

Qu'est-ce que la stratégie ?

Fiche

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. La définition de la stratégie

D'après Alfred Chandler, « la stratégie, est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités ».

La stratégie consiste donc, pour le dirigeant d'une organisation, à se fixer des objectifs à long terme et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources matérielles, humaines et financières.

Par la stratégie, une entreprise peut chercher à gagner des parts de marché au détriment des concurrents en exploitant un avantage concurrentiel qui lui permet de se démarquer de ses concurrents. Il s'agit d'une ressource, d'une compétence, d'un positionnement ou de tout autre élément permettant à l'organisation d'être perçue par ses clients comme meilleure que les autres entreprises du marché. *Par exemple, l'avantage concurrentiel de l'entreprise Darty est la qualité de son service après-vente et les garanties qu'elle offre à ses clients (le fameux « contrat de confiance »). Ces éléments permettent à Darty de se distinguer de ses concurrents.*

2. La démarche stratégique

La démarche stratégique consiste concrètement à mettre en œuvre la stratégie des dirigeants par l'intermédiaire de trois phases qui correspondent aux trois questions fondamentales que se pose tout décideur.

La phase de diagnostic stratégique

La phase de diagnostic stratégique permet de répondre aux questions « Qui sommes-nous ? » et « Où peut-on aller ? ». L'objectif est de mettre en évidence le métier de l'entreprise, c'est-à-dire une combinaison de savoir-faire et de compétences distinctives, ou la mission de l'organisation publique ou associative, c'est-à-dire sa vocation à satisfaire un intérêt qui peut être général, collectif ou particulier.

Par exemple, la mission de la RATP ou de la SNCF consiste à fournir des solutions de mobilité (train, métro...). La mission de Pôle emploi consiste à prendre en charge les demandeurs d'emploi pour faciliter leur recherche de travail.

La mission est, bien sûr, liée à la finalité de l'organisation. Pôle emploi assure une mission de service public qui relève d'enjeux économiques et sociaux nationaux (lutte contre le chômage et la précarité...). La mission détermine également le métier de l'organisation et répond à la question « Que faisons-nous concrètement ? ».

Le métier de l'entreprise Renault est de concevoir et de produire des véhicules (voitures, utilitaires...).

L'organisation peut n'exercer qu'un seul métier. C'est le cas de la majorité des entreprises artisanales. Parfois, elles exercent plusieurs métiers ou un même métier déclinable sur plusieurs domaines d'activité cohérents, que l'on appelle les « domaines d'activité stratégiques » (DAS).

Par exemple, les domaines d'activité stratégiques de La Poste peuvent aujourd'hui dissocier son activité bancaire (La Banque Postale) de ses activités courrier (lettres et colis) et téléphonie (forfaits et téléphones).

La définition des domaines d'activité stratégiques peut également reposer sur un découpage géographique (Asie, Europe, Amérique du Nord...), comme c'est le cas pour les constructeurs d'automobiles. Le processus stratégique de l'organisation sera alors mené au niveau global ou sera défini pour chaque domaine d'activité stratégique, lorsque cela apparaîtra plus pertinent.

La phase de diagnostic stratégique doit permettre la mise en évidence des compétences distinctives de l'organisation. Il s'agit de la façon dont l'organisation parvient à combiner ses différentes ressources (humaines, matérielles, financières...) pour proposer à ses clients une prestation ou des produits qui seront perçus comme meilleurs que ceux de ses concurrents.

La compétence distinctive de l'entreprise Amazon réside dans sa capacité à livrer rapidement, et de façon très fiable, ses clients grâce à une logistique efficace (organisation, compétences du personnel, performance du système d'information...).

Cependant, les compétences distinctives et l'avantage concurrentiel ne sont absolument pas définitifs. Ils sont sans cesse remis en cause, et les organisations doivent veiller en permanence à conserver une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Par exemple, Nokia a longtemps dominé le marché des téléphones portables grâce à des produits particulièrement fiables. Mais l'entreprise n'a pas su conserver sa position de leader parce que la source d'avantage concurrentiel a évolué dans ce secteur (évolution des usages avec l'Internet mobile et les applications...).

La phase de diagnostic stratégique

La phase de fixation des objectifs stratégiques permet de répondre à la question « Où veut-on aller ? »

Les objectifs stratégiques sont la traduction en termes concrets de l'état que l'organisation souhaite atteindre à plus ou moins long terme. Les objectifs stratégiques sont définis par les dirigeants de l'organisation (le management stratégique) et sont généralement quantifiés.

Dans les entreprises

Pour une entreprise, les **objectifs stratégiques sont définis par l'équipe dirigeante** en cohérence avec leur **finalité** (réaliser des profits et assurer leur pérennité) et avec son **métier** de manière quantitative.

Par exemple, les objectifs stratégiques des constructeurs d'automobiles sont généralement définis en quantité de véhicules vendus et en termes de parts de marché.

Dans les organisations publiques

Pour une organisation publique, les **objectifs stratégiques sont définis par les pouvoirs publics** dans le cadre de **politiques publiques** et concernent des **missions d'intérêt général**. À ce titre, le processus stratégique est beaucoup plus contraint pour les organisations publiques que pour les entreprises. Les objectifs stratégiques ne sont qu'une déclinaison de leur mission de service public. *Pour un commissariat de police, les objectifs définis seront essentiellement liés à sa mission de sécurité et de prévention (proportion d'affaires résolues, baisse de la criminalité...).*

Dans les organisations de la société civile

Pour une association, un syndicat, une fondation ou une ONG, les objectifs stratégiques sont définis collectivement au regard des missions assignées et en conformité avec les statuts.

Par exemple, les Restos du Cœur formule des objectifs stratégiques en rapport avec son activité d'aide aux plus démunis, qui seront exprimés en nombre de repas distribués ou de places ouvertes dans les foyers d'accueil.

 [Exercice n°1](#)

 [Exercice n°2](#)

3. La phase du choix stratégique

La phase du choix stratégique proprement dit permet de répondre à la question « Comment allons-nous y parvenir ? ».

Pour les grandes organisations et les organisations publiques, la stratégie est souvent définie à travers des plans stratégiques pluriannuels (pas plus de cinq ans en général).

Ces plans permettent d'avoir plus de visibilité sur la stratégie de l'organisation, d'impliquer et d'informer les parties prenantes (adhérents, actionnaires, salariés...) et de faciliter l'évaluation de la stratégie (les objectifs formulés dans le plan sont-ils véritablement atteints ?).


Une fois le plan stratégique défini, l'organisation le décline en plans opérationnels qui détaillent les étapes de mise en œuvre des décisions stratégiques et prévoient les moyens nécessaires pour les appliquer. Il s'agit des moyens financiers (budgets), humains (recrutements, formation...) ou matériels.

La démarche stratégique s'accompagne également, en général, d'une évaluation régulière de la stratégie retenue et des mesures à prendre pour adapter le plan à l'évolution de l'environnement (crise économique, innovation technologique, apparition de nouveaux concurrents...).

Elle implique aussi, lorsque c'est nécessaire, une réorientation stratégique de l'organisation.

 [Exercice n°3](#)

 [Exercice n°4](#)

 [Exercice n°5](#)

À retenir

La stratégie consiste à fixer des objectifs à long terme et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources. La stratégie doit permettre d'accroître la cohérence entre la finalité de l'organisation et son environnement, par définition évolutif. Elle s'appuie sur un ensemble d'objectifs et de décisions qui engagent le devenir de l'organisation. La démarche stratégique décrit la combinaison des différentes phases qui vont aboutir à la définition de la stratégie. Pour l'entreprise, le processus stratégique est centré sur son ou ses métiers et sur les domaines d'activité stratégiques (DAS). Il s'appuie sur un avantage concurrentiel fondé sur des compétences distinctives. Pour les autres organisations, le processus stratégique est construit à partir des missions qui leur sont assignées par l'autorité publique ou qu'elles se sont fixées en relation avec leur finalité.