

CHAPITRE 8 – LA DEMARCHE STRATEGIQUE

I – QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ?

La stratégie correspond à des décisions qui permettent à l'entreprise d'atteindre des objectifs sur le long terme. Elle est définie par les dirigeants et aura un impact durable sur toute l'organisation. La stratégie est un mot construit à partir de deux expressions grecques : stratos (armée) et agos (conduite). La stratégie est donc l'art de conduire une armée.

Mickael Porter, définit la stratégie comme une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre une entreprise et les moyens qu'elle utilise pour les atteindre. Elle engage les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise et leur affectation sur le long terme.

Selon *Henry Mintzberg* une stratégie peut être **délibérée**, lorsqu'elle est construite et planifiée ; ou **émergente**, lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée.

La stratégie comporte 3 niveaux d'intervention :

- **La stratégie globale** : appelée également "corporate strategy", cette stratégie concerne l'entreprise dans sa totalité.
- **La stratégie par domaine d'activité** : appelée également "business strategy", cette stratégie se limite à une activité de l'entreprise.
- **La stratégie opérationnelle** : stratégie qui décline les deux précédentes au niveau des fonctions : stratégie mercatique, stratégie financière etc.

II – QU'EST-CE QUE LA DEMARCHE STRATEGIQUE ET SES OUTILS ?

Avant de définir une stratégie, une entreprise doit mener une démarche stratégique, c'est-à-dire une réflexion en réalisant notamment un diagnostic stratégique. Elle pourra mettre en œuvre plusieurs outils :

A – ETABLIR LE DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle **LGAC** développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : **Learned, Christensen, Andrews et Guth**. Ce modèle porte également le nom de modèle **SWOT** (Strength, Weakness,

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 2 – Elaborer une stratégie 2.1 – Définir une démarche stratégique

Opportunity, Threat) ou FFOM (**F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités, **M**enaces) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

B – LA SEGMENTATION STRATEGIQUE ?

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

La segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes produits ou des mêmes fournisseurs.

Cette segmentation aboutit à la détermination de segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS). Pour chacun de ses DAS, l'entreprise définit alors une stratégie spécifique (business strategy) pour lui donner un avantage concurrentiel à partir de ses facteurs clés de succès (FCS).

NB : 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.

II – QUELLES SONT LES ETAPES DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE ?

Pour mettre en œuvre une démarche stratégique, 3 étapes sont alors primordiales :

- **Faire le diagnostic stratégique** comporte 2 volets : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal étant de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, non substituable.
- **Mettre en œuvre la stratégie** : l'entreprise doit alors définir des objectifs en cohérence avec finalités (ce que l'entreprise veut faire), ses ressources et compétences (ce que l'entreprise a la capacité de faire) et en fonction des opportunités à saisir et des menaces à éviter. Au terme de cela, elle prendra les décisions adéquates.

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 2 – Elaborer une stratégie

2.1 – Définir une démarche stratégique

- **Evaluer et contrôler les résultats** : 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.

CONCLUSION SUR LA DEMARCHE STRATEGIQUE

