

## ***Première année « DUT »***

### ***Cours :***

## ***Stratégie d'entreprise***

### **CHAPITRE II.**

## ***De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise***

# CHAPITRE II.

## *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*

---

Dans le chapitre précédent, il était question, bien que brièvement, des origines militaires de la stratégie et de son évolution et donc mutation à travers les siècles, les civilisations et les cultures. Aussi, va-t-il sans dire que la stratégie d'entreprise est le fruit indiscutable de son ancêtre guerrière, et ce malgré l'illusion d'affranchissement et d'accomplissement qu'elle est appelée à donner actuellement. Une telle connexion est perceptible dans la définition-même de la stratégie d'entreprise.

Cependant, avant de s'attaquer à cette définition, on donnera, tout d'abord, un bref historique de la stratégie d'entreprise.

### **1/ Bref historique de la stratégie d'entreprise**

Du point de vue théorique, c'est au début du 20<sup>ème</sup> siècle qu'on a commencé à parler de stratégie d'entreprise. C'est un économiste et Professeur d'origine autrichienne ayant enseigné aux Etats-Unis (Joseph Schumpeter) qui a corrélé, à travers son ouvrage « *Nature et contenu principal de la théorie économique* » (1908), le développement des entreprises sur les marchés à la mise en place par l'entrepreneur –considéré comme noyau du système capitaliste-, d'une stratégie efficace.

Toujours théoriquement-parlant, c'est la naissance de la société de consommation et donc du marketing dans les années 60 qui a obligé les entreprises civiles américaines à se tourner vers l'arme compétitive que constitue la stratégie. Toujours confinée au domaine militaire jusqu'à cette date, celle-ci n'a véritablement pris son envol en entreprise que vers les années 80, et ce grâce à son évolution, plus ou moins rocailleuse, vers une stratégie opérationnelle.

Du monde militaire à celui civil, le mot stratégie a été introduit dans la sphère économique et managériale par A. Chandler, via son ouvrage « *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise* » (1962). Par contre et au-delà de son aspect étymologique, la véritable inoculation de la stratégie, bien que peu opérationnelle, à l'entreprise civile, a été principalement l'œuvre de militaires. Pour ce faire, deux voies ont été empruntées par ces derniers. D'abord, à travers la reconversion de nombre d'entre eux à la tête de grandes entreprises américaines, ensuite à travers l'Université (Harvard Business School notamment) où ils y ont enseigné le cours de stratégie d'entreprise.

Le milieu des années soixante a connu la naissance du modèle d'analyse stratégique de l'entreprise (SWOT) par des professeurs de Harvard.

Toutefois et pour rendre plus opérationnelle la stratégie d'entreprise, le Professeur et consultant américain H. I. Ansoff inventa courant les années 70 et à partir d'une étude menée durant 20 ans sur un échantillon d'entreprises, le concept de planification stratégique, qui se décline en trois temps : détermination des objectifs de l'entreprise, définition des modalités de leur réalisation et fixation, enfin, du budget nécessaire à cette réalisation.

Largement critiquée (surtout par H. Mintzberg, universitaire canadien en sciences de gestion) à cause de son approche trop mécaniste des organisations supposant une parfaite maîtrise de son environnement et de ses hommes, elle fut remplacée, toujours par Ansoff, par le concept plus opérationnel et flexible de «Management stratégique ».

Toujours dans les années 70, les méthodes ou matrices « McKinsey », « ADL » et « BCG » fruits de grands cabinets de consulting américains portant les mêmes noms, se caractérisèrent par leur analyse stratégique plus réaliste mesurant la position et la valeur de leurs entreprises-clientes sur le marché. Ces matrices prennent en compte soit la dimension quantitative (« BCG »), ou plutôt qualitative (« ADL ») ou les deux à la fois (« McKinsey »), des entreprises.

En 1980-90, c'est un autre Professeur de Harvard qui influença l'évolution de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de Michael Porter. Il a inventé le modèle du positionnement concurrentiel ou modèle des 5 forces visant l'avantage concurrentiel de l'entreprise : les nouveaux entrants, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des acheteurs, produits de substitution, rivalité avec les concurrents.

La stratégie de Porter a été, elle aussi, critiquée à cause de son approche trop rigide de la compétitivité, occultant les possibilités d'alliance entre entreprises concurrentes, d'une part, et celles leur permettant, d'autre part, de se baser sur leurs forces internes pour créer leurs propres facteurs-clefs de réussite plutôt que de toujours les chercher dans leur environnement externe. Ceci, surtout que l'environnement économique a été particulièrement instable durant les années 90.

Actuellement, les entreprises lassées par ces modèles trop déductifs, préfèrent en quelque sorte fabriquer leur propre stratégie. Cette dernière leur permet de se positionner au plus près de leur environnement à la fois conjoncturel et concurrentiel, mais aussi de contracter des alliances avec leurs partenaires, concurrents ou pas, si nécessaire. C'est le cas, par exemple, de la théorie des stakeholders ou parties-prenantes, qu'on appelle aussi la stratégie des partenaires ou stratégie d'alliances.

Le nouveau modèle d'analyse stratégique défendu par S. R. Covey, conférencier et universitaire américain (voir chapitre 5), va également dans le sens d'une stratégie d'entreprise plus iconoclaste et plus en symbiose avec la réalité interne et externe des entreprises.

## 2/ Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

Pour le Stratégor, « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend s'être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

Il convient, donc, d'en tirer ceci : « La stratégie de l'entreprise est l'art de sélectionner et d'optimiser des ressources et des moyens de toute nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle »

Aussi, l'art impose-t-il une disposition d'esprit et la maîtrise de techniques et l'optimisation des moyens valorise-t-elle efficacement les cinq types de ressources de l'entreprise (financières, humaines, matérielles, immatérielles et technologiques), donc ses potentialités.

Il faut noter que les objectifs de progrès impliquent une démarche proactive et l'initiative prise dans la lutte concurrentielle incite à l'action concrète et au dynamisme des acteurs.

En parlant d'objectifs, il convient de souligner qu'il ne faut pas confondre objectifs, stratégie, finalités, vision et buts.

### ATTENTION !

Il faut chasser l'idée qui invoque que la **stratégie** s'intéresse au moyen-long terme et la **tactique** au court terme.

## 3/ Stratégie et tactique

Cette erreur provient d'une confusion entre la disponibilité des ressources dans une entreprise et les contraintes à lever pour les obtenir. Ex. : si la stratégie repose sur un investissement lourd (construction d'un avion), il est certain que la stratégie produira ses effets à long terme : lever les lourdes contraintes d'études, d'achats et de montages demande un délai technologique non compressible dans le temps.

Or, les entreprises tendent nettement aujourd'hui à réduire le temps entre la réflexion stratégique et l'action-résultats (externalisation des tâches, flexibilité du travail, etc.)

### RESULTAT !

La stratégie et la tactique peuvent se faire presque dans la foulée, en même temps, sans qu'il y ait obligatoirement un délai fatidique qui les sépare. La réflexion stratégique est

tout un art. Il convient de noter que : **L'ANALYSE STRATEGIQUE** est le point de départ incontournable de toute réflexion stratégique.

#### **4/ La réflexion stratégique est tout un art**

Confronté aux problèmes, tendances, événements et situations qui se présentent en bloc, le stratège doit :

- les décomposer en leurs éléments constitutifs ;
- évaluer la signification réelle de chacun des composants ;
- puis, les rassembler de manière à optimiser l'avantage concurrentiel de son entreprise.

Aussi, comme dans un champ de bataille, l'**enjeu** de la stratégie d'entreprise est de créer les conditions les plus favorables à son propre camp, en déterminant avec précision le moment opportun pour l'attaque ou le repli et en évaluant correctement les limites d'un éventuel compromis.

A CE NIVEAU,

L'**aptitude** à l'analyse et la souplesse intellectuelle du stratège lui permettront de trouver des solutions réalistes à des situations évolutives et non pas seulement de savoir reconnaître les différentes nuances de gris.

Dans la démarche stratégique, il convient tout d'abord d'avoir une vision claire des caractéristiques particulières de chaque élément d'une situation, puis de faire le meilleur usage possible de l'intelligence humaine pour restructurer ces éléments de la façon la plus avantageuse.

MAIS,

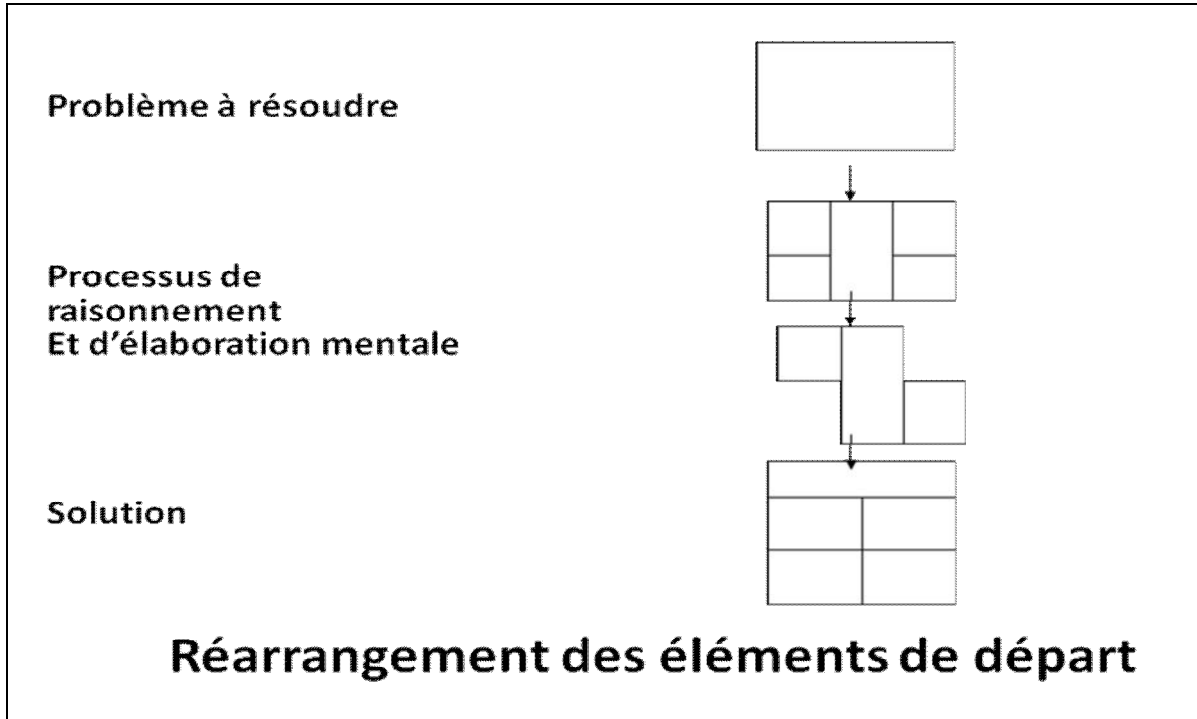
Les phénomènes et événements du monde réel ne sont pas toujours linéaires ! Il arrive que l'analyse systématique soit insuffisante !

Aussi, le cerveau, ultime outil de réflexion non linéaire, prend le relais.

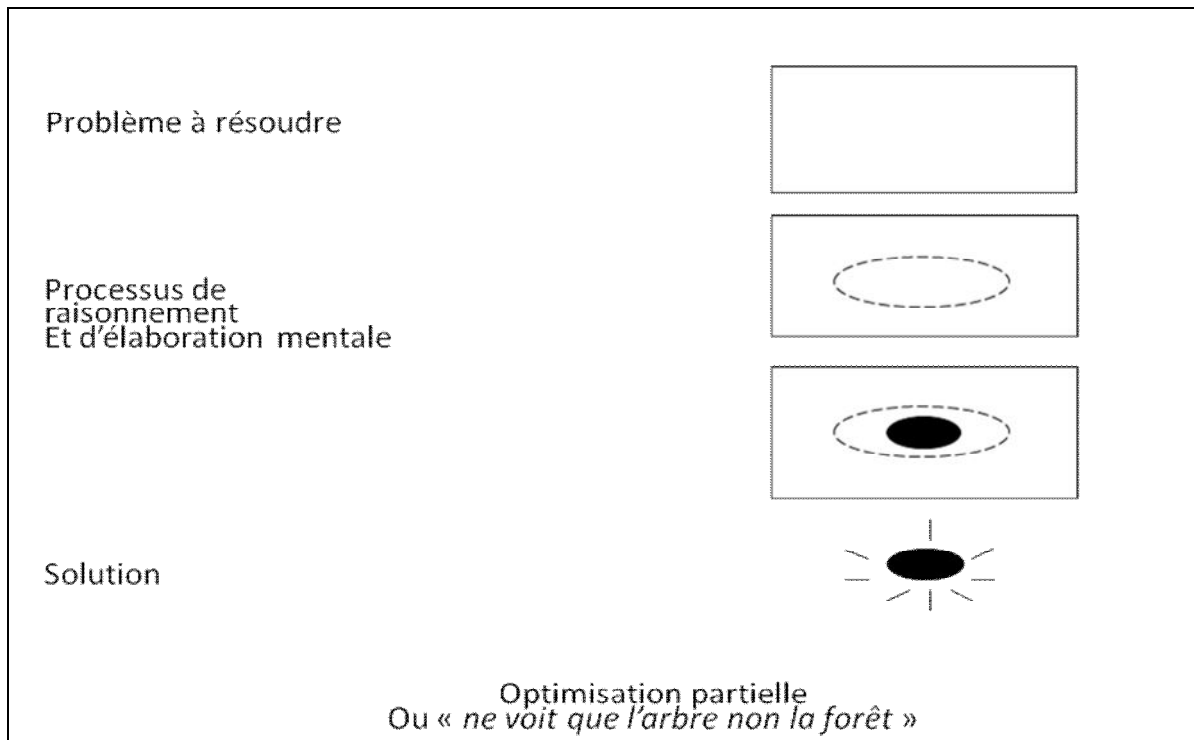
**La véritable réflexion stratégique** se distingue ainsi très nettement de l'approche classique fondée sur le raisonnement linéaire. Mais elle se différencie tout autant de l'approche qui se fie exclusivement à l'intuition, tirant des conclusions sans la moindre décomposition ou analyse.

Trois approches de résolution de problèmes permettent d'illustrer ce phénomène :

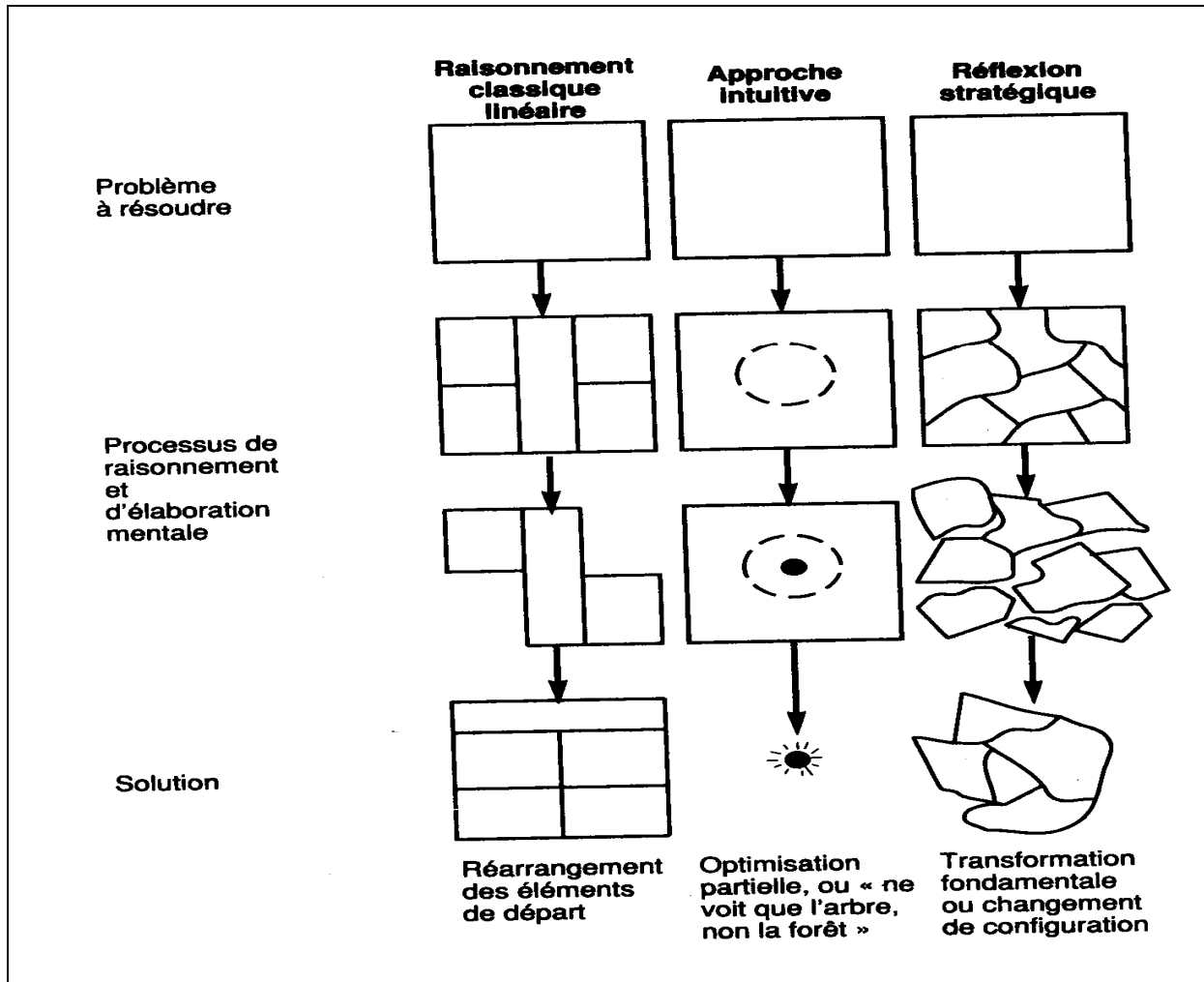
#### 4.1/ Raisonement classique linéaire



#### 4.2/ Approche intuitive



### 4.3/ Réflexion stratégique



## 5/ Nature de la stratégie

En parlant de la nature de la stratégie, on fait allusion aux décisions stratégiques.

### 5.1/ Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation. Elles ont très souvent pour but l'obtention d'un **avantage**, notamment par rapport à la concurrence. Un avantage stratégique peut être obtenu en fournissant des services de meilleure qualité que les autres acteurs. Ainsi, les décisions stratégiques sont parfois conçues comme la recherche d'un **positionnement** profitable, soit par rapport aux

fournisseurs, soit par rapport aux concurrents, de manière à obtenir un avantage sur un marché.

Les décisions stratégiques concernent le **périmètre d'activité** d'une organisation : une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité, ou doit-elle en avoir plusieurs ? En fait, le problème du **périmètre** est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos.

La stratégie est **déduite** des conditions de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. Il convient de chercher une issue de croissance (**argument concurrentiel**) dans l'étude des attentes et des goûts des clients, même dans des marchés considérés comme étant matures.

## 6/ Les trois niveaux de la stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. On peut en identifier trois niveaux distincts : la stratégie d'entreprise, les stratégies par domaine d'activité, les stratégies opérationnelles.

### 6.1/ *La stratégie d'entreprise*

Elle correspond aux décisions stratégiques élaborées au plus haut niveau d'une organisation, généralement par les membres de la direction générale ou état-major de l'entreprise (détermination des frontières de l'organisation, diversification des produits, allocation des ressources, prise en compte des attentes des actionnaires ou propriétaires de l'entreprise, etc.).

### 6.2/ *Les stratégies par domaine d'activité ou stratégies concurrentielles*

Il s'agit de l'identification de nouvelles opportunités afin d'obtenir un avantage par rapport aux concurrents. Ainsi et alors que la stratégie d'entreprise implique des décisions qui engagent toute l'organisation, les décisions stratégiques concurrentielles sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique (ou segment stratégique ou encore SBU (Strategic Business Unit)).

### 6.3/ *Les stratégies opérationnelles*

Elles se situent à la base de l'organisation. Elles déterminent comment les différentes composantes de cette dernière (ressources, procédés, savoir-faire des individus) répondent effectivement aux orientations stratégiques définies au niveau global et au niveau des domaines d'activité.



## 7/ Le principe de synergie

Selon S. R. COVEY<sup>1</sup>, « *La plupart des conflits sont binaires. On a l'habitude de penser sur le mode de la dichotomie : mon équipe est bonne, la vôtre est mauvaise, ou du moins de qualité inférieure ; mon équipe a raison et elle est juste, la vôtre a tort et elle risque même d'être injuste ; mes motifs sont purs, les vôtres sont au mieux hétérogènes ; c'est mon parti, mon équipe, mon pays, mon enfant, ma société, mon opinion, mon camp, contre le vôtre. Chaque fois, on a le choix entre deux possibilités. Nous nous identifions tous à une option ou à une autre. Voilà pourquoi il existe un antagonisme entre progressistes et conservateurs, démocrates et républicains, employés et dirigeants d'entreprise, (...), parents et enfants (...), enseignants et administration des établissements scolaires... ».*

Ce raisonnement binaire se base sur le choix entre deux voies qui aboutissent à un résultat dichotomique et donc binaire : 1 perdant et 1 gagnant.

On pourrait, au mieux, combiner ces deux voies pour aboutir à une solution qui tiendrait compte de nos deux points de vue. Mais, il y a risque à ce qu'on penche vers l'un ou l'autre de ces derniers.

Mais, on peut faire mieux : réfléchir à une troisième voie à laquelle ni l'une ou l'autre des parties en jeu n'avait pensé.

Ainsi, on parvient à cette troisième voie à travers la synergie.

Selon COVEY, « *la synergie c'est ce qui se passe quand  $1+1 = 10, 100, voire 1000$ . Tel est le résultat considérable que l'on obtient quand au moins deux individus qui éprouvent du respect l'un pour l'autre décident de s'affranchir de leurs idées préconçues pour relever un grand défi. Il s'agit de la passion, de l'énergie, de l'ingéniosité, de l'excitation que l'on ressent quand on façonne une nouvelle réalité de très loin préférable à l'ancienne.*

*La synergie ne se confond avec le compromis. Dans un compromis,  $1+1=1$  au mieux 1 et demi. Chacun y perd un peu. La synergie ne se contente pas de résoudre un conflit. Quand on pratique la synergie, on transcende cet antagonisme. On le dépasse pour construire quelque chose de nouveau, quelque chose de promoteur et qui transforme l'avenir. La synergie vaut mieux que ma méthode ou la vôtre : c'est la nôtre »<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> S.-R. Covey, 2014. *La 3<sup>e</sup> Voie La solution à tous vos problèmes : la créativité.*

<sup>2</sup> Ibid.

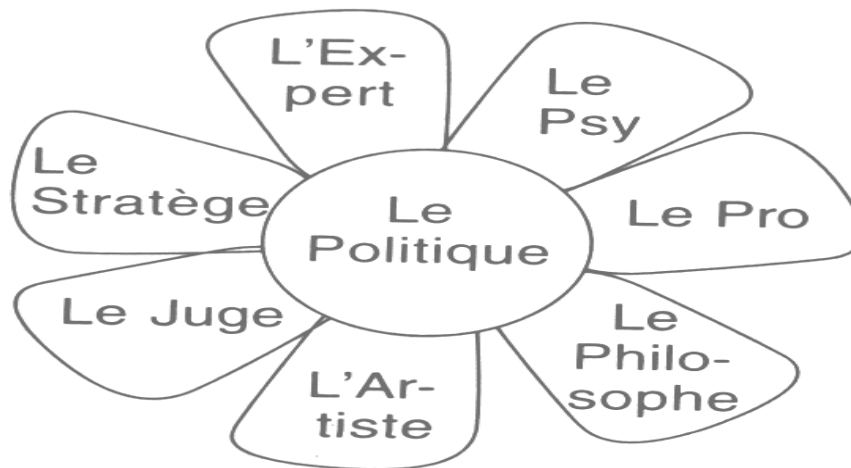
**Exemple.** : Lorsque dans les années 40 W. Edwards Deming essaya de faire comprendre aux industriels américains qu'il leur fallait améliorer la qualité de leurs produits, ceux-ci ont préféré hypothéquer leur avenir en réduisant les dépenses en matière de recherche et développement pour mettre l'accent sur les bénéfices à court terme. Ceci est un exemple de pensée binaire : on peut avoir la qualité, ou bien des prix bas, mais pas les 2 à la fois.

Rejeté aux Etats-Unis, Deming est parti au Japon. Il a expliqué là-bas que, dans tous les procédés de fabrication, se glissent des défauts qui amènent, alors, le client à se détourner du produit. Il convient, donc, de réduire le nombre de défauts. Les industriels japonais ont opéré la synthèse entre cette idée et leur conception du Kanban. Il en a résulté une 3<sup>ème</sup> voie, à savoir la qualité totale, qui vise à améliorer le produit tout en réduisant constamment les prix.

Pendant ce temps, les fabricants américains, prisonniers de leur pensée binaire, s'efforçaient de rivaliser avec des voitures et des appareils électroniques japonais encore moins chers et toujours plus fiables. Ce cercle vicieux finit par avoir un effet paralysant sur l'industrie américaine à l'époque.

## 8/ La psychologie du stratège

N'est pas stratège :



**LA FLEUR DES COMPÉTENCES**

- Le politique : c'est celui qui s'interroge sur le sens à donner aux efforts sur le pourquoi. C'est lui qui, conscient des ressources, définit les buts, les objectifs et les priorités.
- L'expert : c'est lui qui détient la connaissance. Il est chercheur, enseignant ou technicien. Il a le savoir qui lui permet d'éduquer ou de réaliser.
- Le psychologue : il travaille sur la connaissance de soi, la connaissance des autres et l'analyse des relations entre les personnes, les groupes et les différents milieux (psychosociologie).
- Le juge : c'est lui qui rend les arbitrages, fait vivre les lois et les applique.
- Le philosophe : il sait être la conscience critique qui ouvre les yeux, qui alerte, qui interroge.
- L'artiste: il cristallise la sensibilité humaine et la traduit par un appel exacerbé aux sens.
- Le pro : le professionnel désigne l'homme de métier et d'entreprise, sérieux, attaché à la performance.

Le stratège est par essence proche du politique parce qu'il le sert. Parfois, il se confond avec le politique et fusionne pour donner le politique-stratège et non pas le stratège politique. **Par essence le stratège est le spécialiste du « comment » dans les univers d'hostilité et de compétition, au service du politique qui définit les buts.**

*In fine*, et quel que soit le domaine où il œuvre (militaire ou civil), on peut dire que pour réussir, le véritable stratège doit combiner les huit compétences sus-citées.