

CHAPITRE 2

STRATEGIE

&

MANAGEMENT STRATEGIQUE

S1 - Qu'est ce que la stratégie d'entreprise ?

Le terme stratégie est associé à Sun Tzu, auteur de « l'Art de la guerre » dès le IV siècle avant J.-C, le mot vient du grec « *strategos* », qui désigne le général, chef de l'armée, à partir de :

« stratos » -> qui signifie 'armée en ordre de bataille'

« ageîn » -> qui veut dire 'conduire'

Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés).

Cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir.

La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner.

Dans les principes de la stratégie militaire, nous retrouvons tous les ingrédients de la stratégie de l'entreprise :

- q Les atouts, les ressources et compétences sur lesquels les efforts vont idéalement s'appuyer ;
- q L'adaptation au contexte concurrentiel, technologique, social, et de marché à laquelle il est nécessaire de procéder si l'entreprise veut réussir ;
- q La mise en œuvre efficace des moyens, sans lesquelles la stratégie demeurerait un vain exercice intellectuel.

Principes de la stratégie issue de l'art militaire :

- q 1- définir un objectif et s'y tenir,
- q 2- S'assurer de l'adhésion,
- q 3- Agir avec détermination,
- q 4- Utiliser la surprise,
- q 5- Concentrer ses forces,
- q 6- Assurer la sécurité de ses forces,
- q 7- Engager ses ressources de façon adaptée,
- q 8- S'assurer des conditions de coordination,
- q 9- Etre en mesure de s'adapter,
- q 10- Faire simple.

S2 - Quelques définitions de la stratégie

- La stratégie est : « le mode de couplage de l'entreprise et de son environnement ». (Igor ANSOFF)
- La stratégie est qualifiée comme une réponse cohérente de l'entreprise à l'environnement.
- Faire de la stratégie consiste essentiellement à placer l'entreprise dans une position, notamment à l'égard des forces concurrentielles, telle qu'elle puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants et autres parties prenantes (actionnaires, banques, personnel,...).
- La stratégie : consiste pour une entreprise, à se fixer des objectifs à long terme et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources.
- Par la stratégie, l'entreprise cherche à gagner des parts de marché au détriment des concurrents en exploitant un avantage concurrentiel.

S3 - Les 3 dimensions de la stratégie

Inspirée de l'action militaire, la pensée stratégique vise à formuler des décisions :

1. Combinatoires : elle manipule des combinaisons de décisions, mettant en jeu plusieurs variables concernant diverses fonctions de l'entreprise.
2. Anticipatrices : il s'agit de se projeter dans l'avenir en envisageant tous les futurs possibles malgré les incertitudes. La stratégie en permettant d'anticiper le changement, assure à l'entreprise un avantage concurrentiel.
3. Interactives : elle prend en compte les interdépendances entre les acteurs de l'entreprise.

S4 - Les caractéristiques de la stratégie

- a. La stratégie engage l'entreprise dans le long terme ;
- b. La stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement ;
- c. Les décisions stratégiques sont de la compétence de la Direction Générale.
Les décisions stratégiques remettent en cause une situation donnée, elles fixent de nouvelles orientations à l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, Nouvelles technologies,...)
Les décisions tactiques participent à la réalisation des objectifs fixés par la Stratégie.

S5 - Le rôle de la stratégie

La stratégie est indispensable :

1. Compte tenu de l'existence d'un univers concurrentiel où l'affrontement est la règle
2. En raison de l'évolution des marchés et des techniques qui imposent une révision permanente de la conception de l'entreprise
Face à une demande changeante, axée désormais sur la qualité, la stratégie permet à l'entreprise de suivre et de croître :
 - Soit en s'adaptant aux changements de son environnement qui lui sont imposés de l'extérieur : besoins, goûts des consommateurs,...
 - Soit en modifiant son environnement par des nouveautés techniques et commerciales.

S2 - Management stratégique

Le management stratégique est un processus de gestion stratégique globale de l'entreprise reposant sur les dimensions suivantes :

- q Le choix des objectifs stratégiques ;
- q L'analyse de l'environnement ;
- q L'évaluation de la stratégie actuelle et des stratégies futures éventuelles ;
- q La formulation d'une stratégie ;
- q Sa mise en œuvre.

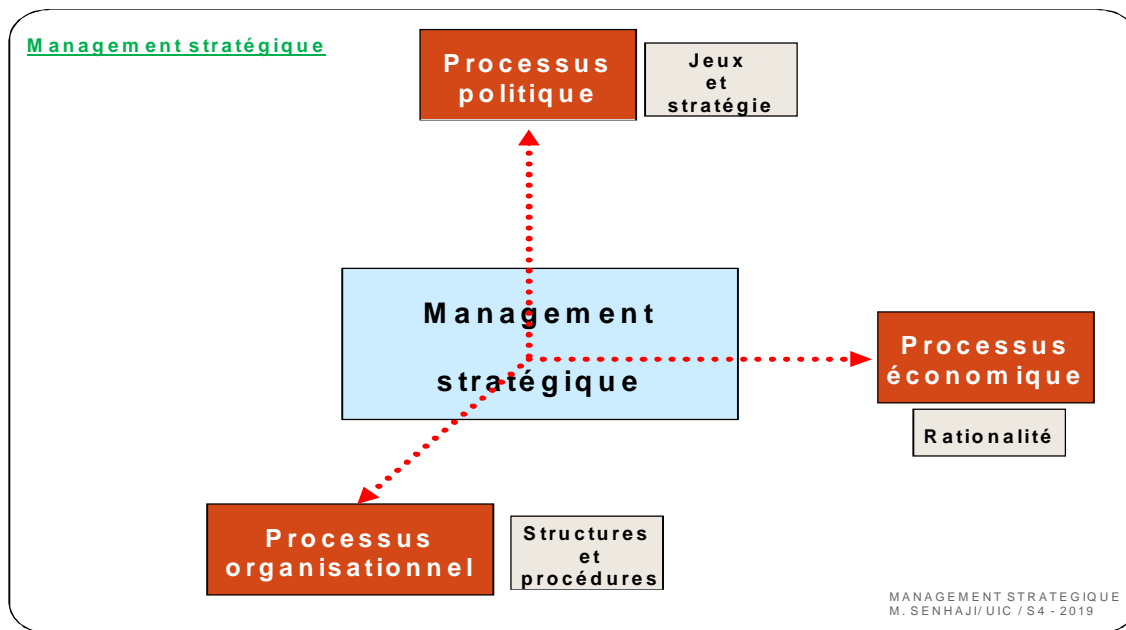
De nos jours, les entreprises doivent surtout mettre en place un système intégré de management stratégique susceptible de maîtriser les changements de l'environnement afin d'adapter au mieux et très rapidement leur stratégie.

Le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la Direction Générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

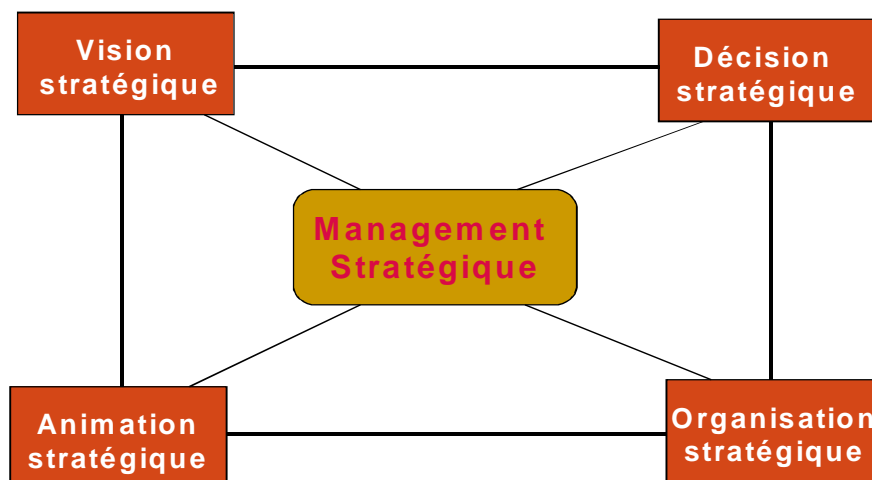
Pour THIETART, le management stratégique se trouve à l'équilibre entre trois processus :

- * le processus économique de la rationalité ;
- * le processus politique des jeux et stratégies des acteurs ;
- * le processus organisationnel des structures et procédures formelles.

Toute entreprise qui ne réussit pas à marier harmonieusement les trois processus relève d'une « maladie stratégique » évidente.



Le management stratégique peut-être décomposé en 4 éléments qui vont en constituer la trame : **de la vision à l'animation stratégique**.



La vision stratégique

La vision traduit une situation idéale souhaitée par les membres de l'entreprise et leurs partenaires en se basant sur les réalités du diagnostic de la situation actuelle.

Une vision ambitieuse, mais réaliste fait rêver, inspire et aspire à un futur fort.

La vision peut être définie également comme l'expression d'un projet d'entreprise, réaliste et qui nécessite une implication et une participation de tous les concernées pour sa mise en œuvre.

La décision stratégique

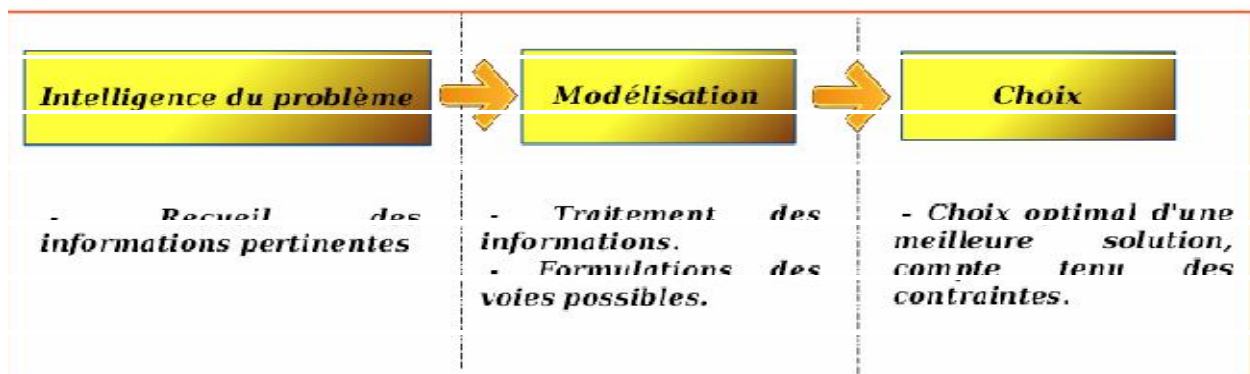
Les décisions stratégiques sont celles qui engagent les orientations générales de l'entreprise.

Le plus souvent, il s'agit une décision unique et non réversible prise par le dirigeant et/ou l'équipe de direction d'une entreprise.

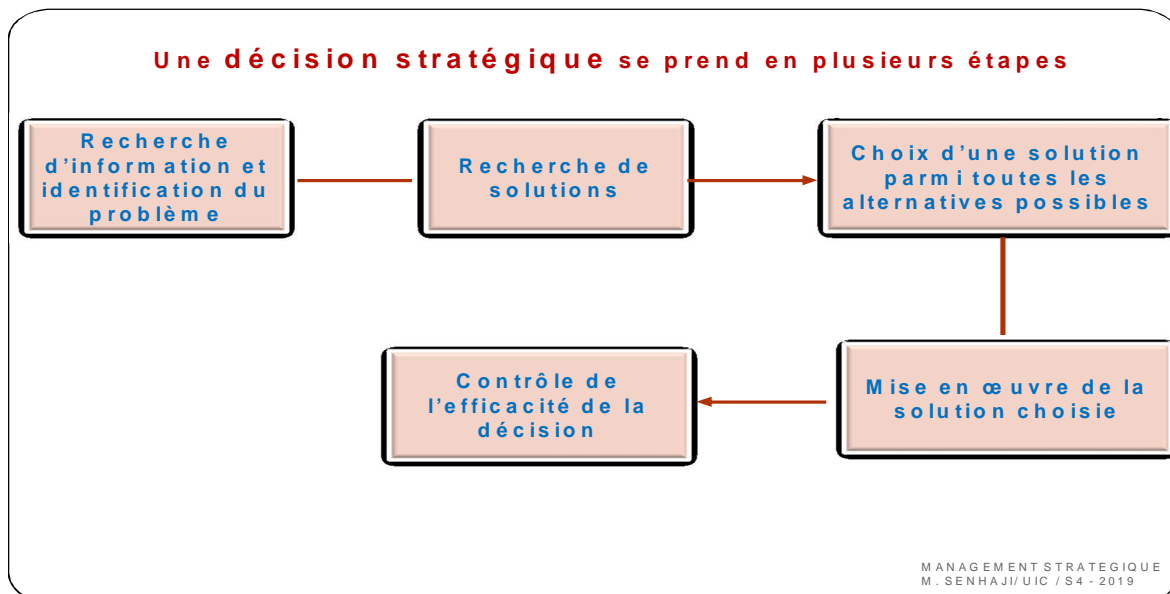
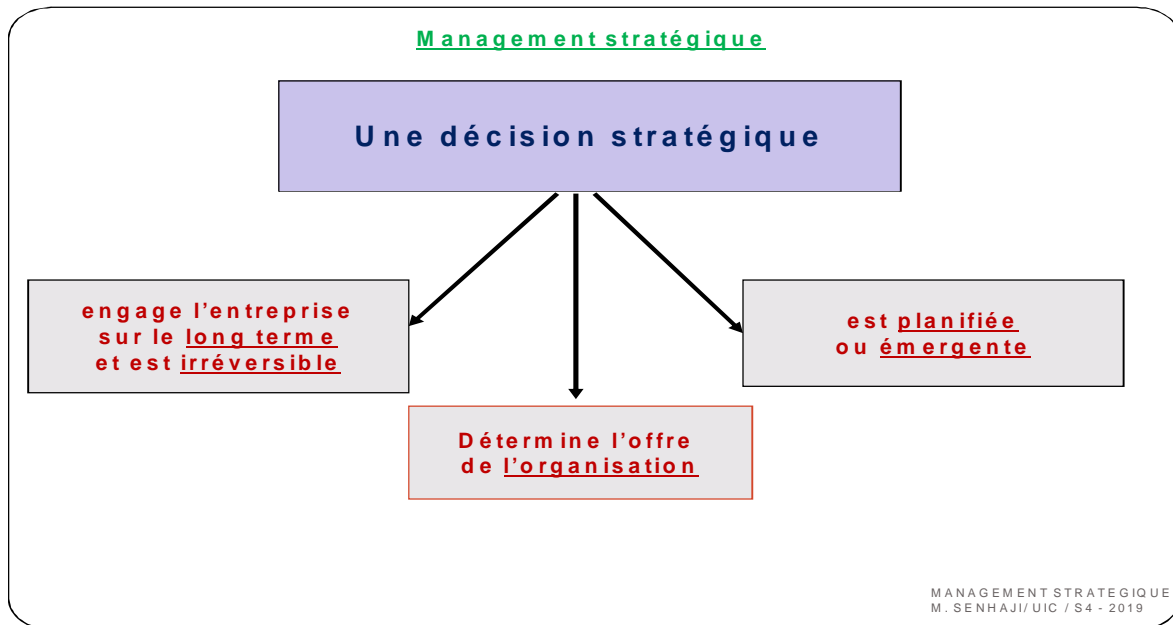
Ces décisions vont souvent de pair avec une prise de risque.

Généralement, on distingue trois niveaux de décisions au sein de l'entreprise :

- D'abord, les décisions opérationnelles, d'exploitation courante dont l'effet est circonscrit dans la durée.
- Ensuite, les décisions tactiques, qui définissent le pilotage d'une entreprise et conditionnent les décisions courantes.
- Enfin, les décisions stratégiques sont les plus importantes, dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise sur le long terme. Elles sont donc nécessairement porteuses de risques.
- Décider c'est choisir, choisir c'est trancher entre plusieurs possibilités envisageables pour pouvoir passer à l'action.
- Un problème déclenche la prise de décision.
- La décision est un processus qui aboutit à un choix. Les étapes de ce processus, formalisées par Herbert Simon (Modèle IMC) sont les suivantes :



	Rationalité parfaite ou substantive	Rationalité limitée ou procédurale
Environnement informationnel	Information parfaite et incertitude probabilisable	Information imparfaite et incertitude radicale
Capacité de calcul	Illimitée	Limitée
Objectif	Maximisation/optimisation	Satisfaction



L'animation stratégique

L'animation, c'est l'art de susciter une conscience de groupe chez chacun des participants dans la poursuite d'un objectif commun.

L'animateur assure la coordination interne entre les Hommes.

L'animation, un travail de facilitation sur 3 dimensions

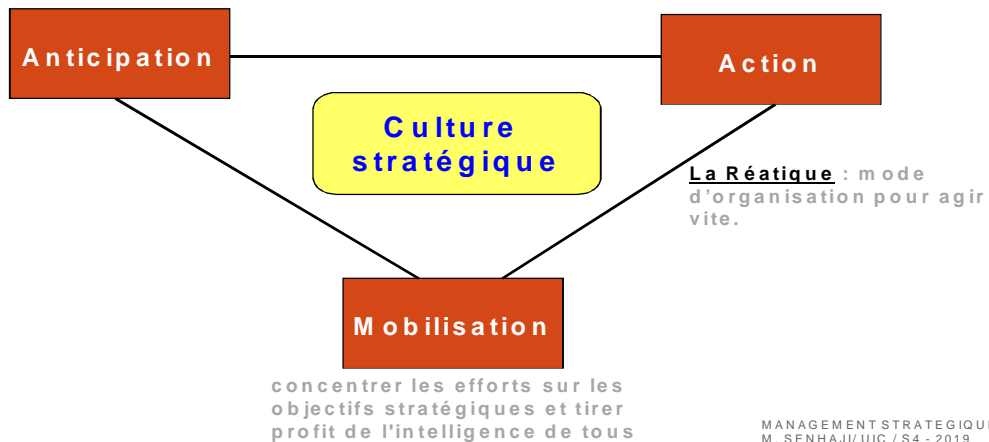
- Le contenu, les idées ;
- La procédure, la tâche ;
- L'ambiance, les émotions, tout ce qui est dans le socio-affectif (dit ou non dit).

Trois styles d'animateurs sont analysés :

- Ø l'animateur autoritaire;
- Ø l'animateur démocratique;
- Ø l'animateur débonnaire ou partisan du laisser-faire.

Culture stratégique

Pour Michel GODET, la **culture stratégique** comporte **3 pôles** et constitue le fondement du **management stratégique**.



Culture stratégique

Elle est constituée de valeurs, normes, croyances partagées par les membres d'un groupe, qui guident ses décisions, ses attitudes et ses conduites.

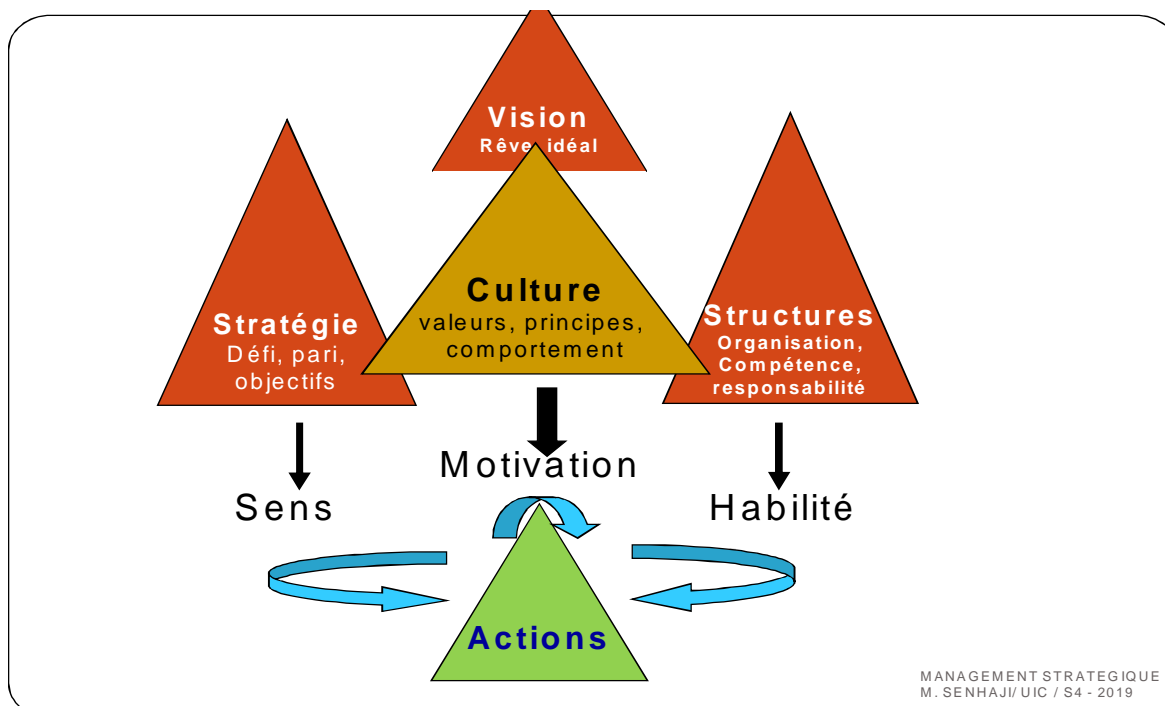
Elle se matérialise au travers de décisions prises, de modes de comportement.

Elle se transmet essentiellement de façon implicite par le partage d'expériences.

Transposée dans le cadre strict de la stratégie, la culture est centrale : elle fait l'objet d'une partie :

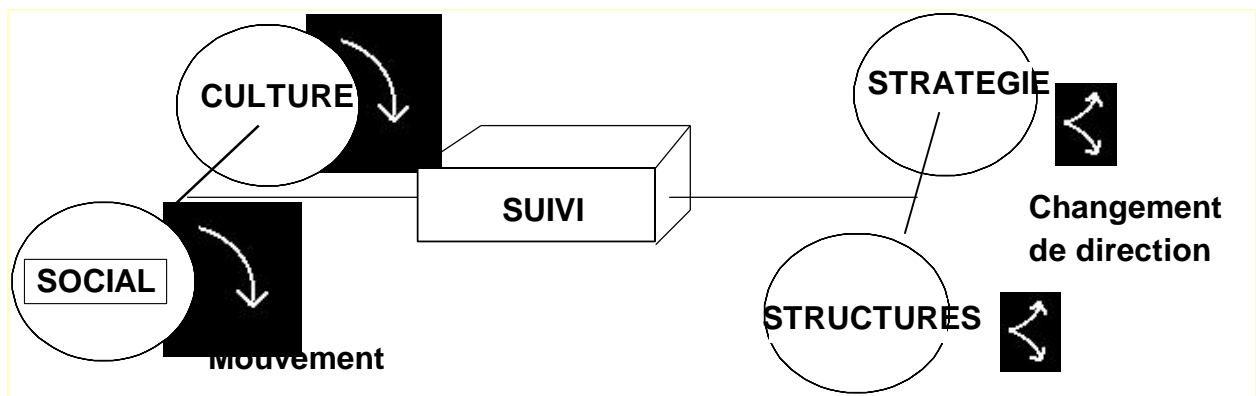
- ü du **diagnostic stratégique externe** (concernant les aspects sociétaux de l'environnement),
- ü du **diagnostic interne** (la culture étant l'une des caractéristiques ou des ressources de la firme).

Ce sont des éléments culturels qui expliquent bien souvent réussites ou échecs, notamment dans le cas de rapprochements d'entreprises.



- La voiture

- Les deux roues motrices, **CULTURE** et **SOCIAL**, doivent tourner à la même vitesse.
- Les deux roues directrices, **STRATEGIE** et **STRUCTURES**, doivent s'orienter dans la même direction pour impulser le changement (Cf. travaux d'A. CHANDLER).
- la boîte de régulation, **SUIVI**, vérifie en permanence la cohérence du système et évite les dérapages.



- L'étoile de l'organisation

"Le management est l'art d'assurer en permanence la maîtrise (statique et dynamique) de la **stratégie**, des **structures** et des **forces sociales** de l'organisation, en cohérence avec sa **culture**."

