

2 Concepts de stratégie

Du grec *strategia*, la stratégie est l'art du général. L'art de celui qui mène les armées au combat. Le penseur le plus ancien et toujours influant en matière de stratégie est sans aucun doute Sun Tse, un théoricien militaire qui vécut en Chine environ cinq ans avant notre ère. Son *Art de la guerre* est considéré comme le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre. Sun Tse donne un ensemble de règles et conseils organisés en treize chapitres allant des calculs préliminaires auxquels les généraux doivent se plier, à l'utilisation d'agents secrets, en passant par les stratégies offensives et l'affrontement sur le terrain.

Gil Fievet, dans son ouvrage *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*¹, fait référence à Sun Tse. Il y décrit la stratégie comme se situant entre la pensée et l'action ce qui rend la tâche du stratège particulièrement complexe car « pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire » (1991, p. 18). Pour l'aider dans cette tâche, il dispose de principes, très discutés cependant : ceux établis à l'école de guerre avant 1914 par le maréchal Foch. C'est à leur sujet qu'un parallèle saisissant est fait avec les enseignements du théoricien chinois illustrant là leur universalité millénaire. Le premier principe, la concentration des forces, met l'accent sur l'accumulation de

1. G. Fievet, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterEditions, 1992.

moyens dans le temps et l'espace pour assurer une supériorité décisive. Le deuxième est la liberté d'action ou la capacité d'agir quelles que soient les circonstances. Le troisième, l'économie des forces, est la mise œuvre dynamique des moyens dans le but de rendre l'action efficace.

Ces trois principes sont des conditions nécessaires au succès mais sont loin d'être suffisants. L'adaptabilité aux circonstances, la créativité indispensable face à un univers d'incertitude, où la décision ne peut se faire à partir d'une vision arrêtée à l'avance ou lorsque tout est entendu, sont les voies, certes difficiles et complexes, qui mènent à la réussite. Car comme le dira Clausewitz, directeur de l'académie militaire de Berlin, plus de vingt siècles après Sun Tse, ce qui caractérise le plus la guerre est le hasard. Dans un tel contexte, la reproduction de modèles hérités du passé ne peut fonctionner. En revanche, une remise à plat des circonstances pour y voir clair et une combinaison renouvelée des principes, en tant que guides pour l'action plus que comme recette miracle, offrent des voies de solution.

Nous retrouvons dans les principes tous les ingrédients de la stratégie d'entreprise : les atouts, les ressources et compétences sur lesquels les efforts vont idéalement s'appuyer (premier principe) ; l'adaptation au contexte concurrentiel, technologique, social et de marché à laquelle il est nécessaire de procéder si l'entreprise veut réussir (deuxième principe) ; la mise en œuvre efficace des moyens, sans laquelle la stratégie demeurerait un vain exercice intellectuel (troisième principe) ; enfin, la créativité qui est indispensable à l'offre de solutions originales et différenciées et la mise en harmonie de tensions internes et externes contradictoires auxquelles l'entreprise est soumise (un méta principe qui transcende tous les autres).

- Section 1** **Définition(s) de la stratégie d'entreprise**
- Section 2** **Stratégie délibéré et stratégie émergente**
- Section 3** **Concepts de stratégie**

Section 1 **DÉFINITION(S) DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE**

Les principes donnent les caractéristiques d'une « bonne » stratégie. Mais comment peut-on définir cette dernière ? Différentes définitions de la stratégie d'entreprise sont proposées par les experts en gestion. Toutefois de fortes similitudes existent entre elles. Par exemple, Michael Porter définit la stratégie comme « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités » (M. E. Porter, « What is Strategy », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1996). Cette définition met l'accent sur la réalisation de quelque chose d'unique et par conséquent d'original. Il

ne s'agit pas tant de faire mieux que la concurrence mais de faire quelque chose qui soit de nature différente afin de pouvoir disposer d'un avantage unique qui seul peut donner un avantage concurrentiel durable. Sans cela, la course à l'imitation ou à la meilleure efficacité est obligatoire. Ce qui ne permet pas de maintenir de manière durable un avantage qu'il faut alors sans cesse reconstruire.

D'autres auteurs, font une distinction plus fine entre la stratégie générale (*strategy corporate*) et la stratégie d'activité (*business strategy*). Par exemple, Kenneth Andrew définit la stratégie générale comme l'ensemble des décisions «qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté». La stratégie d'activité, quant à elle, est moins globale. Elle couvre «le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme». La stratégie générale, ainsi, fixe «les activités dans lesquelles la firme fera concurrence, tout en concentrant ses ressources afin de convertir des compétences distinctives en avantage concurrentiel», laissant à la stratégie d'activité le soin de traiter du positionnement des produits en termes de marché et de concurrence (K.R. Andrews, *The Concepts of Corporate Strategy*, Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1971).

Dans cet esprit et de manière plus fine, certains autres auteurs proposent de moduler l'importance respective des différents éléments constitutifs de la stratégie selon leur point d'application : niveau général de l'entreprise, niveau activité et enfin niveau fonctionnel (voir figure 2.1 et tableau 2.1).

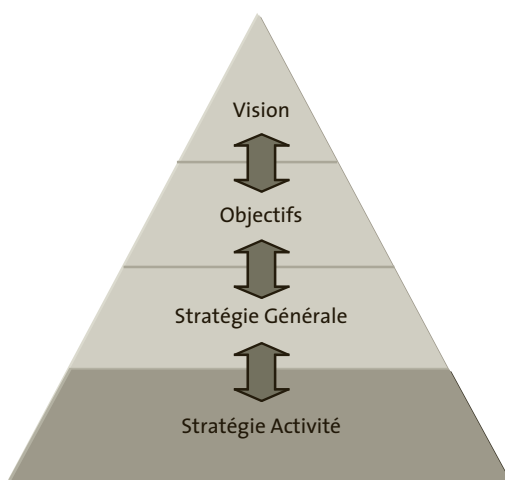


Figure 2.1 — Les différents niveaux d'application de la stratégie

Tableau 2.1 — Éléments de la stratégie selon le niveau d'application¹

Point d'application	Niveau général	Niveau activité	Niveau fonctionnel
Buts et objectifs poursuivis	<ul style="list-style-type: none"> • Survie • Mission • Objectif global de croissance et de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif de croissance, de profit... 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché, dominance technologique...
Vision d'ensemble	Crucial	Important	Modéré
Compétence distinctive	<i>Important</i> <ul style="list-style-type: none"> • Nature : financière, organisationnelle, technologique 	<i>Crucial</i> <ul style="list-style-type: none"> • Nature : Variable selon le stade de vie de l'activité 	<i>Crucial</i> <ul style="list-style-type: none"> • Nature : Variable selon la fonction, le stade de vie du produit et de la position vis-à-vis de la concurrence
Avantage concurrentiel	<i>Important</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vis-à-vis de l'industrie 	<i>Crucial</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vis-à-vis de concurrents spécifiques 	<i>Important</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vis-à-vis de produits spécifiques
Synergie	<i>Modéré</i> <ul style="list-style-type: none"> • Entre activités 	<i>Important</i> <ul style="list-style-type: none"> • Entre fonctions 	<i>Crucial</i> <ul style="list-style-type: none"> • Au sein des fonctions
Décisions fonctionnelles majeures	<ul style="list-style-type: none"> • Politique financière • Politique organisationnelle • Politique technologique • Politique de diversification 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de gamme de produits • Politique de développement de marché, de distribution, d'innovation... • Politique de sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de prix • Politique de promotion, d'ordonnancement, de production, de stock, d'encadrement...
Allocation des ressources	Allocation de ressources entre activités du portefeuille	Allocation de ressources entre produits	Allocation de ressources entre fonctions

Au niveau général, par exemple, le choix du portefeuille d'activités, du secteur, de la mission, est primordial, comparé aux préoccupations du niveau fonctionnel qui sont plus orientées vers la recherche de synergies ou la valorisation de compétences distinctives. Le niveau activité, quant à lui, situé en position intermédiaire, cherche à développer et valoriser des avantages concurrentiels. La stratégie, selon son niveau d'application, est ainsi différente : plus conceptuelle lorsque c'est l'ensemble de l'entreprise qui est concernée, plus orientée marché et concurrence lorsque nous parlons des activités et enfin, opérationnelle et orientée vers l'action quand ce sont les fonctions qui sont touchées.

De manière plus synthétique et au regard de ce qui vient d'être dit, qu'elle soit fonctionnelle, d'activité ou générale, la stratégie peut être enfin définie comme « l'ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des actions relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ». La stratégie est ainsi le chemin que l'entreprise prend pour arriver à son but.

1. Adapté de C.W. Hofer et D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St-Paul, West Publishing Co., 1978.