

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)