

Harry Igor ANSOFF

(1918-2002)

La réflexion stratégique

Un des premiers auteurs à avoir étudié les stratégies d'entreprise dans les années 1960, Ansoff distingue les activités stratégiques des activités opérationnelles et de gestion. Les premières concernent des décisions prises en avenir incertain et qui engagent l'entreprise à long terme, alors que les secondes concernent des décisions prises en avenir certain ou aléatoire (c'est à dire probabilisable) et pour le court terme.

Les décisions stratégiques concernent principalement le choix des produits et services que l'entreprise veut offrir et des moyens qu'elle va mettre en œuvre pour les réaliser. Les moyens concernent les structures à mettre en place et les technologies à maîtriser.

Les offres sont définies par rapport à une demande correspondant à un marché. Les couples produits-marchés définissent des domaines d'activité stratégique. La stratégie de domaine (*business strategy*) est une composante de la stratégie globale de l'entreprise (*corporate strategy*).

L'entreprise peut poursuivre sa croissance dans ses activités actuelles, ou bien se diversifier. Cette diversification peut concerner les marchés, les produits et/ou les technologies. Plus la diversification est forte (totale ou conglomérale) plus le risque est important.

L'analyse de l'entreprise (forces/faiblesses) et celle de l'environnement (menaces/opportunités) permettent de préciser les options stratégiques à retenir.

Ansoff souligne l'importance de la prise en compte de l'environnement et critique la planification stratégique essentiellement basée sur l'analyse du passé. L'entreprise doit être réactive et accroître sa flexibilité.

Ouvrage principal

Stratégie du développement de l'entreprise (Corporate strategy - 1965)