

1. Introduction

La gestion stratégique permet à l'entreprise de fonctionner dans un environnement complexe et dynamique de manière réussie. Il s'agit d'un scan environnemental (interne et externe), la formulation de stratégies (plan stratégique et planification long-terme), mise en œuvre de la stratégie, et l'évaluation et le contrôle.

La gestion stratégique met en valeur l'évaluation des occasions d'affaires externes et les suivis des occasions d'affaires externes et les défis par rapport aux forces et faiblesses de l'entreprise.

2. Définition le mot stratégique (Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?)

Stratégie est apparue dans les années 1960 et le mot stratégie construit à partir de deux expressions grecques : Stratos (armée) et Agos (conduite). Donc, la stratégie est l'art de conduire. Aussi Michael Porter affirme que « la stratégie, c'est décider entre quoi faire et ne pas faire ». Ce qui signifie que la stratégie c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

Michael Porter, né le 23 mai 1947 à États-Unis est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard Business School et consultant d'entreprise.



3. Notions proches et complémentaires de la stratégie

Parmi les termes et concepts proches de celui de stratégie d'entreprise, on retrouve notamment :

- ✓ la politique, ensemble des actions proposées pour aboutir à certaines décisions
- ✓ la tactique, regroupant les opérations à court et moyen terme (la stratégie constitue dans ce cas-là, la somme des tactiques)
- ✓ la finalité, désignant le but à atteindre
- ✓ le but
- ✓ l'objectif

4. Les objectifs de la stratégie

Les objectifs alloués à la stratégie sont multiples :

4. 1. Performance économique

La stratégie a pour objectif d'améliorer la performance économique des entreprises. Il s'agit d'améliorer la **rentabilité**, donc la valeur financière de l'entreprise.

D'un point de vue économique, la rentabilité de l'entreprise s'exprime par le rapport entre le surplus monétaire dégagé et le capital économique (actif total).

4. 2. Créer de la valeur

La stratégie permet de créer de la valeur financière (de faire du profit), mais elle permet également de créer d'autres formes de valeur.

Les différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ont une vision différente de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, etc.

4. 3. Pérenniser l'entreprise

La stratégie d'entreprise a également pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit de chercher à maîtriser la trajectoire stratégique de l'entreprise.

4. 4. Avantage concurrentiel (ou avantage compétitif)

L'objectif principal de la stratégie consiste à obtenir un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux (par exemple un produit facile à préparer). Cette offre constitue un facteur clé de succès, un atout stratégique.

Les entreprises doivent analyser leur proche environnement afin de découvrir ce qui va déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leur compétitivité.

5. Caractéristiques essentielles de la stratégie

Les stratégies d'entreprise reposent également sur des enjeux très forts :

- ✓ Incertitude,
- ✓ Risque,
- ✓ Investissements,
- ✓ Irréversibilité...


Qui rendent ces processus d'autant plus importants pour le fonctionnement d'une entreprise.

6. Les types de stratégie

Selon Henry Mintzberg la stratégie est divisée en deux types : la stratégie délibérée et la stratégie émergente.

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.

| | |
|---|---|
| Henry Mintzberg né le 2 septembre 1939 (81ans) à Canada est spécialiste canadien en sciences de gestion |  |
|---|---|



6.1. Stratégies délibérées ou anticipée

La stratégie délibérée (**anticipée**) est la stratégie que les dirigeants ont planifiée. Elle est issue d'une démarche rationnelle.

Les dirigeants ont décidé, après un diagnostic, comment l'entreprise se positionnera par rapport à la concurrence dans les trois à cinq ans à venir, quels seront ses objectifs, les produits qu'elle offrira et les marchés qu'elle desservira.

Mais ces stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison:

- De l'évolution de l'environnement qui remet en cause les grandes orientations ou
- Parce que les parties prenantes n'adhèrent pas au plan stratégique.

C'est donc, ce type de stratégie est utilisé dans les grandes entreprises (GE).

6. 2. Stratégies émergentes ou occurrente

La stratégie émergente résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. Par exemple, l'arrivée d'un nouveau concurrent qui oblige à modifier sa stratégie, ou une nouvelle loi, ou encore la démission d'un cadre très performant... La stratégie va alors « émerger » en fonction des événements qui affectent l'activité de l'entreprise.

Ce type de stratégie est utilisé dans les petites et moyennes entreprises PME.

De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes.

7. Les problèmes de la stratégie

La stratégie d'entreprise est fortement corrélée avec le temps (court, moyen, long terme) : la période de validité d'une stratégie ne sera pas la même selon le secteur d'activité. Cette relation entraîne directement d'autres problématiques telles que l'incertitude lorsque les stratégies sont prévues sur le long terme.

Les décisions stratégiques entraînent également souvent de nombreux changements fondamentaux dans le fonctionnement de l'entreprise, comme cela peut être le cas quand celle-ci doit s'adapter à une nouvelle technologie qu'elle ne maîtrise pas encore.

8. La démarche stratégique

8. 1. Définition de la démarche stratégique (C'est quoi une démarche stratégique ?)

- ❖ La démarche stratégique c'est un ensemble des étapes suivi par l'organisation pour élaborer cette stratégie.
- ❖ La démarche stratégique peut être définie comme "l'art et la manière" de préciser la route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement externe (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en interne.

Cette démarche stratégique s'effectue selon le modèle LCAG et SWOT (FFOM).

8. 2. Les modèles de base de la démarche stratégique

8. 2. 1. La méthode ou bien le modèle LCAG

Ce modèle est né en 1965 dans la Harvard Business School, université à Boston, États-Unis, il est composé des initiales de ses auteurs : **L** pour Learned, **C** pour Christensen, **A** pour Andrews, et **G** pour Guth qui ont proposé ce modèle.

Ce modèle représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il est basé sur deux concepts qui sont l'idée de "compétence distinctive" et le concept de "stratégie de secteur d'activité".

8. 2. 2. Le modèle SWOT ou FFOM

SWOT est l'acronyme anglais des quatres facteurs (Strengths/ Weaknesses, Opportunities/ Threats) ou, en français, l'analyse FFOM c'est l'acronyme des quatres facteurs (forces, faiblesses, opportunités et menaces). **SWOT comme un dérivé du modèle LCAG**



Le modèle SWOT a été développé par Learned et al. (1969), Université à Boston, États-Unis. Ce modèle est un outil d'analyse et de diagnostic stratégique, qui permet de mettre en évidence sur :

- les forces et faiblesses de l'entreprise, par un diagnostic interne
- les opportunités et menaces de l'environnement, par un diagnostic externe

5.2.1.1. Etude des forces

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

Les forces d'une entreprise pourraient être :

- Une forte notoriété ;
- Un doublement de son chiffre d'affaires lors du dernier exercice ;
- Un fichier client très vaste ;
- Une présence internationale ;
- Une page Facebook comptant 1 million d'abonnés...

Et pour un produit :

- Une qualité supérieure ;
- Un prix accessible ;
- Des fonctionnalités innovantes....

Lister les forces permet de prendre conscience des qualités intrinsèques de l'entreprise et de s'appuyer dessus.

5.2.1.2. Etude des faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes car rien n'est jamais parfait, mais qui sont également contrôlés par l'organisation.

Quelques exemples de faiblesses pour une entreprise:

- Une diminution des ventes au dernier trimestre;
- Une baisse de la fréquentation du site web;
- Une gamme de produits qui dégage une marge faible...

Pour un produit

- Une faible notoriété;
- Un produit bénéficiant d'une distribution limitée
- Un produit daté

Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés: l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'une organisation entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs)

5.2.1.3. Etude des opportunités

Nous vivons dans un monde qui évolue sans arrêt et chaque jour, quelque chose bouge dans l'environnement d'une entreprise. C'est pour ça, il faut recenser les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.

Les opportunités peuvent prendre de multiples formes :

- Changement de goût des consommateurs mondiaux concernant une production du pays,
- Développement du commerce par Internet,
- La faillite d'un concurrent ;
- L'ouverture économique d'un pays (débouchant sur de nouveaux marchés potentiels)...

5. 2.1.4. Etude des menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Donc, tout n'est pas rose dans l'environnement d'une entreprise, et si votre marché regorge d'opportunités, il renferme probablement un certain nombre de menaces.

Voici quelques exemples :

- Désaffection des consommateurs pour un produit important du pays,
- Un concurrent en forte croissance qui gagne des parts de marché ;
- Une baisse du pouvoir d'achat des acheteurs
- Des mesures juridiques ou politiques contraignantes...

8. 2. 2. 1. L'objectif de l'analyse SWOT (Pourquoi l'utiliser ?)

Le but de l'analyse SWOT est :

- De prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes,
- En maximisant les potentiels des forces et des opportunités
- En minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

8. 2. 2. 2. Les conditions d'emploi de l'analyse SWOT (Quelles sont les conditions d'emploi de l'analyse SWOT ?)

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

8. 3. Les étapes de la démarche stratégique (Quelles sont les étapes de la démarche stratégique ?)

8. 3. 1. Les étapes de la démarche stratégique selon le modèle LCAG

Selon le modèle LCAG, les étapes de la démarche stratégique se déroulent en quatre étapes :

- Diagnostic,
- La définition des objectifs,
- La mise en œuvre et
- Contrôle stratégique.

8. 3. 1. 1. Le diagnostic stratégique (Qu'est qu'un diagnostic stratégique?)

Le diagnostic stratégique est une opération ou démarche qui permet à l'entreprise ou l'organisation de se pencher sur les éléments internes (forces/faiblesses) et externes (opportunités/risques) qui peuvent influencer son activité.

Le diagnostic stratégique est un bilan de l'état des compétences et les ressources de l'organisation (forces/faiblesses) et des opportunités et risques de l'environnement.

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. L'avantage concurrentiel doit regrouper les caractéristiques suivantes :

- Il doit être identifiable par les consommateurs ;
- Il doit être durable (durée de vie) ;
- Il ne doit pas être substituable..

8. 3. 1. 2. La définition des objectifs (Comment définir les objectifs stratégiques ?)

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 :

- ce que l'entreprise veut faire (ses finalités) ,
- ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences),
- ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et
- ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).

8. 3. 1. 3. La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets.

Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie.

Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).

8. 3. 1. 4. Le contrôle stratégique

Une fois la stratégie mise en œuvre dans l'entreprise par le biais de plans et de budgets, il faut vérifier que les objectifs stratégiques définis ont été atteints. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Le contrôle de la stratégie et de sa mise en œuvre permet d'analyser ces écarts pour pouvoir adapter ou remettre en cause les orientations initiales. Le pilotage stratégique fait partie intégrante de la démarche stratégique d'une entreprise.

8. 3. 2. Les étapes de la démarche stratégique selon le modèle SWOT

Selon le modèle SWOT, les étapes de la démarche stratégique se déroulent en cinq étapes :

8. 3. 2. 1. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne permet de :

- d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise en termes de concurrence et de temps.
- Aussi identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

8. 3. 2. 2. Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe permet de:

- L'identification des menaces et des opportunités dans l'environnement.
- L'identification des facteurs clés de succès (FCS) (Quels sont les facteurs-clés de succès pour une entreprise ?)

Un facteur clé de succès (FCS) est un élément à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée.

Les facteurs clés de succès sont étudiés et évalués lors des démarches stratégiques à travers l'analyse SWOT (Force-Faiblesses / Opportunités-Menaces).

Voici les 7 facteurs-clés de succès d'une entreprise sont :

1. Un bon produit.

Avoir un bon produit est le premier facteur-clé de succès pour une entreprise. Cela consiste à proposer un produit, une gamme ou un assortiment répondant aux attentes de la clientèle, attrayant, qualitatif, efficace, facile à utiliser ou à consommer. Proposer un bon produit permet de satisfaire la clientèle et donc de la fidéliser.

La meilleure manière de concevoir un bon produit est de réaliser une étude de marché, afin de bien cerner les motivations de la clientèle. Aussi proposer des services associés :

- service après-vente,
- assurances ou garanties...

Enfin un bon produit est un produit rentable et d'avenir, c'est-à-dire un produit qui fait l'objet d'adaptations régulières, voire d'efforts de recherche et développement afin de garantir un avantage concurrentiel sur le long terme.

2. Un bon prix

Le produit doit être proposé au bon prix. Le rapport qualité-prix est l'un des premiers critères de choix des clients. Le positionnement prix doit être déterminé en fonction de la concurrence, du prix psychologique (qualité perçue par le consommateur) et des besoins financiers de l'entreprise (nécessité d'être suffisamment rentable compte-tenu des dépenses fixes et variables).

Là encore, l'étude de marché est incontournable, et notamment l'analyse concurrentielle.

3. Une bonne organisation

La qualité de l'organisation est des facteurs-clés de succès essentiels pour toute entreprise ou organisation.

L'organisation c'est un ensemble des travaux qui conduit l'entreprise au succès.

une bonne organisation aboutira à délivrer un bon produit au meilleur coût, ce qui permettra à la fois de satisfaire le client et de limiter les dépenses. . On générale l'organisation, comprend :

- la définition et la répartition des tâches / fonctions,
- la définition des processus de production, de décision et de support,
- l'utilisation des systèmes d'information (informatique).

4. Un matériel et des installations de qualité

La qualité du matériel, de l'outillage, des locaux et des installations constitue un important facteur de succès de l'entreprise. Les clients y seront particulièrement attentifs.

L'entreprise gagnera en crédibilité et en productivité. Cela nécessite des investissements, si possible correctement dimensionnés et dont la rentabilité devra être anticipée.

5. Un personnel efficace

La capacité à recruter, à manager et à fidéliser un personnel de qualité constitue un autre facteur-clé de succès. En effet, l'entreprise tourne grâce à son personnel et ses compétences, son expérience et sa loyauté.

La gestion des ressources humaines est au cœur de l'organisation ; elle nécessite un savoir-faire particulier et beaucoup de temps passé en management, formation, communication interne, motivation... Sans oublier la nécessité de maîtriser le droit du travail.

6. De bons partenaires

La réussite d'une entreprise se mesure aussi à la qualité de ses partenaires : fournisseurs de matières ou de produits finis, sous-traitants, prestataires externes, et notamment l'expert-comptable, l'avocat, le conseiller en gestion, l'attaché de presse...

Le recours à des partenaires extérieurs se justifie chaque fois que cela permet de gagner en efficacité, de réduire les risques et de réaliser des économies par rapport aux solutions internes. Le plus difficile est d'identifier les bons partenaires, et d'éviter toute apparition de lien de dépendance avec le temps.

7. Un bon chef d'entreprise

Qu'est-ce qu'un bon chef d'entreprise ? C'est un homme ou une femme qui connaît ses qualités et ses défauts et qui cherche à s'améliorer. Le "bon" chef d'entreprise est celui qui :

- sait détecter les opportunités,
- croit en lui-même,
- a une vision stratégique,
- sait rester lucide,
- est persévérant et patient,
- est débrouillard,
- sait s'entourer,
- sait trancher et gérer les priorités,
- sait gérer son temps et son argent,

8. 3. 2. 3. Évaluer les actions possibles

La troisième étape c'est l'analyse des actions possibles, qui permet d'estimer les responsabilités, la capacité d'une organisation. L'analyse des actions possibles se fait généralement sous forme d'une analyse en deux niveaux, sont :

* L'analyse de la concurrence

* La création d'un profil des ressources (déterminer toutes les ressources pertinentes de l'entreprise)

A. L'analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence est une analyse des concurrents les plus importants sur un marché de vente, qui comprend la collecte et l'analyse des informations sur les concurrents, les produits concurrents, l'évolution du marché, les brevets, les développements technologiques et les attentes des clients.

Les informations sur les concurrents ne sont pas faciles à obtenir, c'est pour ça, les analystes fondent leurs recherches sur :

- Des sources primaires telles que des entretiens avec des experts de l'industrie, ainsi que des salons et congrès.
- Les sources secondaires comprennent les rapports annuels, les publications des chambres de commerce et des instituts d'études de marché, ainsi que les journaux industriels.

À travers l'analyse de la concurrence on peut identifier les avantages et les inconvénients concurrentiels.

Les avantages concurrentiels

Il n'est pas nécessaire de maîtriser les FCS (Facteurs-clé de succès), il est essentiel que l'entreprise s'assure qu'elle dispose d'une compétence distincte et donc d'un avantage concurrentiel, permettant de faire face à ses concurrents - Ex :

Quand l'entreprise détient une ressource ou une compétence unique (innovation), difficilement imitable par les concurrents et appréciée des consommateurs ,elle peut se distinguer la concurrence et se surpasser la concurrence.

Inconvénient concurrentiel

Ex : Risque de perte de l'information ou risque de divulgation d'information confidentielle

B. La création d'un profil des ressources (déterminer toutes les ressources pertinentes de l'entreprise)

En règle générale, les ressources de l'entreprise sont divisées en quatre domaines :

- Ressources matérielles (bâtiments, installations, etc.)
- Ressources humaines (gestionnaires, travailleurs qualifiés, etc.)
- Ressources organisationnelles (systèmes d'information, etc.)
- Ressources technologiques (savoir-faire en matière de recherches, marques, etc.)

8. 3. 2. 4. Formulation de la stratégie

La formulation de stratégie parfois s'appelle "la planification stratégique" c'est le processus d'établir les objectifs, de définir un plan d'action qui constitueront la mise en œuvre de la stratégie et aussi, à partir des facteurs clés de succès (FCS) du marché, l'entreprise détermine les domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels il est souhaitable qu'elle se positionne et se développe. Un seul : spécialisation, plusieurs : diversification.

Qu'est-ce qu'un DAS ?

Un DAS (domaine d'activité stratégique) est un ensemble d'activités, de produits ou de services homogènes (qui satisfont le même besoin); fondé sur les mêmes compétences technologiques, ayant sa propre cible (mêmes clients), les mêmes concurrents et pour lequel il est possible d'élaborer une stratégie propre.

La formulation finale de la stratégie devra également intégrer les valeurs de l'environnement et de l'entreprise à travers ses managers. Ainsi, même si les objectifs stratégiques des managers concernent la recherche de rentabilité, ils peuvent intégrer des préoccupations environnementales (pour satisfaire aux exigences croissantes du marché) ou des objectifs en faveur d'une meilleure motivation du personnel. Les valeurs de l'environnement et celles des managers doivent donc toutes deux être prises en compte pour que la stratégie soit efficace

8. 3. 2. 5. La mise en œuvre et le contrôle de la stratégie

Après l'établissement de la planification stratégique doit être mobilisé les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie définie .

Ces ressources comprennent : les budgets qui sont décomposés par services, Les responsables dirigeants qui sont chargé de l'exécution du budget et de l'atteinte des résultats fixés et le choix des moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie

Le contrôle de la stratégie doit être structuré de la manière suivante :

- Suivre les actions, mesurer et contrôler les écarts entre les objectifs et les résultats pour vérifier dans quelle mesure le plan a été réalisé et envisager des actions correctives

- Contrôlées et analysées périodiquement les performances (chaque année, chaque semestre, voire chaque trimestre)

8. 3. 2. 5. La segmentation stratégique (Qu'est-ce que la segmentation stratégique ?)

La 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.