

Politique et stratégie d'une entreprise : notions et contexte

1. 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

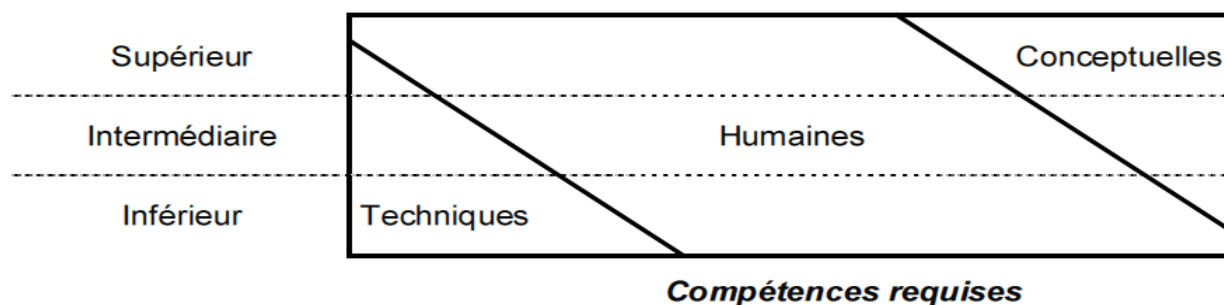
– Décision stratégique : elle détermine la situation de l'entreprise dans son environnement ou la modifie, détermine les ressources ou ce qu'elles devraient être (choix des activités et marchés).

– 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.

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

Niveau hiérarchique



– 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.

3. La stratégie d'une 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.

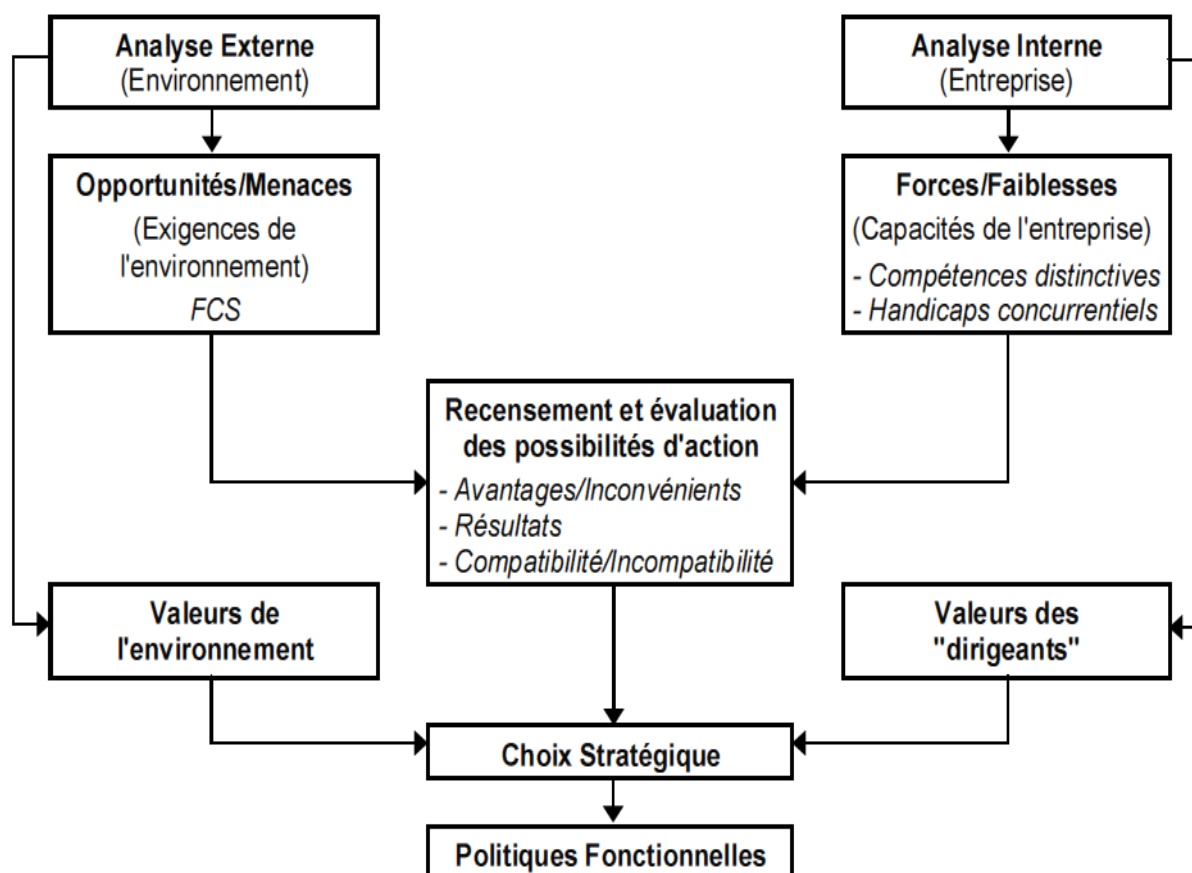
– Ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui, davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie.

4. L'analyse stratégique

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

4.1. 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.



4.2. 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.