

Stratégie d'entreprise

Les processus stratégiques

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Les processus d'élaboration de la stratégie : généralités	2
La stratégie délibérée	3
La planification stratégique	3
Caractéristiques.....	3
Avantages / Inconvénients.....	4
La personnalisation de la stratégie	4
La stratégie imposée par l'externe	4
La stratégie émergente	5
Les routines d'allocation de ressources	5
Les processus politiques	6
Les processus culturels	6
Des intentions stratégiques à la stratégie réalisée	7
Conclusion	8
Références	8

Préambule

Objectifs

Ce cours nous permettra d'aborder les processus stratégiques.

Il a pour objectif spécifique de savoir identifier les différents processus de construction de la stratégie d'une entreprise et de savoir construire une stratégie.

Nous verrons 4 parties différentes.

Nous allons tout d'abord évoquer quelques généralités sur les processus d'élaboration de la stratégie. Nous verrons ensuite la notion de stratégie délibérée ; puis la notion de stratégie émergente. Nous évoquerons enfin dans une quatrième partie le passage des intentions stratégique à la stratégie effectivement réalisée.

Cette leçon explique comment les stratégies se développent dans les organisations.

Les processus d'élaboration de la stratégie : généralités

D'une manière très schématique on distingue généralement deux processus de formation de la stratégie :

La première approche considère que les individus formulent leur stratégie après avoir utilisé les outils de diagnostic tels que le modèle PESTEL ou encore le modèle d'analyse concurrentiel de PORTER. Il s'agit d'une vision très rationnelle et analytique de la stratégie. Cette vision est souvent qualifiée de stratégie délibérée : en effet, les décisions résultent logiquement des décisions prises par les dirigeants.

La deuxième approche repose sur la notion de stratégie émergente : ici les stratégies ne sont pas le fruit d'un processus conscient et rationnel mais se forment au cours du temps. Cette approche repose donc davantage sur la prise en compte de l'expérience, de l'intuition ou de de la complexité.

La stratégie délibérée

La stratégie délibérée est un processus intentionnel et rationnel.

La stratégie délibérée est l'expression de l'orientation intentionnelle, formulée ou planifiée par les dirigeants. Elle est conçue grâce aux outils, aux techniques et aux méthodes d'analyse et d'évaluation de la stratégie.

Elle correspond donc à un ensemble de choix volontaires, décidés et conscient de la part de l'entreprise et de ses dirigeants.

Nous verrons qu'il existe plusieurs types de stratégie délibérée.

La planification stratégique

Définition

La planification stratégique est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les voies et moyens pour l'atteindre.

L'approche de la planification stratégique a émergé dans les années 1950, dans un contexte d'après-guerre et de forte croissance économique. Faire de la planification apparaissait donc dans ce contexte comme une approche pertinente pour développer les activités existantes dans des environnements stratégiques stables.

Caractéristiques

- C'est un processus formalisé ;
- C'est une démarche explicite et volontaire ;
- Elle aboutit à des choix stratégiques.

Cette approche a été remise en question dans les années 70 en raison de la crise économique et de l'incertitude liée à l'évolution des environnements concurrentiels.

Avantages / Inconvénients

Avantages	Inconvénients
Implique les dirigeants qui ont participé à l'élaboration de la stratégie	Paraît inadaptée en période de crise
Constitue un excellent moyen de communication et de coordination	Reste souvent très abstraite
Élargit la vision des responsables	N'est pas soucieuse de la mise en œuvre opérationnelle

Tableau 1 : avantages et inconvénients de la stratégie délibérée

La personnalisation de la stratégie

Le second processus lié à la stratégie délibérée repose sur la personnalisation de la stratégie.

Ici, c'est surtout le rôle des individus clés, des dirigeants, des leaders stratégiques, qui est mis en avant.

Ils choisissent une trajectoire stratégique sur la base de leur leadership, de leur légitimité, de leur expertise, de leur réputation ou encore de leur capital social ou de leurs réseaux relationnels.

C'est souvent le rôle attribué au fondateur de l'entreprise, parfois considéré comme une forme de « héros ».

La stratégie dépendra ici fortement de manière délibérée, de la vision stratégique du dirigeant, qui prendra, souvent seul dans ce cas, les décisions, de manière centralisée et autocratique.

La stratégie imposée par l'externe

Le troisième processus lié à la stratégie délibérée repose sur le rôle de l'environnement de l'entreprise.

Il existe en effet des situations dans lesquelles la stratégie est imposée par des organisations ou des parties prenantes externes à l'organisation.

Le gouvernement peut par exemple dicter une certaine trajectoire stratégique ou une orientation particulière dans le secteur public ou dans les industries soumises à son contrôle.

Les entreprises privées peuvent également se voir imposer certains choix stratégiques. Par exemple les Firmes Multi Nationales qui cherchent à se développer dans certaines régions du monde peuvent ainsi être obligées de créer des coentreprises ou de délocaliser une partie de leur production pour répondre aux exigences des gouvernements locaux.

La stratégie émergente

La stratégie n'est pas toujours un processus intentionnel et rationnel. La stratégie est souvent un processus incrémental et itératif. La plupart des recherches sur l'évolution des stratégies montrent qu'elles se développent en fait de manière incrémentale, en modifiant progressivement les stratégies mises en place.

Les décisions passées orientent nécessairement les décisions futures. Ainsi, des stratégies en apparence cohérentes résultent parfois d'une série de mouvements stratégiques, chacun ne prenant son sens qu'à la suite de ceux qui l'ont précédé. Ici donc, les décisions au niveau opérationnel contribuent à dessiner les orientations long terme et à faire émerger peu à peu la stratégie.

Dans la réalité, il s'agit donc de trouver le bon équilibre entre planification et émergence !

Il existe, et nous allons le voir, différents processus qui façonnent la stratégie émergente dans les organisations.

Les routines d'allocation de ressources

Définition

Le modèle d'allocation des ressources (RAR) postule que la stratégie émerge à partir de la manière dont les ressources sont allouées et utilisées dans l'organisation.

Cette approche part du principe qu'il est irréaliste de penser que la stratégie puisse être pensée de manière rationnelle et définitive notamment dans les grandes organisations complexes.

Les dirigeants et managers ne pouvant anticiper toutes les évolutions de leur environnement implique qu'il est préférable d'appréhender la stratégie comme une succession de solutions mises en œuvre au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux problèmes.

En effet, dans la réalité, toutes les entreprises mettent en place des outils ou des approches qui leur permettent d'évaluer le succès ou l'échec de nouveaux projets, produits ou services.

Ces outils et ces approches apparaissent comme des routines (des habitudes) pour les entreprises. C'est en s'appuyant sur ces routines que les entreprises repèrent en continue des problèmes dans une chaîne de production, des insuffisances dans tel ou tels services, des insatisfactions de la part de tel ou tel client et qu'elles y apporteront des solutions en allouant des ressources spécifiques. Ce sont donc bien ici les routines qui forment en continue la stratégie de l'entreprise.

Les processus politiques

Définition

La stratégie d'entreprise résulte de jeux politiques et de jeux de pouvoirs qui opposent les dirigeants ou des hauts responsables entre eux, ou avec leurs parties prenantes internes (salariés, syndicats) ou avec des parties prenantes externes. Chacun essaie en effet de défendre constamment ses intérêts et ses points de vue, de manière à orienter la stratégie dans ses intérêts.

D'après cette approche, la stratégie résulte de processus de négociation et de jeux de pouvoirs entre des groupes d'intérêts internes et externes à l'organisation.

Dans la réalité, on peut en effet observer des tentatives de corruptions, des négociations, des alliances, des trahisons, etc. Ces jeux de pouvoirs influencent l'élaboration de la stratégie.

Lorsqu'ils cherchent à influencer la stratégie d'une organisation, les individus sont eux-mêmes influencés par leur expérience personnelle dans l'entreprise et ailleurs mais aussi par l'accès à l'information qui varie selon la position de chacun dans l'organisation. L'information stratégique est en effet un élément clé de détermination de la stratégie. Les individus qui la possèdent détiennent un avantage certain sur les autres et peuvent facilement manipuler l'environnement et les autres parties prenantes.

Si l'activité politique est souvent considérée comme une influence négative mais inévitable, l'influence des jeux politiques peut également être positive. On peut ainsi estimer que les conflits et les tensions qui caractérisent l'activité politique sont une source d'idées nouvelles et une contestation des pratiques établies.

Tout cela montre que l'activité politique exerce une influence centrale sur l'élaboration de la stratégie.

Les processus culturels

La culture organisationnelle correspond aux représentations mentales collectives qui existent au sein de l'organisation et qui orientent les comportements, les attitudes et les décisions.

Cela s'exprime souvent dans les entreprises par des phrases types comme par exemple « on peut ou on ne peut pas faire cela », ou encore « il faut ou il ne faut pas faire cela ».

Ce sont des idées ou des croyances préétablis, des comportements partagés entre les membres de l'entreprise qui vont prédéterminer les décisions.

Tous ces éléments implicites forgent la manière dont les individus se représentent l'organisation et son environnement. Ils tendent également à délimiter ce qui est considéré comme un comportement approprié. C'est donc bien ici la culture de l'entreprise qui oriente la stratégie.

Des intentions stratégiques à la stratégie réalisée

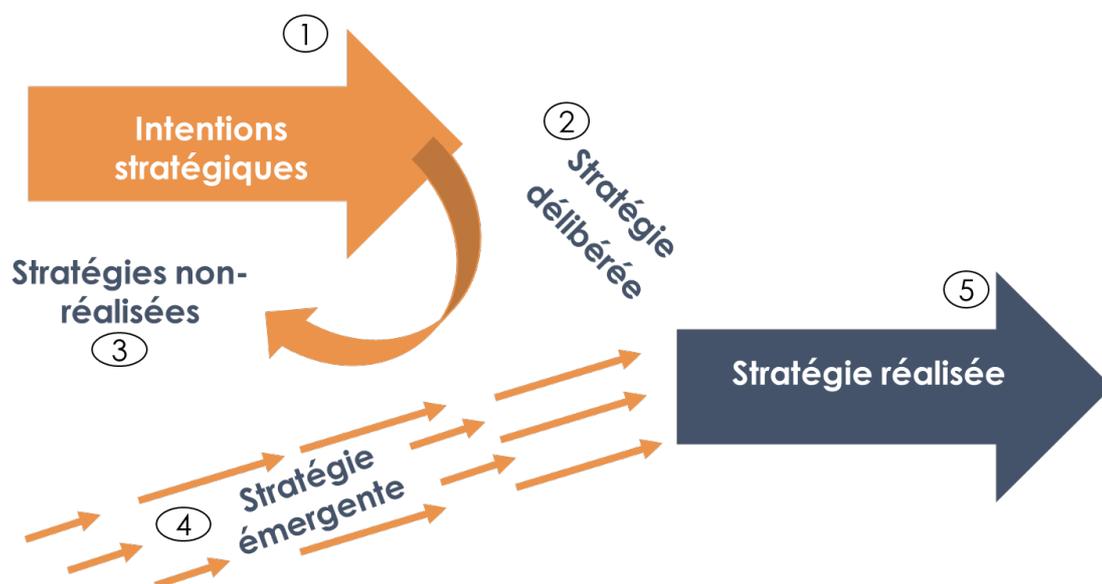


Tableau 2 : stratégie, de l'intention à la réalisation

Dans la réalité, la stratégie est souvent un mix entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente.

Elle peut se schématiser de la manière suivante.

Les dirigeants formulent des intentions stratégiques. Elles sont repérables dans les plans stratégiques, dans les projets annoncés et dans les programmes et les discours des dirigeants.

Ces intentions stratégiques sont parfois effectivement mises en œuvre. C'est la stratégie délibérée.

Toutes les intentions stratégiques ne sont pas effectivement réalisées. L'entreprise peut ne pas avoir les moyens de ses ambitions par exemple.

Par ailleurs, des actions non prévues peuvent s'ajouter aux intentions initiales des dirigeants, formant ainsi une stratégie émergente. De nouvelles données du marché, l'arrivée d'un nouveau concurrent, etc. peuvent modifier les plans initiaux.

Au final, la combinaison de ces deux flux de stratégie délibérée et émergente forme la stratégie réalisée.

Conclusion

La stratégie est à la fois une décision et un processus.

Il est important de distinguer la stratégie délibérée qui est l'orientation voulue par les managers, et la stratégie émergente qui résulte des comportements et des activités de l'organisation.

Dans la réalité, il n'y a pas véritablement de bonne ou de mauvaise manière de penser et de faire la stratégie mais plutôt des approches qui se cumulent ou plus précisément qui se complètent.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table de illustrations

Tableau 1 : avantages et inconvénients de la stratégie délibérée.....	4
Tableau 2 : stratégie, de l'intention à la réalisation.....	7