

## 2. Stratégie et déclinaisons

---

Ainsi, la fonction « stratégie » se trouve en amont du marketing. Mais que recouvre exactement le vocable « stratégie » ? La réponse à cette question pourrait se présenter sous la forme d'une définition.

Un très grand nombre de « penseurs » ont travaillé et ont fourni moult définitions du mot ; aussi pour ne pas allonger cette liste en en proposant une de plus il paraît plus raisonnable de se contenter de définir la stratégie en termes de fonction : « la “fonction stratégie”, pour une Entreprise, a pour objet la gestion intelligente des rapports de force entre elle et ses concurrents dans le but de satisfaire aux finalités fixées par les Dirigeants. »

Bien entendu, pour ce faire, l'Entreprise devra être à même d'assurer une profitabilité des capitaux investis, de garantir la pérennité de l'institution, d'inspirer la confiance en interne et en externe et enfin de susciter l'adhésion et l'effort de tout le « personnel ».

A partir de cette compréhension du rôle de la fonction « stratégie », il devient possible de convier le lecteur à réfléchir avec nous sur ce que doit être le point de départ de la conception d'une stratégie d'Entreprise et voir ensuite par quelles étapes cette conception doit passer pour devenir une mise en œuvre réussie, c'est-à-dire permettant à l'Entreprise de satisfaire à ses objectifs.

Expliciter les différentes étapes de la conception stratégique doit, sans aucun doute, nous permettre de mettre en évidence et de comprendre les différents concepts que recouvre ce terme et dont certains ne sont pas toujours très clairs. Pour y réussir, nous nous proposons d'examiner plus en détail le contenu de la fonction remplie par la stratégie puis d'étudier le rôle et les missions clés de chacun des niveaux d'intervention dans l'Entreprise. Pour être pertinente, cette réflexion devra s'appuyer sur l'analyse et le rôle des structures de l'Entreprise qui ont à participer aux différentes étapes de l'analyse stratégique depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre et le contrôle.

Ce constat nous amène à poser le problème du rôle du Dirigeant dans la définition d'une stratégie. Le Dirigeant, pour remplir pleinement son rôle, doit se poser trois questions :

- où sommes-nous ?
- où voulons-nous aller ? et pour rester réaliste le pouvons-nous ?
- comment y aller ?

Ce n'est certes pas à lui, et à lui tout seul, de répondre à ces trois questions, mais c'est en tout cas lui seul qui a la capacité de les poser avec efficacité. Bien entendu, il faut se garder d'oublier « d'où venons-nous ? », car cette analyse est le préalable à la compréhension de l'existant et le moyen de comprendre la culture de l'Entreprise.

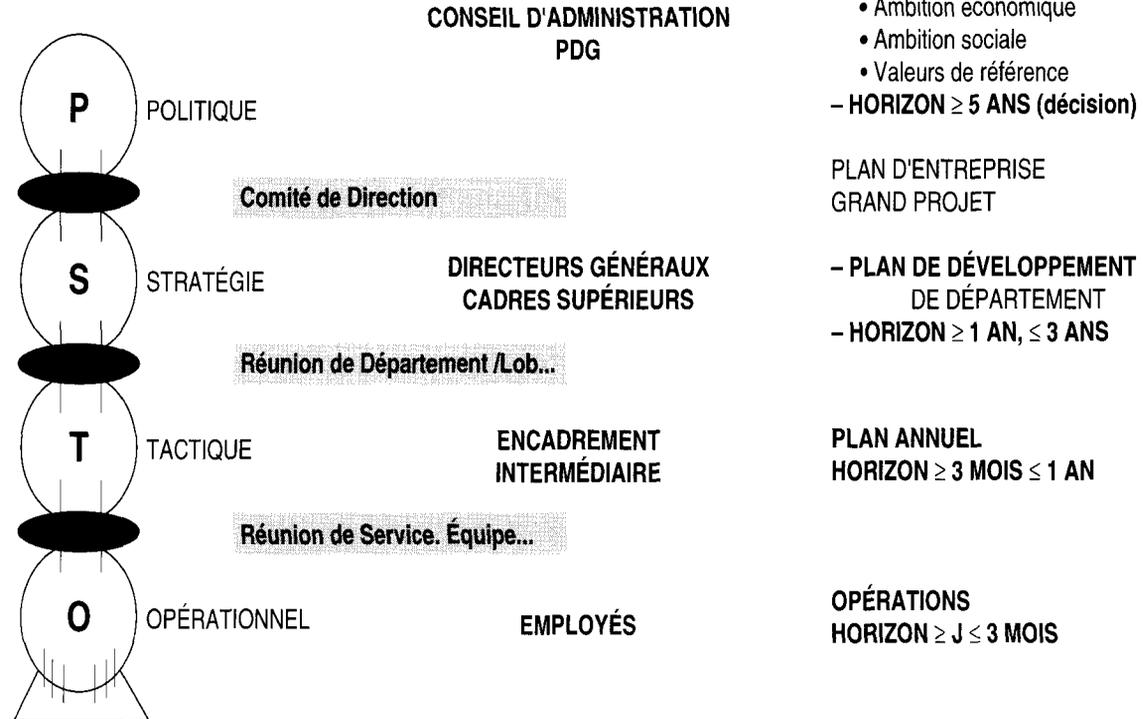
Pour mieux saisir ce qui est du rôle du Dirigeant et seulement de lui, il est utile de comprendre et d'analyser les différents niveaux de décision dans l'Entreprise. Il existe, selon notre analyse, quatre niveaux spécifiques de décision dans l'Entreprise que l'on peut qualifier ainsi (cf. figure 1.6) :

- le niveau politique,
- le niveau stratégique,
- le niveau tactique,
- le niveau opérationnel.

Examinons la composition de chacun de ces quatre niveaux :

- *Le niveau politique* est formé des représentants des actionnaires c'est-à-dire des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance y compris, bien sûr, les membres de ce conseil qui exerceraient des responsabilités de gestion dans l'Entreprise tel que le PDG et le DG (s'il est membre du conseil).
- *Le niveau stratégique* est composé des membres de la direction générale c'est-à-dire du PDG, du ou des DG, des responsables des grandes unités et des responsables des grandes fonctions de l'Entreprise.
- *Le niveau tactique* est formé par l'encadrement intermédiaire, c'est-à-dire les responsables (cadres ou non-cadres) des équipes (étant entendu que dans chaque Entreprise, compte tenu de sa taille, de son organisation notamment en termes de nombre de niveaux hiérarchiques et du secteur dans lequel elle opère, l'importance et le niveau hiérarchique des membres composant l'encadrement peuvent être très différents).
- *Le niveau opérationnel* formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, c'est-à-dire essentiellement les employés et les ouvriers et leur encadrement direct.

Examinons maintenant le rôle décisionnaire qui doit être attribué à chacun de ces niveaux en ce qui concerne la stratégie.

Figure 1.6 Les 4 niveaux de décision<sup>1</sup>

1. Source : 1 + 1 Consultants