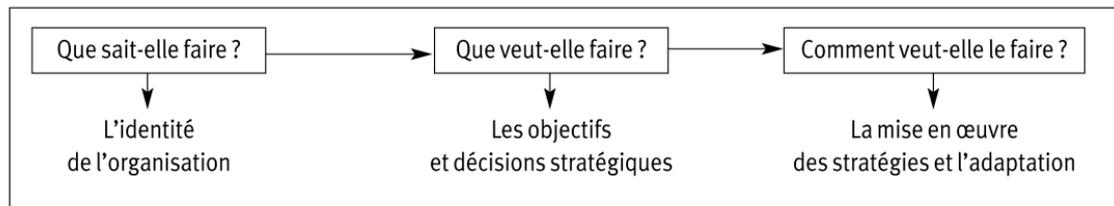


Le processus stratégique consiste pour une organisation à définir ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire.



I. CERNER L'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

Pour répondre à la première question : « Que sait-elle faire ? », il faut s'intéresser à sa mission et à son ou ses métiers. Pour compléter l'analyse, il faut mener ensuite un diagnostic stratégique.

A – LA MISSION

Elle se définit par la nature des besoins satisfaits par le produit vendu. Alors que le métier se focalise sur le produit (offre), la mission se détermine en se plaçant du point de vue de l'acheteur (demande).

Par exemple, la mission de Gillette est de proposer aux hommes un rasage efficace. Son métier est de fabriquer des rasoirs de qualité.

B – LE MÉTIER

Le métier d'une entreprise consiste en un savoir-faire spécifique. Cela impose la maîtrise d'une ou de plusieurs technologies particulières.

Par exemple, pour fabriquer des rasoirs de qualité, Gillette doit être capable de réaliser un enchaînement complexe d'opérations (moulage de pièces en plastique, fabrication de lames spécifiques...). Dans le domaine des services, le savoir-faire prend des formes différentes (« tour de main » d'un artisan, compétences intellectuelles d'un avocat...).

C – LES DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Lorsqu'une même entreprise exploite plusieurs métiers, il est nécessaire d'effectuer une **segmentation stratégique**.

La segmentation stratégique consiste à découper les activités de l'entreprise en segments stratégiques, encore appelés **domaines d'activité stratégique (DAS)**, c'est-à-dire en unités homogènes (même technologie, même type de clientèle, mêmes concurrents...).

Ce découpage permet de prendre des décisions stratégiques adaptées.

Les grands groupes possèdent des DAS, ou métiers, distincts. Par exemple, Bouygues intervient dans les domaines du BTP, de l'immobilier, des routes, de la communication (TF1) et des télécoms.

D – LE POTENTIEL STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Le diagnostic stratégique vise à repérer les capacités stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses de celle-ci afin de détecter les savoir-faire qui lui sont propres et qui lui donnent un **avantage concurrentiel** (ou avantage compétitif).

Disposer d'un avantage concurrentiel consiste à maîtriser une compétence mieux que les concurrents. Cet avantage peut se situer dans différents domaines (technologie, qualité des produits, maîtrise des coûts...).

Le diagnostic stratégique porte aussi sur l'environnement de l'entreprise : il s'agit de repérer les opportunités et les menaces.

II. DÉFINIR LES OBJECTIFS ET LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Pour répondre à la deuxième question : « Que veut-elle faire ? », l'entreprise doit se fixer des objectifs et prendre des **décisions stratégiques**.

Une décision stratégique présente quatre caractéristiques :

- elle est prise par la direction générale ;
- elle concerne l'entreprise dans sa totalité ;
- elle s'inscrit dans le long terme ;
- elle vise à conquérir un avantage concurrentiel durable.

On distingue deux types de stratégie :

- la stratégie de groupe, ou *corporate strategy*, qui concerne l'entreprise dans son ensemble. C'est cette stratégie qui conduit une entreprise à s'engager dans un domaine d'activité ou à s'en retirer ;
- la stratégie concurrentielle, ou *business strategy*, qui est définie pour chaque domaine d'activité.

III. METTRE EN ŒUVRE LES STRATÉGIES ET PROCÉDER AUX ADAPTATIONS NÉCESSAIRES

Une fois que l'organisation sait ce qu'elle veut faire, il faut répondre à la troisième question : « Comment l'entreprise veut-elle le faire ? ». Les choix stratégiques seront alors mis en œuvre grâce à des politiques menées par les différentes fonctions de l'entreprise : recherche et développement, production, marketing, financière, ressources humaines.

Une stratégie implique la formulation d'objectifs quantifiables et le choix de moyens.

Pour concrétiser les choix stratégiques retenus, l'entreprise devra budgétiser et planifier les investissements à réaliser.

Mais l'entreprise et son environnement changent en permanence, des adaptations seront donc nécessaires.

