

La démarche stratégique

Stratégie d'entreprise

- Combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre une entreprise et les moyens par lesquels elle cherche à les atteindre
- Elle engage les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise et leur affectation sur le long terme
- La stratégie comporte 3 niveaux d'intervention
 - Stratégie globale** → Appelée également "corporate strategy", cette stratégie concerne l'entreprise dans sa totalité
 - Stratégie par domaine d'activité** → Appelée également "business strategy", cette stratégie se limite à une partie de l'entreprise
 - Stratégie opérationnelle** → Stratégie qui décline les deux précédentes au niveau des fonctions : stratégie mercatique, stratégie financière etc..
- Stratégie délibérée** → Lorsqu'elle est construite et planifiée
- Stratégie émergente** → Lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir

Démarche stratégique

- La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LGAC développé par quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth
- Ce modèle met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement
- Diagnostic stratégique**
 - Le diagnostic interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise**
 - Le diagnostic externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise**
 - L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise**
 - L'avantage concurrentiel
 - Doit être identifiable par les consommateurs
 - Doit être durable
 - Doit être défendable face aux concurrents
 - Ne doit pas être substituable
- Définition des objectifs**
 - Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes
 - Ces objectifs doivent être cohérents avec
 - Les finalités
 - Les ressources et les compétences
 - Les opportunités et les menaces de l'environnement
 - Les obligations et les pressions sociales qui s'exercent sur elle
- Mise en oeuvre de la stratégie**
 - Il s'agit de prendre les décisions et mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en oeuvre effective de la stratégie définie
 - Cette mise en oeuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets
- Contrôle stratégique**
 - Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés
 - L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales
- La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une GE, d'une entreprise mono ou multi-activités

Segmentation stratégique

- Consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés et des mêmes produits
- Cette segmentation aboutit à la détermination de segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS)
- Chacun des DAS identifiés se caractérise par un marché spécifique et correspond à un ensemble de produits ou de services régis par les mêmes facteurs clés de succès
- La segmentation stratégique est différente de la segmentation mercatique
- La segmentation mercatique s'applique à chaque DAS pour diviser la clientèle afin d'adapter les produits aux besoins, habitudes et comportements d'achat des consommateurs

Henry Mintzberg

- Mintzberg a montré que les stratégies délibérées qui précèdent l'action sont souvent complétées par des stratégies émergentes non planifiées mais dictées par l'environnement

Learned, Christensen, Andrews et Guth

- Ont mis au point, en 1965, le modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces)