

Chapitre 7 La démarche stratégique

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.

La stratégie est une politique de long terme (3 à 5 ans) par opposition au court terme qui relève des choix opérationnels. Elle provoque des **modifications structurelles**, c'est à dire des bouleversements irréversibles, durables, et risqués. Même si elle relève de la direction générale, elle affecte l'ensemble de l'entreprise.

La stratégie, vue comme un ensemble de décisions engageant le devenir de l'organisation, doit être considérée également dans sa dimension historique.

La démarche stratégique met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et menaces de son environnement. À partir de ces éléments, l'organisation définit un plan d'actions coordonnées afin d'atteindre les objectifs fixés.

Si la stratégie a longtemps été planifiée dans un contexte plutôt stable et prévisible, elle est aujourd'hui de plus en plus sujette à des ajustements liés à un environnement fluctuant et incertain.

1. Qu'est-ce que la stratégie ?

- **Le terme de stratégie** vient du grec *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *agein*, « conduire ». Selon l'historien américain **Alfred Chandler**, « la stratégie consiste en la définition 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 » (1962).

La stratégie est constituée d'un ensemble de décisions prises par les organisations, engageant leur devenir. C'est l'acte de déterminer les finalités et objectifs à long terme d'une organisation, de choisir les actions à mettre en œuvre et d'allouer les ressources pour les atteindre.

Le processus stratégique nécessite un plan prévisionnel engagé sur l'avenir puisqu'il fixe des objectifs à long terme. Dans un environnement de plus en plus incertain et instable, du fait d'une concurrence mondialisée et accrue, le déroulement du plan stratégique subit des aléas et perturbations de l'environnement, non prévus au départ. Aussi, le suivi du plan stratégique nécessite des ajustements successifs, voire des réorientations pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Les choix stratégiques sont influencés par l'histoire de l'organisation (son passé) et par la vision des dirigeants (son avenir souhaité).

2. Comment définir une stratégie ?

Élaborer une stratégie revient à répondre à trois questions essentielles :

- **Que savons-nous faire ?** Il s'agit d'identifier les savoir-faire (le métier) de l'organisation. Cette analyse est directement liée aux valeurs qu'entendent défendre les dirigeants. Répondre à cette question revient à réaliser un diagnostic interne permettant de mettre en lumière les ressources et les compétences clé (forces qu'il convient de développer) mais aussi les manques (faiblesses qu'il convient de combler)

- **Où pouvons-nous aller ?** L'objectif est de repérer les opportunités de marché à saisir (optique de développement), mais aussi les menaces éventuelles à parer (limiter les risques). L'analyse prend la forme d'un diagnostic externe
- **Comment pouvons-nous y aller ?** Cette étape s'appuie sur la mise en relation des forces/faiblesses et des opportunités/menaces identifiées. Parfois, il ne sera pas possible de saisir telle opportunité de marché au vu des ressources à mobiliser ; d'autres fois une trop grande menace contraindra l'organisation à faire évoluer son activité. L'objectif est de parvenir à une cohérence entre l'entreprise et son (ses) marché(s). Des choix stratégiques sont alors faits (se lancer sur tel marché, développer telle activité).

Ces choix se traduisent ensuite par un plan d'action opérationnel (de terrain) qui mobilise des ressources.

3. Identifier les étapes de la démarche stratégique

Pour déterminer les choix stratégiques les plus pertinents, la démarche stratégique s'appuie tout d'abord sur une double analyse de l'organisation :

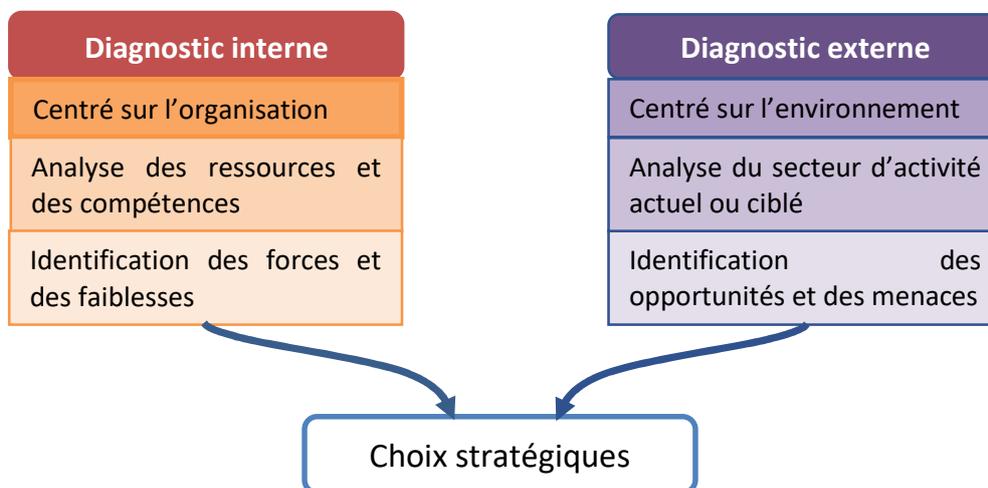
- **Interne** (identification des forces et faiblesses de l'organisation)
- **Externe** (analyse des opportunités et menaces présentes dans l'environnement général et concurrentiel).

Cette analyse s'effectue au moyen d'un outil d'aide à la décision appelé FFOM (Forces/Faiblesses, Menaces/Opportunités) ou SWOT, (*Strength/Weaknesses, Opportunities /Threats*). On parle de diagnostic stratégique.

Elle permet, dans un deuxième temps, de définir les orientations stratégiques intégrant ce que l'organisation est capable de faire mieux que les autres (analyse interne de ses forces et faiblesses), et ce qu'elle a intérêt à faire ou à éviter de faire (menaces et opportunités de l'environnement).

La troisième phase est celle de la mise en œuvre et du contrôle des objectifs dans le temps.

	Aspect positif	Aspect négatif
Origine interne (entreprise)	Forces S <i>Strengths</i>	Faiblesses W <i>Weaknesses</i>
Origine externe (environnement)	Opportunités O <i>Opportunities</i>	Menaces T <i>Threats</i>



3. Comment associer stratégie et environnement ?

- **La nature de l'environnement impacte** fortement la démarche stratégique.

Un environnement stable et peu complexe donne une visibilité non négligeable aux dirigeants. Se projeter à long terme est plus aisé. Le risque d'obsolescence dû au temps qui passe entre les décisions prises et les actions menées est peu élevé : une planification stratégique précise est ainsi opportune. On parle de stratégie délibérée (ou planifiée) dans ce cas. Lorsque l'environnement est turbulent (instable et complexe), il faut s'attendre à revoir régulièrement les plans établis. Entre le moment où les choix sont faits et le moment de leur mise en œuvre opérationnelle, le contexte peut fort bien avoir évolué de manière importante. La stratégie doit dans ce cas s'adapter, émerger au fil de l'eau. On parle alors de stratégie émergente.

Changements législatifs ou juridiques, avancées technologiques, nouvelles tendances de consommation, sont autant de facteurs d'incertitude qui doivent être pris en compte lors d'une décision stratégique. Chacune peuvent avoir une influence sur la réussite de l'entreprise.

L'entreprise comme tout autre acteur est dans un monde mondialisé, hyperconnecté et aux relations interdépendantes. Toute entreprise est sujette aux transformations de son environnement quel qu'en soit sa nature. L'organisation doit donc définir un plan d'actions coordonnées pour atteindre les objectifs fixés en prenant en compte un contexte de plus en plus fluctuant et incertain. Pour cela, elle doit se fonder sur une veille informationnelle et définir des stratégies en fonction des probabilités d'évènements.

4. Comment mettre en place une démarche stratégique ?

A. Qu'est-ce qu'une démarche stratégique ?

La démarche stratégique doit permettre d'atteindre les finalités de l'entreprise. Ces finalités sont traduites en objectifs stratégiques à long terme par les dirigeants. La direction générale devra ensuite définir des objectifs tactiques à moyen terme qui seront réalisés par chaque unité opérationnelle de l'entreprise.

La démarche stratégique s'effectue selon le **modèle SWOT** (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) qui met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

B. Quelles sont les étapes de la démarche stratégique ?

La démarche stratégique s'effectue en 4 étapes : diagnostic, définition des objectifs, mise en œuvre et contrôle stratégique.

- **Le diagnostic stratégique** comporte 2 volets : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à définir les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel.
- **La définition des objectifs** : le choix d'objectifs permet d'orienter la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise. Ces objectifs doivent être cohérents avec la finalité et les ressources de l'entreprise.
- **La mise en œuvre de la stratégie** : il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels. Ils correspondent à des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie.
- **Le contrôle stratégique** permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il permet de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter, d'infléchir ou confirmer les orientations prises.