

1. RAPPELS

1.1. L'entreprise

C'est un ensemble d'éléments :

des hommes,
du matériel, des machines, des locaux, des terrains,
des moyens financiers, etc.

organisés en :

fonctions, activités, services, etc.

dans un but :

vendre, dégager un profit, assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise etc.

→ L'entreprise cherche à satisfaire un marché, sans quoi elle n'a ni la possibilité d'exister ni celle de survivre et de se développer.

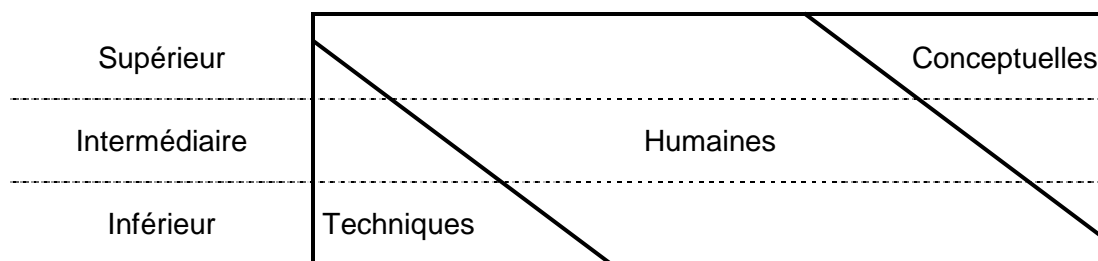
1.2. Une des classifications des types de décisions et d'objectifs

NIVEAU HIERARCHIQUE	TYPE DE DECISION	TYPE D'OBJECTIF	DELAIS
Cadres supérieurs (direction générale)	Stratégique, organisationnelle	Stratégique (objectif général)	Long terme
Cadres intermédiaires (directeur de service)	Tactique	Tactique (sous-objectif général)	Moyen terme
Cadres inférieurs/opérationnels (chef de division/section)	Opérationnelle, technique	Opérationnel (objectif spécifique)	Court terme

- Décision stratégique : elle détermine la situation de l'entreprise dans son environnement ou la modifie, détermine les ressources ou ce qu'elles devraient être (choix des activités et marchés).
- Décision tactique : il s'agit de réunir, structurer et mettre en place les moyens qui vont permettre la réalisation des objectifs (recrutement, achat d'équipement).
- Décision opérationnelle : la situation est donnée et les questions à résoudre sont claires. Le seul problème est de trouver l'adaptation des ressources les plus économiques.

1.3. Le rapport entre les compétences requises et le niveau hiérarchique dans la gestion

Niveau hiérarchique



Compétences requises

- Compétence conceptuelle : c'est l'aptitude à analyser, à interpréter et à résoudre des problèmes. Il faut savoir comment sont reliées les différentes activités relatives à une situation donnée.
- Compétence humaine : elle relève de la compréhension de l'interaction et de la collaboration avec les gens (capacité à communiquer, motiver les autres, mener des individus ou des groupes).
- Compétence technique : elle concerne les techniques et les méthodes nécessaires à l'exécution de certaines tâches. C'est l'aptitude de comprendre et la capacité d'utiliser efficacement un processus, une méthode ou une technique.

2. LA POLITIQUE D'ENTREPRISE

- La politique d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management. Son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Elle vise à connaître les déterminants, endogènes et exogènes, de cet acteur, afin d'expliquer ses comportements passés, de prévoir, et surtout d'orienter ses comportements futurs. Ses finalités en font ainsi la discipline la plus directement liée à la direction générale d'entreprise, la plus utile à l'exercice du métier de dirigeant (Strategor, 1997).
- Toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale, explicite ou implicite, du groupe dirigeant. Fruit de leurs motivations, de leur formation, de leur culture, mais aussi des pouvoirs qu'ils ont et auxquels ils sont confrontés, cette politique générale peut être définie comme l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action de l'entreprise (A. Ch. Martinet, 1983).
- La politique générale se traduit généralement par un choix des objectifs généraux que l'entreprise entend poursuivre, et des stratégies qu'elle développe à cette fin.
- La politique générale :
 - constitue à la fois une façon de voir l'entreprise et son environnement et un style de gouvernement ;
 - joue le rôle de cadre de référence aux différentes décisions qui seront prises ;
 - permet à l'entreprise et ses dirigeants d'éviter le risque d'évoluer d'une manière aléatoire au seul gré des événements.

3. LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE

- Planifier consiste à explorer les futurs possibles pour tenter de construire le futur voulu.
- Planifier consiste à rechercher et à vouloir maîtriser l'évolution de l'entreprise en s'assurant que les actions et les décisions ne sont pas erratiques (au coup par coup) mais s'inscrivent dans un cadre cohérent compte tenu des possibilités, des événements nouveaux mais aussi des volontés.
- La planification d'entreprise est une procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise élabore une représentation voulue de son état futur et les modalités de sa mise en œuvre.
- On peut distinguer la planification stratégique et la planification opérationnelle.

3.1. Planification stratégique

Procédure formalisée de décision par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.

3.2. Planification opérationnelle

Procédure par laquelle l'entreprise traduit ses orientations stratégiques en programmes d'action mis en œuvre par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités habituelles.

3.3. Procédure de la planification

- Selon Martinet, la planification d'entreprise peut être scindée en 3 parties :
 - choix de la politique générale et des objectifs fondamentaux
 - planification stratégique :
 - * choix des stratégies possibles
 - * détermination des ressources manquantes
 - planification opérationnelle :
 - * définition des actions à entreprendre, calendrier
 - * affectation des moyens et des responsabilités
 - * définitions des programmes de production, commercialisation et de financement
- Toute procédure efficace de planification suppose des itérations entre différents niveaux hiérarchiques.
- Un plan d'entreprise doit être réactualisé chaque année et "continuer à éclairer aussi loin".
- Procédure de la planification stratégique :
 1. Que conviendrait-il de faire ? *Menaces et Opportunités de l'environnement ?*
 2. Que peut-on faire ? *Forces et Faiblesses de l'entreprise ?*
 3. Que veut-on faire ? *Valeurs et aspirations des dirigeants ?*
 4. Qu'allons-nous faire ? **Stratégies** et plans d'actions.

4. LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

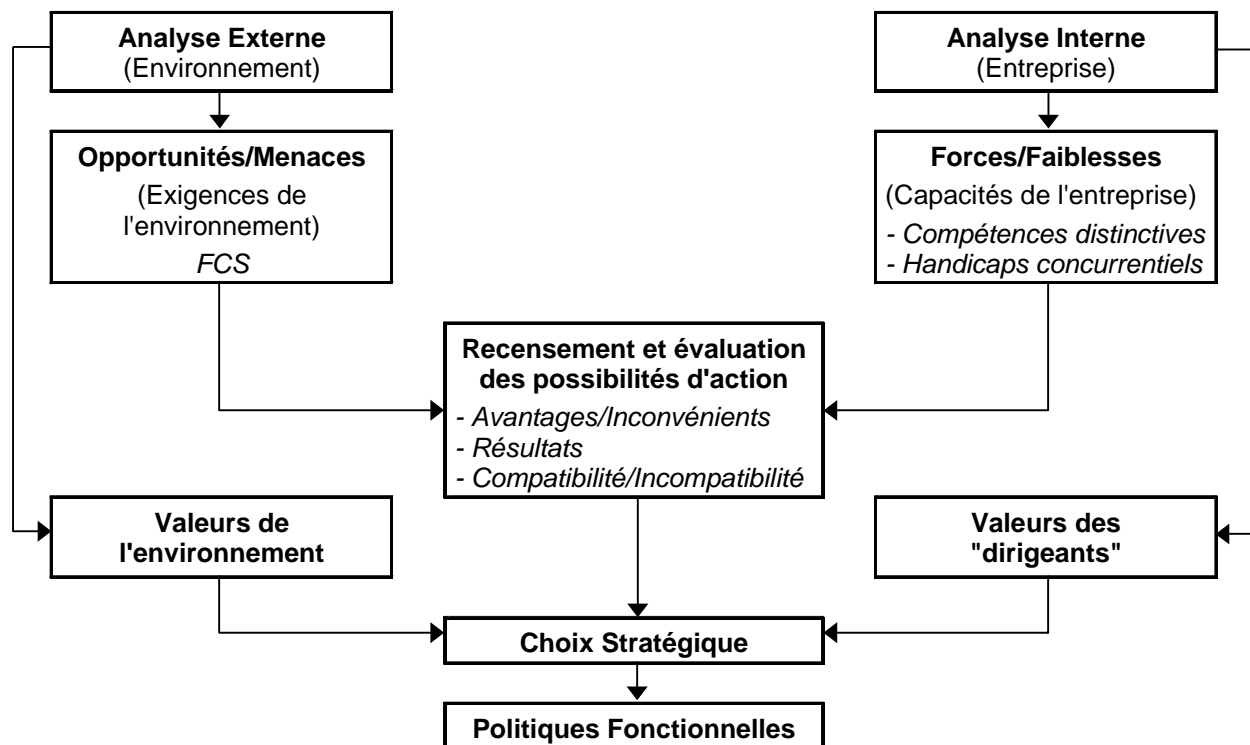
- La stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'entreprise (Tabatoni et Jarniou, 1975).
- Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe (Strategor, 1997).
- On peut distinguer deux niveaux de stratégie :
 - la **stratégie de groupe** (ou *corporate strategy*) détermine les domaines d'activité de l'entreprise ;
 - la **stratégie concurrentielle** (ou *business strategy*) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité.
- Selon H. Mintzberg (1994), l'objet de la stratégie est d'assurer l'adéquation du profil de l'entreprise aux exigences de son environnement.
- Ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui, davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie.

5. L'ANALYSE STRATEGIQUE

L'analyse stratégique réserve une place quasi exclusive à l'étude du système concurrentiel, c'est-à-dire des liaisons entreprises-marchés-concurrents.

5.1. Le modèle L.C.A.G. (FFMO, MOFF, SWOT)

Le plus connu des modèles de l'analyse stratégique est celui des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (le modèle L.C.A.G.) de la Harvard Business School et date des années soixante.



5.2. Les 5 étapes de l'analyse stratégique

- Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la réflexion stratégique a été inaugurée par un premier modèle, celui de L.C.A.G., et "conclue" - tout au moins apparemment - par un modèle de synthèse, celui de Porter.
- M. Porter (1980 et 85) propose de mener une analyse de la dynamique sectorielle, puis de choisir une stratégie générique propre au secteur et enfin de se décider sur les mouvements stratégiques intersectoriels.
- Si nous essayons de résumer la logique de la démarche de l'analyse stratégique nous pouvons distinguer classiquement cinq étapes majeures :
 1. la **segmentation** stratégique (identification des différents segments stratégiques sur lesquels est présente l'entreprise),
 2. le **diagnostic** stratégique d'un **segment** stratégique (compréhension des déterminants de la concurrence, repérage des facteurs clés de succès, évaluation des compétences de l'entreprise...),
 3. le **choix** d'une **stratégie générique** pour l'entreprise sur chacun de ses segments,
 4. le **diagnostic** du **portefeuille** des activités actuelles de l'entreprise,
 5. le **choix** d'une **voie de développement** stratégique.

« Le principal intérêt des méthodes n'est pas de fournir des résultats mais d'être l'occasion d'une réflexion structurée et d'une communication intelligible sur un thème donné ».

M. Godet, 1985