

3

PARTIE

Le management stratégique

CHAPITRE 9

La stratégie

CHAPITRE 10

Le diagnostic stratégique

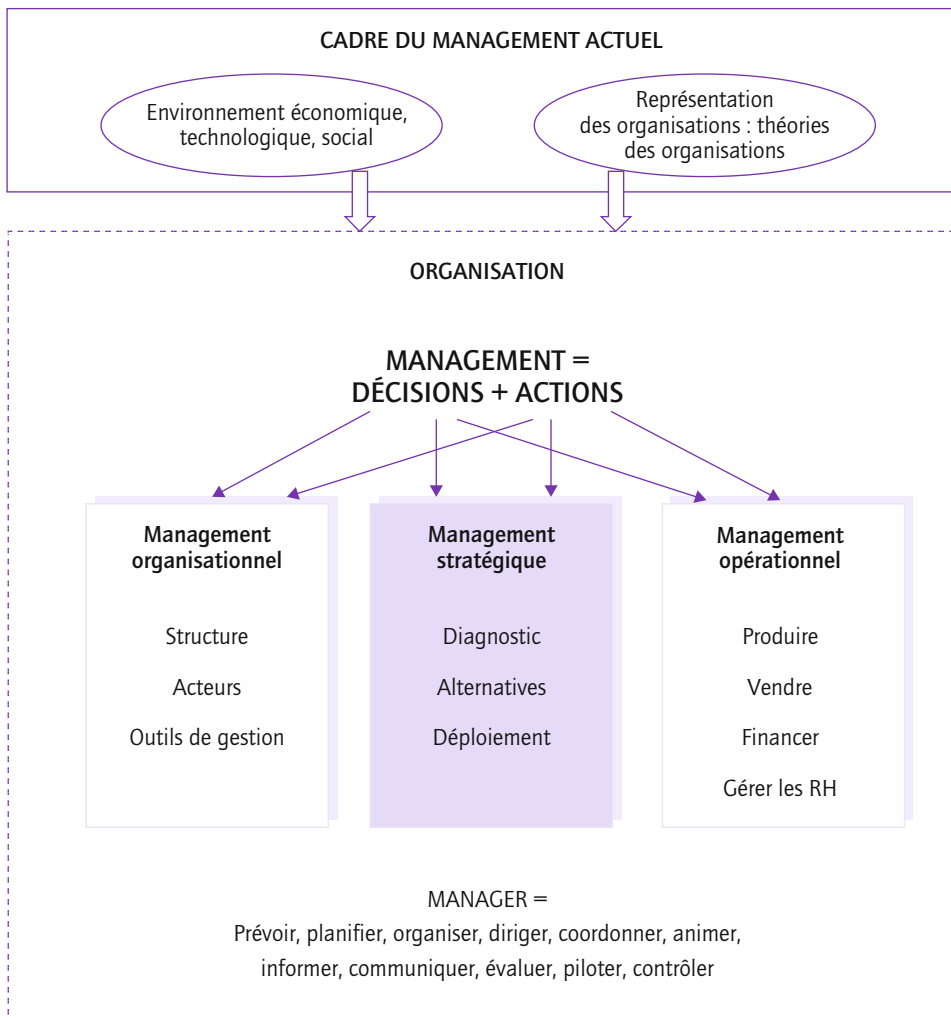
CHAPITRE 11

Les alternatives stratégiques

CHAPITRE 12

Le déploiement stratégique

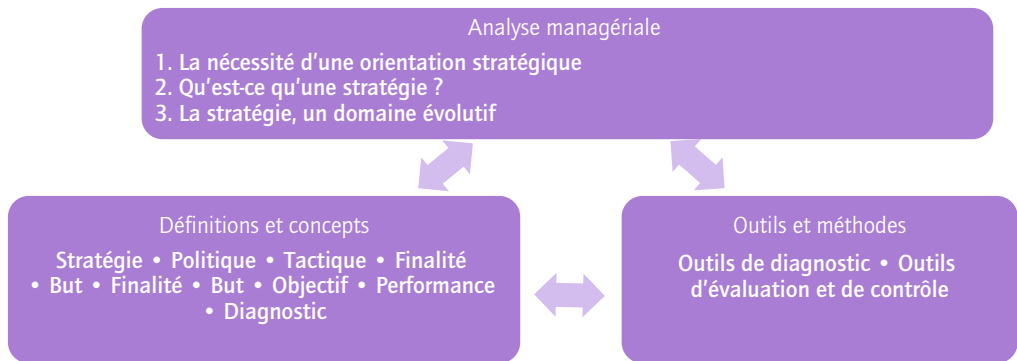
Le puzzle du management



9

CHAPITRE

La stratégie



ANALYSE MANAGÉRIALE

Toutes les organisations sont ouvertes sur leur environnement, certes à des degrés divers, mais aucune ne peut survivre, à terme, sans confronter ses objectifs et ses moyens aux opportunités et aux contraintes de tous ses partenaires externes.

Une organisation, et notamment une entreprise soumise à la concurrence internationale, ne peut fixer ses choix et mettre en œuvre ses décisions qu'en fonction des forces contradictoires qui s'exercent sur son environnement tant économique que technologique et social.

Toute organisation, quel que soit son secteur et quelle que soit sa taille, doit tenir compte des acteurs directs et indirects de son environnement.

Tous les problèmes de gestion d'une organisation doivent donc être appréhendés en connaissant ses forces et ses faiblesses mais aussi celles de son environnement.

Toute la problématique de la stratégie repose sur l'appréhension de l'environnement. Celui-ci étant en constante évolution, la pensée stratégique a beaucoup évolué de même que les tendances stratégiques.

1. La nécessité d'une orientation stratégique

1.1 L'environnement : champ d'action de la stratégie

Une entreprise, une organisation, ne décide pas seule mais en interdépendance avec les autres acteurs des marchés ; elle ne fait pas ce qu'elle veut, indépendamment des autres entreprises, des cadres juridiques, fiscaux. Elle doit donc en premier lieu et en permanence connaître toutes les dimensions de son environnement.

De manière générale plusieurs forces ou caractéristiques canalisent l'environnement actuel des entreprises et les influencent plus ou moins directement. Il est possible de citer :

- **au plan commercial** : l'ouverture progressive des marchés vers une mondialisation qui met en concurrence des entreprises et des pays de plus en plus différents dans leur manière d'être et de faire ;
- **au plan technologique** : les formidables potentialités de l'informatique pour l'information et la communication qui proposent des produits, des procédures modifiant fortement les modes de décision et d'action des entreprises ;
- **au plan sociologique** : l'évolution des modes de vie, de travail, de loisir, ainsi que l'intégration de cultures différentes obligent les entreprises à faire évoluer leurs produits, leurs services, à capter et à satisfaire de nouveaux besoins ;
- **au plan environnemental** : toutes les entreprises doivent prendre en compte les effets de leurs activités économiques sur l'environnement naturel, en termes de pollution de l'eau, de l'air, de la terre, en termes de déchet et de recyclage.

1.2 Pourquoi une stratégie ?

a) Pour réagir aux évolutions de l'environnement

L'entreprise doit réfléchir à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses objectifs et des moyens en fonction des forces et des contraintes de l'environnement économique, technologique, politique et social. Confrontée à un contexte turbulent et incertain, elle doit réagir en adaptant ses décisions.

Le stratège doit piloter l'organisation dans cette complexité et rechercher des orientations d'action en se fondant sur ses atouts et ses spécificités.

EXEMPLES

- Compte tenu des faibles perspectives de croissance du marché local, une conserverie de l'île d'Yeu oriente ses activités vers des produits exportables (sardines au citron) dans les pays d'Europe.
- Leader dans les systèmes d'exploitation pour ordinateur personnel (Windows) et dans les suites bureautiques (Office), Microsoft décide d'intégrer un navigateur (Internet Explorer) à son offre compte tenu du développement d'internet à partir du milieu des années 90.
- Compte tenu du vieillissement du parc des avions gros porteurs et de l'engorgement du ciel, Airbus décide de lancer la fabrication d'un nouvel avion très gros porteur (plus de 600 places), l'A3XX, qui deviendra officiellement fin 2000 l'A380.

b) Pour rechercher une compétitivité coût et hors coût

Dans une approche classique en termes de prix, la compétitivité correspond à la capacité de vendre durablement et avec profit ce que l'entreprise produit (Martinet⁽¹⁾).

Mais, aujourd'hui, les clients attendent aussi une qualité et des services attachés au produit ce qui pousse l'entreprise à rechercher une compétitivité hors coût ; les choix stratégiques doivent donc aussi intégrer les facteurs de qualité, d'innovation, de flexibilité, de services.

Ainsi, dans cette double dimension coût et hors coût, la compétitivité devient la capacité à répondre aux besoins des clients tout en réalisant un profit.

EXEMPLE

ADA crée une société de service de location de voitures d'occasion à des prix divisés par deux par rapport aux entreprises existantes sur le marché ; le service est identique, le prix moindre et le bénéfice pour l'entreprise positif.

c) Pour rechercher à se différencier des autres acteurs du marché

La stratégie doit permettre à l'entreprise de se positionner sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents ; par ses orientations stratégiques, l'entreprise recherche des avantages concurrentiels c'est-à-dire des différences avec ses principaux concurrents qui vont lui permettre d'être préférée par les clients.

EXEMPLES

- Lustucru a un avantage concurrentiel sur Barilla pour son produit « spaghetti » car, pour la même qualité de semoule, le prix est plus bas.
- L'entreprise de maintenance Comatec a un avantage concurrentiel sur Propex car, pour le même prix, les services de nettoyage sont plus complets et plus rapides.

d) Pour se développer

Les orientations stratégiques doivent permettre d'assurer à l'entreprise sa survie, voire son extension, sa croissance dans de multiples directions, en produits, en marchés, à l'étranger.

EXEMPLE

Après avoir constitué un grand groupe dans le BTP, Bouygues se développe en étendant son champ d'activité à la communication, en achetant TF1 puis en constituant un réseau de téléphonie mobile.

La stratégie doit permettre d'assurer l'avenir de l'entreprise.

e) Pour accroître la performance

Par le choix de ses objectifs, de ses axes d'action et des moyens alloués, l'entreprise recherche également la **performance** ^d. La définition de la performance a été présentée, dans le chapitre 1, comme le **couplage de l'efficacité** (degré d'atteinte des objectifs fixés par rapport à l'environnement) **et de l'efficience** (degré d'économicité dans l'emploi des ressources). Ce qui revient à dire que de multiples variables, tant internes qu'externes à l'organisation, doivent être combinées pour atteindre cette performance.

Toutefois, si les choix stratégiques peuvent conditionner l'obtention de la performance, ils ne sont pas à eux seuls le gage de la réussite ; ils ne sont certes pas suffisants car ils doivent

(1) A.-C. Martinet, *Stratégie*, Vuibert, 1983.

être associés et combinés aux choix organisationnels et de structure (cf. chapitre 3), mais ils sont absolument nécessaires.

Des choix stratégiques pertinents n'assurent pas à eux seuls la performance de l'entreprise.

2. Qu'est-ce qu'une stratégie ?

La stratégie est longtemps restée le domaine réservé des militaires. Les théoriciens de la guerre, Sun Tsu en Chine 500 avant J.-C., Machiavel au XVI^e siècle, Clausewitz en 1830, ont développé une pensée stratégique formalisée ; ainsi, pour Clausewitz, « la stratégie choisit le terrain, le moment, les moyens à engager ».

Des économistes tels que Chamberlain, Robinson, Coase puis des théoriciens des organisations tels Fayol ou Simon commencent à cerner l'activité stratégique.

Cependant, le terme et le champ d'analyse de la stratégie d'entreprise apparaissent véritablement au début des années 60. Les deux premiers ouvrages en la matière sont *Strategy and Structure* de Alfred Chandler en 1962 et *Corporate Strategy* de Igor Ansoff en 1965.

2.1 Approches théoriques de la stratégie

Pour A. Chandler⁽¹⁾, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

Pour J. Ansoff⁽²⁾, « la stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».

Pour K. Andrews⁽³⁾, « la stratégie est constituée de l'ensemble des objectifs, des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces objectifs, établis de telle façon qu'ils définissent le domaine de l'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être, le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être ».

Les différentes définitions se complètent et toutes insistent sur quelques points forts :

- la stratégie est un **choix d'orientation** de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise.
- la stratégie fixe le **système d'objectifs** de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue.
- la stratégie délimite les **moyens alloués** pour atteindre les objectifs définis.

EXEMPLE

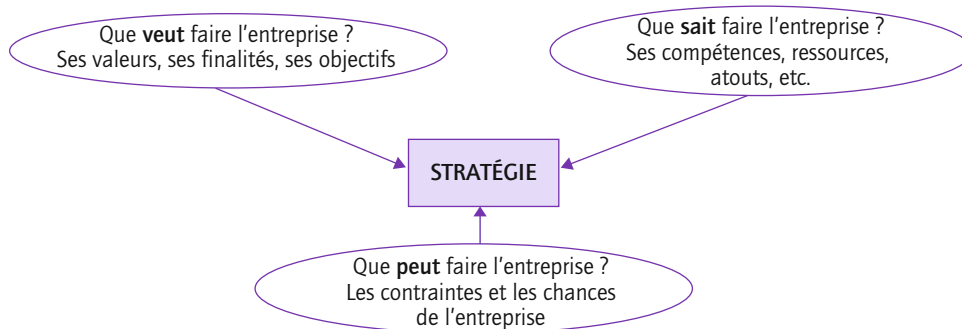
En 1982, la société IBM se fixe comme objectif d'entrer sur le marché de la micro-informatique et d'être leader dans les quatre ans par une orientation de diversification en investissant 10 millions de dollars.

La stratégie se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation, c'est pourquoi, il est possible de délimiter la stratégie comme l'intersection des réponses aux trois questions suivantes :

(1) A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.

(2) Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.

(3) K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971.



La stratégie correspond donc à un positionnement économique de l'entreprise par rapport à tous ses partenaires, mais aussi à un positionnement social et politique par rapport à la société, ainsi qu'à un positionnement interne de structure.

Ainsi, selon A. Desreumaux⁽¹⁾ :

« La rationalité stratégique doit être à la fois technico-économique, organisationnelle et socio-politique pour traduire la triple réalité de l'entreprise, agent de production, organisation sociale et système politique. »

Ce qui peut permettre d'introduire la définition de S. Green⁽²⁾ en 1988 : « Former une stratégie c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet, la direction de l'entreprise qui permettent aux acteurs de rendre leur monde organisationnel intelligible et d'expliquer aux autres que ce qu'ils font a un sens. »

2.2 Les notions proches et complémentaires de la stratégie

Il semble nécessaire de délimiter plusieurs termes pour les différencier et les positionner par rapport à la stratégie.

- **La politique** ^d. C'est la manière d'agir et de conduire une affaire ; elle correspond à la mise en œuvre des moyens indiqués par la stratégie (c'est ainsi qu'en fonction de la stratégie choisie, l'entreprise définit sa politique financière, commerciale de manière plus précise et plus ponctuelle).
- **La tactique** ^d. C'est l'art de diriger une action, et non pas l'ensemble d'un domaine ; la période et l'espace sont donc limités ; plusieurs tactiques sont possibles au sein d'une stratégie.

2.3 Le management stratégique

Il n'est pas possible de déconnecter les décisions stratégiques de l'organisation dans laquelle elles vont être mises en place. La stratégie interfère et s'intègre à plusieurs niveaux de l'organisation ; c'est pourquoi certains auteurs identifient trois niveaux de stratégie :

- la **stratégie d'entreprise** (*corporate strategy*) qui concerne le périmètre global de l'organisation ;

(1) A. Desreumaux, *Stratégie*, Dalloz, 1993.

(2) S. Green, *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*, Lang Range Planning, 21.4.1988 ; cité par A. Desreumaux, *op. cit.*

- la **stratégie par domaine d'activité** (*business strategy*) ou DAS (domaine d'activité stratégique – SBU [strategic business unit]) pour un marché ou un segment particulier qui concerne une sous-partie de l'organisation ;
- les **stratégies opérationnelles** au niveau des fonctions concernent les moyens alloués : ressources financières, matérielles, humaines, processus, savoir-faire.

Pour représenter aujourd'hui le large champ de la stratégie, le terme de management stratégique est utilisé. Il s'agit d'englober les décisions à tous les niveaux de l'organisation mais aussi d'intégrer la phase préalable de conceptualisation de la situation avec les diagnostics, ainsi que la phase de mise en œuvre et de planification des ressources.

Ainsi, le management stratégique comprend les trois étapes de la dynamique stratégique :

- le **diagnostic stratégique** ④ (présenté au chapitre 10) ;
- les **alternatives stratégiques** (présentées au chapitre 11) ;
- le **déploiement stratégique** (présenté au chapitre 12).

Enfin, et surtout, en termes de démarche le management stratégique s'oppose à la planification stratégique en intégrant de manière plus contraignante **le temps**. En effet, compte de l'instabilité croissante de l'environnement, il n'est plus possible de fixer des objectifs de manière rigide pour 5 à 10 ans, il faut certes se donner des objectifs, mais il faut les adapter, les piloter pour les faire évoluer en fonction des aléas rencontrés. La stratégie se gère, se pilote bien plus qu'elle ne se planifie.

3. La stratégie : un domaine évolutif

Compte tenu du lien fort avec les environnements, la stratégie est un domaine très évolutif tant en termes de pensées stratégiques qu'en termes de pratiques stratégiques

3.1 Les évolutions de la pensée stratégique

Il est possible de repérer assez simplement quatre grandes étapes dans le développement de la pensée stratégique :

	1965-1975	1975-1985	1985-1995	Depuis 2000
Cadre de la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidité • Déterminisme • Optimisation • Éléments quantifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale • Intégration de la dimension sociale • Période de crise à gérer 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale et projet • Stratégie et organisation • Management du changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision systémique • Dimension financière • Dimension éthique
Outils utilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions à long terme • Plans – Budgets • Analyse d'écarts 	<ul style="list-style-type: none"> • Courbe d'expérience • Matrices stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses de compétitivité • Qualité totale • Système d'information • Analyse des technologies 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord prospectif • RSE

a) L'approche de L. Fahey

Aujourd'hui, pour présenter le champ actuel de la stratégie, des facteurs à prendre en compte, de nombreux auteurs et analystes préfèrent le terme de **gestion stratégique** ou de **management stratégique**.

Selon L. Fahey⁽¹⁾ (1995), la gestion stratégique recouvre les trois tâches que doivent maîtriser les managers d'aujourd'hui :

- **gérer la stratégie sur le marché** ; la stratégie doit permettre à l'entreprise de se positionner favorablement sur le marché ;
- **gérer l'organisation**, améliorer en permanence les éléments de l'organisation pour créer les meilleures conditions pour la stratégie ;
- **gérer les interfaces** entre la stratégie de marché et l'organisation.

Dans l'environnement complexe et incertain actuel, c'est la maîtrise et le pilotage de cette articulation stratégie/organisation qui peut assurer la performance et la pérennité d'une entreprise, d'où le terme de gestion stratégique ou management stratégique.

b) L'approche de Y. Allaire

Y. Allaire⁽²⁾ (1993), dans une approche dynamique, propose le terme de **système stratégique** : l'entreprise, dans une vision systémique, est constituée par un réseau d'échanges et d'interrelations entre ses différentes parties constituantes ; cette organisation doit être conçue, gérée, maîtrisée pour exécuter efficacement les stratégies à mettre en œuvre. Les deux dimensions concomitantes de la gestion, la stratégie et l'organisation, se retrouvent donc bien dans cette approche.

c) L'approche de A.-C. Martinet

Pour A.-C. Martinet⁽³⁾, les analyses actuelles sur la stratégie se développent selon trois axes :

- « **un pragmatisme prescriptif** » : des cabinets consultants proposent, à grand renfort publicitaire, des solutions fondées sur des expériences facilement imitables par les entreprises mais sans toujours de résultats à long terme (*exemple : Peters et Waterman⁽⁴⁾ proposaient, dans leur ouvrage le Prix de l'Excellence, un certain nombre de « solutions » au travers de cas d'entreprises exemplaires ; dix ans après, deux-tiers des entreprises citées comme excellentes et copiées étaient en difficulté*) ;
- « **une explication scientifique** » : des chercheurs utilisent des techniques et des méthodes statistiques et mathématiques très sophistiquées pour modéliser, parfois de manière très théorique, et donc peu applicables concrètement par les entreprises ;
- « **une recherche ingénierique** » : position intermédiaire des deux précédentes, la recherche stratégique s'appuie sur des méthodes scientifiques et des techno-sciences nouvelles (informatique, intelligence artificielle) mais qui restent proches du terrain et donc opérationnelles pour les entreprises.

3.2 L'évolution des pratiques stratégiques

Même si toutes les entreprises ne choisissent pas la même stratégie, il semble possible de repérer quatre grandes périodes caractérisées par des tendances stratégiques fortes menées par des entreprises mondiales.

(1) L. Fahey et R. Randall (sous la direction de), *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique*, Maxima, 1997.

(2) Y. Allaire et M. E. Firsirotu, *L'entreprise stratégique*, Gaëtan Morin Éditeur, 1993.

(3) A.-C. Martinet, *op. cit.*

(4) T. Peters et R. Watermann, *Le prix de l'excellence (In Search of Excellence, 1982)*, Coll. « Idem », Dunod, 2012.

■ Les années 1910 à 1930

Les grandes entreprises choisissent majoritairement, mais pas exclusivement, **des stratégies de spécialisation**, c'est-à-dire qu'elles se développent sur un seul produit ou une seule activité. Elles maîtrisent bien leurs compétences pour produire en grande série, dégager des économies d'échelle en rationalisant les productions standards ; le marché est en phase de démarrage et de forte croissance ; la demande est souvent plus forte que l'offre (*exemple : Henry Ford et la production de la fameuse Ford T*).

■ Les années 1930 à 1950

Puis, pour mieux maîtriser l'ensemble des étapes de transformation, les coûts, les délais, tout en se développant, les grandes firmes optent pour **des stratégies d'intégration verticale**. Elles contrôlent toute la filière de production, même si certaines étapes se développent à l'étranger (*exemple : Michelin intègre toutes les étapes, de la plantation d'hévéas en Indochine jusqu'à la fabrication du pneumatique à clermont-ferrand*).

■ Les années 1950 à 1980

Les grandes entreprises ont privilégié alors pour se développer **des stratégies de diversification**, sur plusieurs produits et/ou plusieurs marchés afin de répartir les risques, de capter de nouvelles activités. Cette forme de croissance a conduit à une taille plus difficile à gérer et à une complexité des procédures de fonctionnement des organisations (*exemple : BSN qui, en intégrant Gervais-Danone, se trouve très diversifié dans le verre et l'agro-alimentaire*).

■ Les années 1980 à 1990

Les choix stratégiques correspondent à des **combinaisons des stratégies précédentes**. R.E. Miles et C.C. Snow⁽¹⁾ parlent en 1984 de stratégies de réseaux, associant un **recentrage sur le métier** et les compétences de base (spécialisation) et une **externalisation** des activités moins bien maîtrisées par des pratiques de coopération. Ainsi des entreprises indépendantes et autonomes sont quasi intégrées par des alliances plus ou moins larges et plus ou moins durables (*exemple : Air France se recentre sur le transport aérien en vendant ses activités hôtelières, touristiques, et même son activité « charter »*).

Pour synthétiser cette évolution, Desreumaux⁽²⁾ parle de « phénomène de balancier » ou de « flux et de reflux » ; chaque tendance stratégique conduisant à des choix organisationnels qui sont remis en cause à l'étape suivante. Là encore, il est important de noter que les orientations stratégiques ne peuvent être déconnectées des choix d'organisation et réciproquement.

■ La fin des années 90

Le terme de **globalisation** est employé pour définir les mouvements stratégiques de cette période. En effet, pour faire face à la mondialisation des marchés et à la montée des exigences des actionnaires en termes de création de valeur, les entreprises ont poursuivi le mouvement de recentrage sur leur cœur de métier générateur de valeur. Les **stratégies de recentrage, de concentration et d'externalisation** ont donné lieu à des fusions gigantesques par la taille des

(1) R.E. Miles, C.C. Snow, « Fit failure and the hall of fame », *California Management Review*, printemps 1984 ; cité dans les *Cahiers français*, n° 275, « Les stratégies d'entreprise », mars-avril 1996.

(2) A. Desreumaux, *op. cit.*

entreprises concernées et le montant des capitaux engagés (*exemple : en 1999 et 2000, Time Warner avec AOL, Total avec Fina et Elf, Vivendi avec Seagram-Universal, France Telecom avec Orange, Daimler Benz avec Chrysler, etc.*).

Cependant, une fusion sur deux ne répondant pas aux attentes de ses initiateurs, ce mouvement de forte concentration est partiellement remis en cause. Aussi, les entreprises continuent de développer des stratégies d'alliance (*exemple : Air France a initié l'alliance Skyteam avec AeroMexico, Delta et Korean Air*) et développent des places de marché grâce à internet (*exemple : Carrefour-Promodès, Sainsbury, Sears, Métro, ont développé GlobalnetExchange*). Ces cyberalliances permettent une concentration des achats et une concertation des actions sans la lourdeur et la rigidité d'une fusion.

■ **Les années 2000 : éthique et RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) vs financiarisation**

Les dérives sociales et morales des activités économiques ont toujours été dénoncées. Le capitalisme est souvent considéré comme immoral ou amoral, et des patrons du XIX^e siècle ont essayé d'introduire une dimension sociale avec le paternalisme entrepreneurial (J. B. Godin et son familistère à Guise, par exemple).

Aujourd'hui, les pressions de la société civile, tant dans le domaine de l'emploi, des salaires et des conditions de travail que dans celui de l'écologie, sont devenus à la fois plus fortes (usage des réseaux sociaux) et plus contingentes (pression du chômage), mais incitent cependant les entreprises à intégrer des variables sociales et sociétales dans leur stratégie.

Ainsi, l'éthique est appréhendée aujourd'hui, dans le monde économique des entreprises, comme les comportements attendus des décideurs et des gestionnaires en situation face à leurs responsabilités sociales et sociétales : honnêteté, transparence, démocratie, participation à la vie sociale locale, lutte contre les pollutions. Mais, dans le même temps, la financiarisation des activités a rendu les exigences des marchés financiers beaucoup plus contraignantes.

Aujourd'hui, les tendances stratégiques intègrent donc à des degrés divers des décisions portant sur ces champs : respect des salariés avec des conditions de travail correctes, information des clients et des actionnaires sur leurs produits et stratégies, prise en compte des effets polluants des activités, participation à la vie locale et sociale par le mécénat, sponsoring, culturel ou sportif, placement dans les fonds éthiques.

Ce sont des investissements socialement responsables pour les entreprises qui gèrent ainsi une nouvelle variable stratégique : l'éthique de la gestion et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les choix stratégiques s'en trouvent donc complexifiés en raison de cette contradiction dans le temps stratégique : « courttermisme » des marchés financiers d'une part et vision sociétale et écologique à beaucoup plus long terme.

Stratégie (selon A. Chandler)

Détermination des objectifs à long terme d'une entreprise et des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Politique

Manière d'agir et de conduire une affaire ; elle correspond à la mise en œuvre des moyens choisis par la stratégie.

Tactique

Art de diriger une action ; plusieurs tactiques sont possibles au sein d'une stratégie.

Finalité

La finalité est l'élément qui justifie l'existence d'une organisation, ce pour quoi l'organisation a été créée. La finalité d'une entité peut être sa simple pérennité, durant une période plus ou moins longue.

La finalité fait référence à la « mission » de l'organisation.

But

Le but renvoie à la manière générique de réaliser la mission. C'est très net dans la distinction entre les organisations à but non lucratif, qui vont réaliser leur mission sans rechercher le profit, et les organisations à but lucratif, qui vont réaliser leur mission en recherchant systématiquement le profit.

La frontière peut paraître plus floue aujourd'hui avec des entreprises qui cherchent à répondre à une utilité sociale générale tout en faisant des bénéfices.

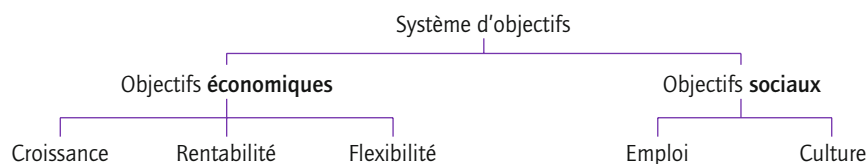
Objectif

Un objectif est un but généralement quantifié et évolutif. C'est le terme opérationnel pour manager une organisation. Détenir 20 % du marché dans les trois années est un objectif pour une entreprise à un moment donné, dans un contexte donné pour atteindre son objectif général à long terme.

Finalité	But	Objectifs
Permanente	Long terme	Moyen terme
Politique	Qualitatif	Quantitatif

Si la finalité implicite de toute entreprise semble être la survie (pour des motifs économiques ou sociaux) il existe de nombreux objectifs possibles.

L'évolution économique (contraintes de l'environnement) et managériale (approche socio-technique) montre qu'au seul objectif de maximisation du profit, avancé par la théorie économique classique, s'est substitué un système d'objectifs économiques et sociaux, ce qui signifie qu'il existe donc plusieurs objectifs hiérarchisés plus ou moins clairement, comme par exemple :



Performance

Atteinte des objectifs par une utilisation optimale des moyens.

Diagnostic

Bilan établi à un moment donné sur les forces et les faiblesses d'une entreprise, tant sur son marché que dans son organisation.

Outils de diagnostic pour la stratégie

(Présentés dans le chapitre 10.)

- Le cycle de vie du marché, de la technologie.
- La courbe d'expérience.
- Le modèle PIMS.
- Les matrices BCG ADLittle, McKinsey.
- PESTEL.
- SWOT.
- Les 5 forces de Porter.
- Le modèle de Ramanantsoa et Dussauge pour le diagnostic technologique.
- La chaîne de valeur organisationnelle.
- Les capacités organisationnelles.

Outils d'évaluation et de contrôle de la stratégie

(Présentés dans le chapitre 12.)

- VRIN
- Planification stratégique
- Contrôle budgétaire.