*

Dans cette situation, l'imagination de thèmes et questions stratégiques lorsque la situation est perçue comme complexe et ambiguë pouvant constituer des opportunités ou des menaces. Une "mise en scène" procédurale, à travers un processus progressif et cumulatif de conception, permet de rendre plus intelligible le phénomène et facilite la délibération finale de connaissances "praticables" (Martinet, 2000).

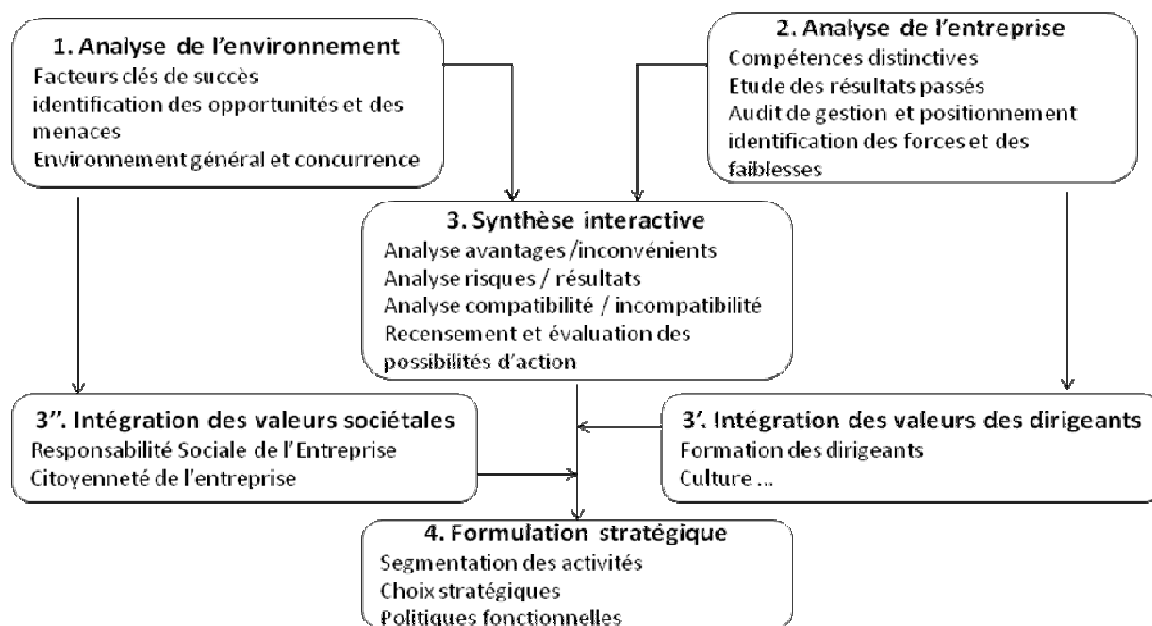
6.2. Le diagnostic stratégique

D'origine grecque "*diagnosticos*", le mot diagnostic renvoie à l'aptitude à discerner. Il s'agit de la capacité à spécifier l'état de santé de l'entreprise et à s'assurer de la cohérence de son fonctionnement à multiples dimensions. La définition des objectifs stratégiques est précédée par la réalisation d'un diagnostic de la situation de l'entreprise dans son environnement externe et interne. C'est un outil d'éclairage de l'action pour un ensemble d'acteurs responsables qui peuvent se saisir des éléments de réflexion par le diagnostic.

L'intérêt du diagnostic stratégique est double :

- D'abord, parce qu'il permet de disposer d'un regard extérieur capable d'éclairer sur les évolutions de l'environnement, sur la compréhension des phénomènes majeurs, sur la cause éventuelle de dysfonctionnements structurels, ou sur l'organisation à mettre en œuvre pour engager l'entreprise sur une voie de développement...
- Ensuite, parce que le diagnostic ne consistera pas bien sûr à "apprendre" l'entreprise à son dirigeant, mais à faire une démarche qu'il n'a généralement pas le temps de faire, en appréhendant et analysant tous les paramètres fondamentaux de son entreprise face à son environnement.

Les perspectives retenues par les consultants et auteurs en management, dans leur tâche d'analyse et de compréhension du fonctionnement des organisations, évoluent de manière continue. Le plus connu des modèles de l'analyse stratégique est celui des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (le modèle L.C.A.G.) de la *Harvard Business School* et date des années soixante.



Le modèle repose sur deux piliers :

- **La connaissance des capacités propres de l'entreprise** : qui détermine le champ d'action stratégique possible puisque celui-ci repose sur la mobilisation des ressources disponibles ou sur la recherche de ressources complémentaires (compétences de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses). Ceci passe par l'identification des Forces "*Strengths*" et des Faiblesses "*Weaknesses*" de l'organisation.
- **L'analyse de l'environnement** : l'entreprise se positionne dans un marché concurrentiel par rapport à ses concurrents directs et en fonction de l'état du marché (environnement technologique, concurrentiel, social, culturel...). Les éléments de cet environnement contiennent des Opportunités "*Opportunities*" et des Menaces "*Threats*" pour le fonctionnement et le développement stratégique de l'entreprise.

Le résultat du diagnostic peut prendre la forme d'un tableau SWOT. Nous le présentons dans ce qui suit et reviendrons en détails à l'étude de ce point au niveau du troisième chapitre.

Forces	Faiblesses
Quels sont les points forts de votre organisation?	Quels sont les points faibles de votre organisation?
Opportunités	Menaces
Quelles sont les opportunités du marché ?	Quelles sont les menaces du marché ?

Cette analyse permet de pointer les écarts entre la situation réelle et la situation souhaitée, ce qui conduit l'organisation à formuler ses choix. Suite à cela, de nouveaux objectifs sont alors déployés dans l'entreprise de façon Top-down afin de mettre en œuvre la stratégie.

6.4. La formulation des choix stratégiques

La formulation des choix stratégiques consiste en la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise dans sa globalité (*Corporate*) ou à celui des domaines d'activités stratégiques (*Business*), ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement. Nous y reviendrons, en détail, dans le présent cours.

6.5. Le déploiement stratégique

La traduction de la stratégie en actions opérationnelles ne se résume pas en une simple déclinaison mécanique des objectifs du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel. Les impacts de la stratégie sur les activités de l'entreprise doivent être étudiés. Pour mener à bien le déploiement stratégique, il est nécessaire de mettre en place un système de déclinaison capable de donner de la cohérence à toutes ces **actions nécessaires à la mise en pratique de la stratégie**. Ces dernières dépendent principalement de la nature de l'organisation, du socle de ressources à partir duquel les stratégies sont élaborées et de la capacité de l'organisation à gérer le changement.

7. LA DEMARCHE D'ANALYSE STRATEGIQUE

Pour notre part, nous résumons la démarche de l'analyse stratégique en cinq étapes principales que nous détaillerons tout au long du cours :

- La **segmentation stratégique** (notamment l'identification des différents segments stratégiques sur lesquels est présente l'entreprise, le repérage des facteurs clés de succès correspondant à chaque segment, la définition de la formule stratégique et du métier, etc.),
- Le **diagnostic stratégique** (notamment la détection des menaces et des opportunités des composantes de l'environnement, la compréhension des éléments de la concurrence, l'identification des forces et faiblesses de l'entreprises, l'évaluation de ses ressources et ses compétences, des fonctions et processus de l'entreprise, etc.),
- La **formulation des choix stratégiques** (notamment au niveau des segments stratégiques de l'entreprise (ce qui correspond au choix d'une stratégie générique pour un segment donné)
- La **gestion stratégique du portefeuille d'activités** de l'entreprise (notamment la définition de la notion de portefeuille stratégique, la présentation et la lecture des matrices (BCG, McKinsey, ADL),
- Les **voies de développement stratégique** (notamment au niveau de l'entreprise dans sa globalité, selon sa position concurrentielle et ses capacités stratégiques, elle peut opter pour telle ou telle orientation stratégique de développement).