



DEMARCHE . . .

Lettre N° 1- Novembre 2006

DOSSIERS

STRATEGIE

Introduction

Une démarche
Structurée
et structurante

ORGANISATION

La démarche

L 'analyse
stratégique

QUALITE

L'action

De l'intention
à l'action

INNOVATION

Construire sa stratégie

Les enjeux de la stratégie résident principalement dans l'avantage concurrentiel que peut se procurer l'entreprise. La mission du stratège est donc de trouver une voie qui permette à l'entreprise de gagner, pour un coût acceptable, un avantage décisif et durable sur ses concurrents directs.

La démarche va donc consister à identifier les facteurs clés du succès de l'entreprise, dans son ou ses secteurs d'activité, en vue de concentrer ses moyens pour assurer un avantage stratégique le plus déterminant.

« Même à ressources égales, il est toujours possible de remporter des succès remarquables en concentrant celles dont on dispose sur des actions décisives. »

Construire sa stratégie c'est avant toute chose suivre un processus d'analyse stratégique, rationnel et interactif.

4 questions - 4 étapes :

Que veut-on faire ?

Que conviendrait-il de faire ?

Que peut-on faire ?

Qu'allons-nous faire ?

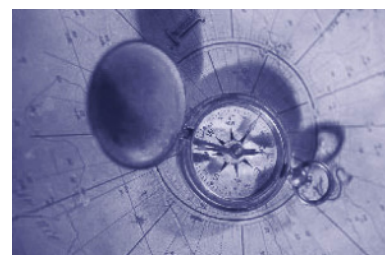
Ce processus s'inspire du bon sens :

« comprendre préalablement l'entreprise dans son environnement pour choisir une stratégie pertinente et la décliner en plan d'actions concrètes ».

ORIENTER SON ENTREPRISE ...

CONCENTRER SES MOYENS ...

CONDUIRE LES HOMMES VERS
L'ACTION ...





Une démarche structurée et structurante

Introduction

Le concept de la stratégie est issu du domaine militaire :

« l'art de diriger des moyens en vue de la victoire »

Cette définition se transpose au niveau de l'entreprise comme étant :

« l'art de conception et d'organisation des moyens ayant pour but l'atteinte d'objectifs dans un environnement évolutif et concurrentiel »

Cette démarche est un moyen d'apporter une réponse cohérente et motivée aux questions :

Que veut-on faire ?

Valeur et aspiration de l'entreprise, des dirigeants.
Ambitions et objectifs généraux.

Que conviendrait-il de faire ?

Menaces et opportunités de l'environnement.
Diagnostic externe.

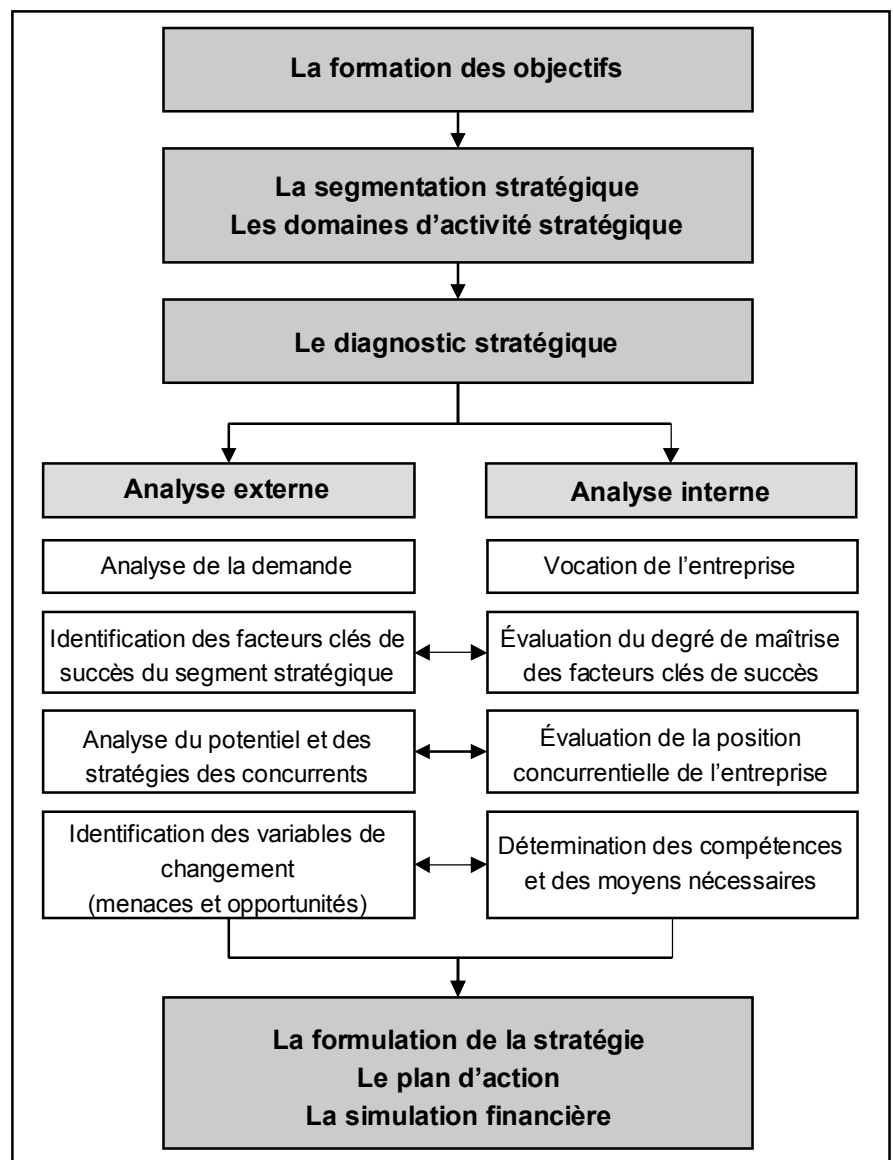
Que peut-on faire ?

Moyens, atouts, savoir-faire de l'entreprise.
Forces et Faiblesses.
Diagnostic interne.

Qu'allons nous faire et comment ?

Options stratégiques réalistes et pertinentes
Dispositifs et plans d'action opérationnels
Ajustement des écarts

Mais, comment passer concrètement d'une somme d'informations importantes et désordonnées à un plan d'action opérationnel juste et efficace. La réponse est dans l'approche méthodologique, où **la démarche utilisée doit être structurée et structurante.**





L'analyse stratégique

La démarche

Basée sur 4 phrases distinctes, l'analyse stratégique suit la logique suivante :

Étape 1- La formation des objectifs.

Étape 2- La segmentation stratégique et le diagnostic externe.

Étape 3- Le diagnostic interne.

Étape 4- Le choix stratégique, la réalisation et le déploiement d'un plan d'action.

ETAPE 1 :

La formalisation des objectifs Que veut-on faire ?

La nature des objectifs est multiple et diffuse, par opposition, un but est unique. Une réflexion approfondie et une classification s'imposent pour hiérarchiser l'ensemble des objectifs de l'entreprise et en définir un prioritaire, puis par voie de conséquence, des objectifs secondaires pour atteindre le premier.

Une entreprise ne peut prospérer que vers un cap. Pour que l'objectif prioritaire prenne une véritable signification dans

toute l'organisation, il doit être mesurable, en phase avec la tradition culturelle, le ou les métiers de l'entreprise et assurer une continuité de la stratégie passée et actuelle. Un bon nombre de questions devra être posé afin de valider ce système d'objectifs et que le message diffusé soit clair et compréhensible.

ETAPE 2 :

La segmentation stratégique Que conviendrait-il de faire ?

Chaque entreprise satisfait un ou plusieurs besoins sur un marché donné. Elle possède pour atteindre ses objectifs un ou plusieurs domaines d'activités. C'est en fait ce portefeuille d'activité qu'il va falloir faire évoluer dans le sens souhaité par le marché, et allouer à chaque domaine les ressources et moyens nécessaires à leur développement.

C'est l'objectif de la réflexion stratégique, de définir l'allocation de ressources à un domaine plutôt qu'à un autre.

A quel domaine dois-je allouer ces ressources ?

Dois-je développer ce produit ?

Suis-je en phase avec mon marché ?

Autant de questions pour lesquelles l'analyse va apporter des réponses.

La segmentation stratégique va donc consister à découper l'ensemble des activités de l'entreprise, en sous-ensembles distincts appelés « domaines d'activité stratégique » ou « DAS », homogènes et indépendants les uns des autres.

Pour définir clairement les DAS, le marché de l'entreprise doit être découpé selon trois critères :

- la typologie de la clientèle
- le type de besoins à satisfaire
- la technologie utilisée.

La suite de l'analyse va donc consister à apprécier pour chaque DAS :

- L'attrait des activités pour l'entreprise.
- Les facteurs clés de réussite qui leurs sont spécifiques.
- Le degré de maîtrise de ces facteurs clés de réussite.

C'est à partir de cette réflexion en profondeur que les choix stratégiques pourront être opérés.



Le diagnostic externe

Pour chaque DAS, plusieurs domaines vont être couverts lors de cette analyse : la demande, l'offre ou la concurrence, les tendances générales socio-politiques et technico-économiques.

La demande

Il va donc falloir apprécier les caractéristiques de la demande, sa taille et son taux de croissance.

L'analyse du cycle de vie des produits et leur positionnement (phase introduction, croissance, maturité ou déclin) apporte à ce niveau une approche des stratégies à mettre en œuvre.

Une entreprise n'existe que par ses clients actuels et futurs, l'analyse de la demande passe donc également par l'analyse de ce portefeuille et l'appréciation de leur rentabilité.

La concurrence

L'offre concurrentielle, comme la demande du marché, va inévitablement influencer sur les résultats qu'il est possible d'atteindre d'un DAS tant en terme de profitabilité que de croissance.

Il en résulte que l'analyse de la concurrence va requérir une étude particulièrement dévelop-

pée où il va falloir apprécier des informations comme la politique des prix, les plans d'expansion, la stratégie adoptée, la politique promotionnelle, les données sur les coûts etc...

Ces grandes catégories d'information concurrentielle portent sur le marketing, l'organisation et la finance.

ETAPE 3 :

Le diagnostic interne global

Que peut-on faire ?

Après avoir défini à partir du diagnostic externe les opportunités et les menaces en provenance de l'environnement, il convient pour cette 3^{ème} étape d'apprécier les points forts et les points faibles de l'entreprise pour ensuite monter le diagnostic stratégique.

Les différentes fonctions de l'entreprise devront être très justement analysées et évaluées. C'est de la qualité de ce travail que va dépendre la pertinence du plan d'action.

Le diagnostic financier

Ce diagnostic a une importance particulière en permettant de comprendre la qualité économique et financière de l'entreprise. Il s'agit pour cela d'analyser et d'interpréter les documents de syn-

thèse comme le bilan, le compte de résultat etc... et d'apprécier des éléments comme le potentiel financier disponible à travers la capacité d'autofinancement, les possibilités d'endettement et l'augmentation des capitaux propres.

Ce diagnostic devra aller au delà du simple constat pour mettre en évidence les causes de dysfonctionnement.

Les diagnostics fonctionnels

Le but de ces diagnostics est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise : commerciale/marketing, achat/approvisionnement, technique/production, personnel et RH, communication, gestion/finance, le management... Ils devront porter autant sur les moyens matériels, les moyens humains alloués que sur l'organisation mis en place.

ETAPE4 :

La formulation

Qu'allons nous faire ?

Les analyses précédentes fournissent la matière suivante :

- Menaces et opportunités.
- Forces et faiblesses de l'entreprise.



Il reste maintenant à combiner ces deux analyses pour déterminer la position stratégique de l'entreprise dans chacun de ses domaines d'activité.

Un système matriciel peut être adopté pour faciliter ce croisement et la prise de décision.

Il va falloir se poser alors les questions suivantes pour compléter cette matrice. Pour telle opportunité quelles sont nos forces qui permettent de la saisir, de renforcer notre position ou de conforter notre avance, ou au contraire, quelles sont les faibles-

ses recensées qui nous empêchent de la saisir et comment peut-on y remédier ?

A l'issue, l'examen d'ensemble de cette matrice permettra par raisonnements successifs, d'identifier les points forts et de vulnérabilités de l'entreprise.

Environnement →		Opportunités								Menaces							
Potentiel ↓	Forces																
	Faibles																

Matrice d'interactions Forces/Faiblesses - Menaces/Opportunités

Poser les bases de l'analyse

A partir de l'analyse stratégique et des objectifs de la direction, il va falloir affirmer un ensemble d'actions envisageables. Ces actions sont de 3 ordres : le développement, l'optimisation des composants de l'entreprise et la minimisation des risques.

Le plan d'action

Les actions sélectionnées devront s'organiser en un plan cohérent et progressif suivant les critères retenus :

Degré d'urgence
Coût - Délai - Efficacité
Contraintes particulières

La simulation financière

Les données chiffrées d'un scénario doivent refléter toutes les nuances du plan d'action stratégique et reproduire le schéma global pour aboutir à une bonne appréciation des résultats à en attendre.



De l'intention à l'action

L'action

« La mise en oeuvre d'une stratégie s'appuie essentiellement sur la conduite du changement ».

La dimension stratégique du management général d'une entreprise consiste à concevoir, puis à choisir une stratégie et, enfin, à la déployer en utilisant trois leviers :

- Le dispositif d'allocation de ressources.
- Le dispositif relationnel.
- Le dispositif de contrôle et d'ajustement.

Le dispositif d'allocation de ressources

L'allocation de ressources est le dispositif qui détermine et qui ajuste la répartition des

ressources de toute nature (financières, compétences, effectifs, technologies) entre les différents responsables, les différents projets, les différents produits ou les différents marchés.

C'est l'acte majeur pour celui qui détient le pouvoir de l'entreprise, il doit faire éventuellement l'objet de délégation extrêmement claire.

Le dispositif relationnel

Ce dispositif fait appel à toutes les formes d'influence permettant d'obtenir des acteurs internes et externes, un comportement allant dans le sens favorable de la stratégie définie.

Le dispositif de contrôle et d'ajustement

Le processus de mise en oeuvre d'une stratégie est long et complexe. Il dépend, en effet, de nombreux paramètres et variables qu'il faut apprécier et contrôler.

Aussi importe-t-il pour le chef d'entreprise, dont c'est là une mission fondamentale, de mettre en place, puis de suivre un système de contrôle.

Sommaire du prochain numéro « Démarche » - décembre 2006

Déployer sa stratégie d'entreprise

Les différentes formes de stratégie

Communiquer sa stratégie

Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise

Le système de mesure et de contrôle

DEMARCHE est une publication
du cabinet DEVINCI Conseil

Directeur de publication
et rédacteur en chef : Eric Métails

*Les dossiers publiés dans DEMARCHE peuvent
être reproduits après autorisation de l'auteur et
indication de la source.*