

# QG 2.1. Qu'est-ce que la stratégie ?

## 1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Le terme de stratégie vient du grec *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *agein*, « conduire ».

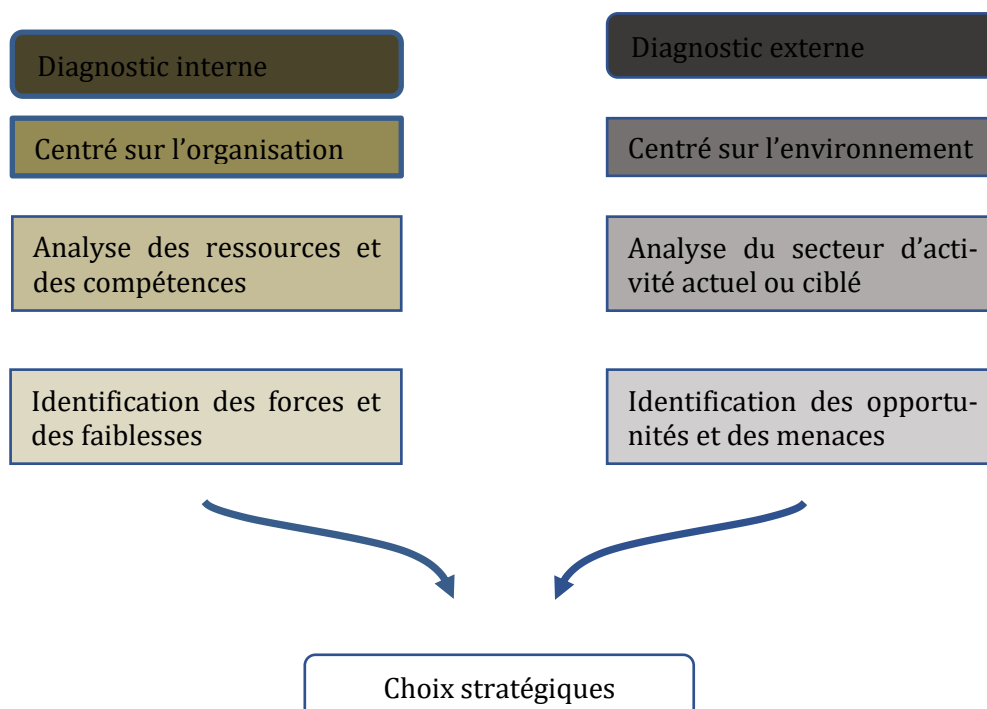
Selon l'historien américain Alfred Chandler, « la stratégie consiste en la définition des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » (1962).

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. 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.