

Sommaire

2. La démarche stratégique

I. Le processus stratégique

- A. Le concept de planification
- B. L'évolution de la notion de démarche stratégique

II. Les objectifs de l'entreprise

- A. La finalité de l'entreprise
- B. La diversité des objectifs

III. Les grandes orientations

- A. Diverses finalités, divers modes de gouvernance
- B. La responsabilité globale

IV. Les méthodes de fixation des objectifs

- A. Une approche normative
- B. Une approche descriptive

V. Le nécessaire pragmatisme

- A. La réconciliation des perspectives externes et internes
- B. Les contraintes
- C. Les stratégies en pratique



Figure 2.1. Les principes du modèle LCAG



Figure 2.2. La vision, caractéristiques et fonctions

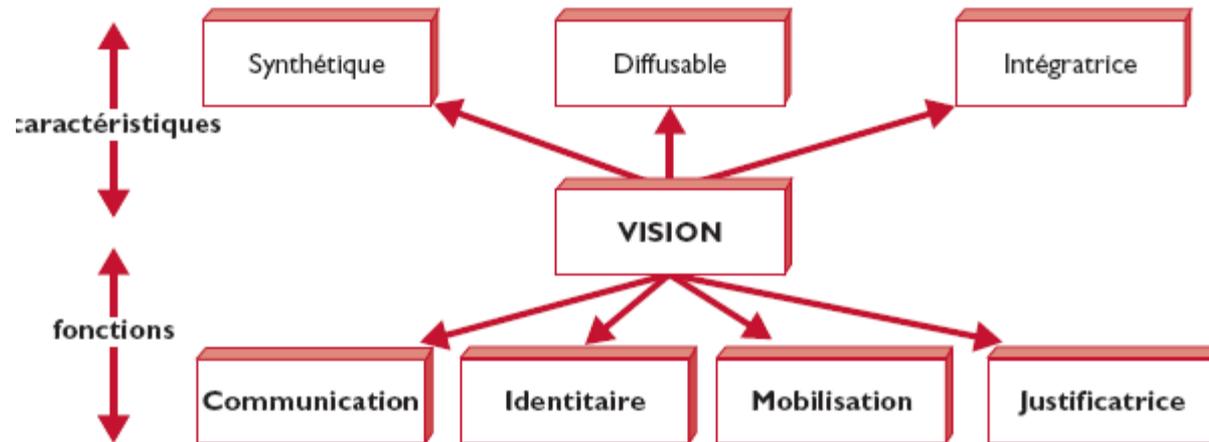


Figure 2.4. Les différentes formes de planification

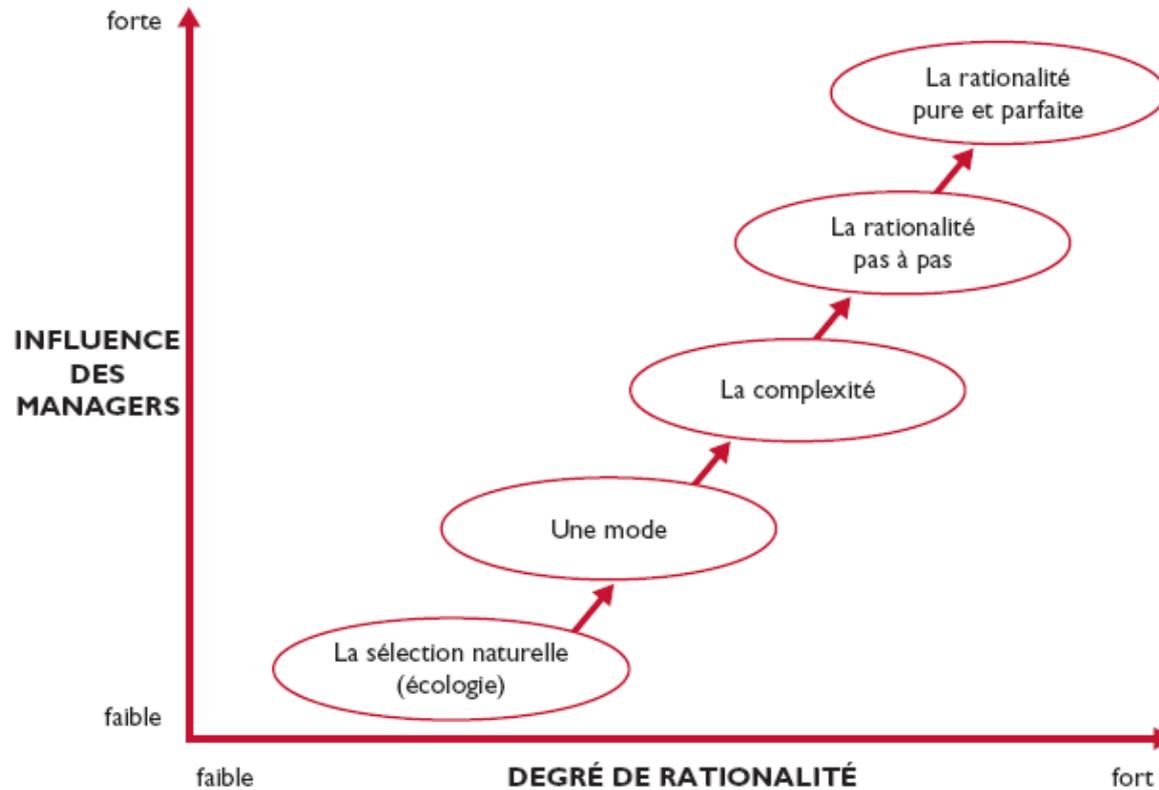


Figure 2.5. La démarche stratégique

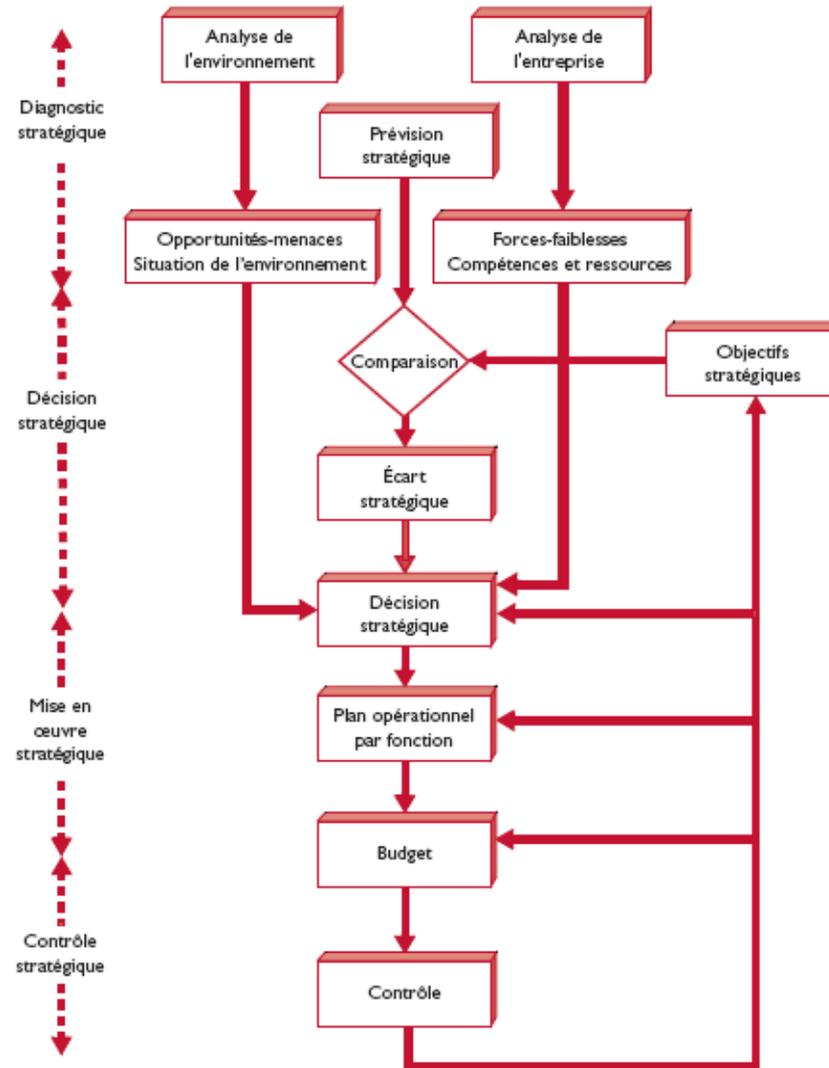


Figure 2.6. L'écart stratégique

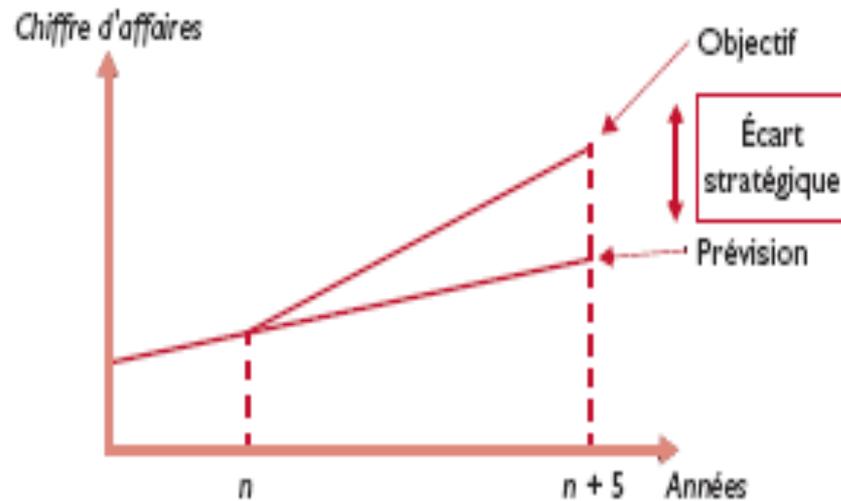


Figure 2.7. Les dimensions déduites et construites



Figure 2.8. La décision stratégique

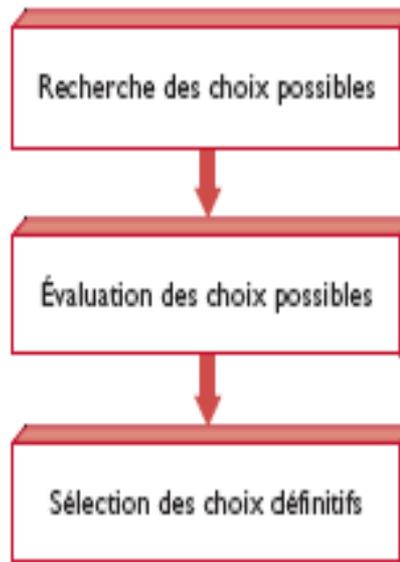


Tableau 2.1. Un exemple de grille d'évaluation stratégique

Critères \ Choix possibles	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Alignement stratégique			
mission	3	5	8
valeurs	4	5	6
structures	7	5	2
hommes	4	7	8
environnement	4	6	8
Synergie			
commerciale	2	4	5
d'image	3	6	9
financière	4	5	9
de production	2	7	7
d'organisation	1	5	6
Risque	4	1	5
Coût	6	4	5
Rentabilité	4	7	4
Faisabilité	7	9	8
Total	60	76	90

Chaque choix possible est ici noté de 1 à 10, sans pondération des critères



Tableau 2.2. La traduction budgétaire de la stratégie

Stratégies et sous-stratégies	Budget production	Budget finance	Budget RH	Budget marketing	Total
A					
B					
C					
D					
Total					



Figure 2.9. Le contrôle stratégique

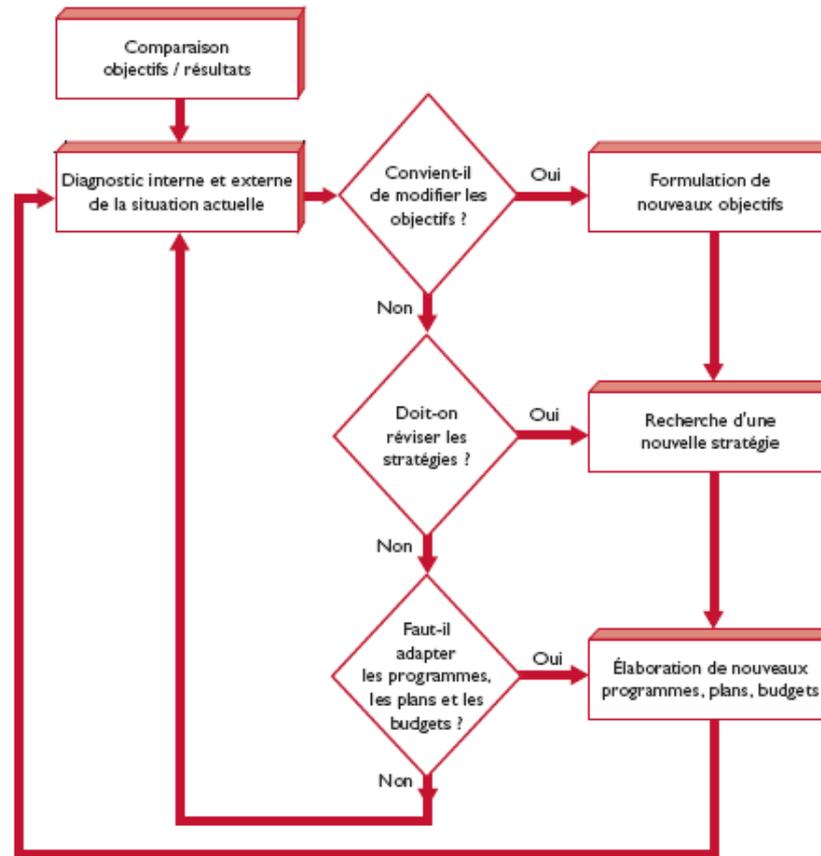


Figure 2.10. La démarche stratégique

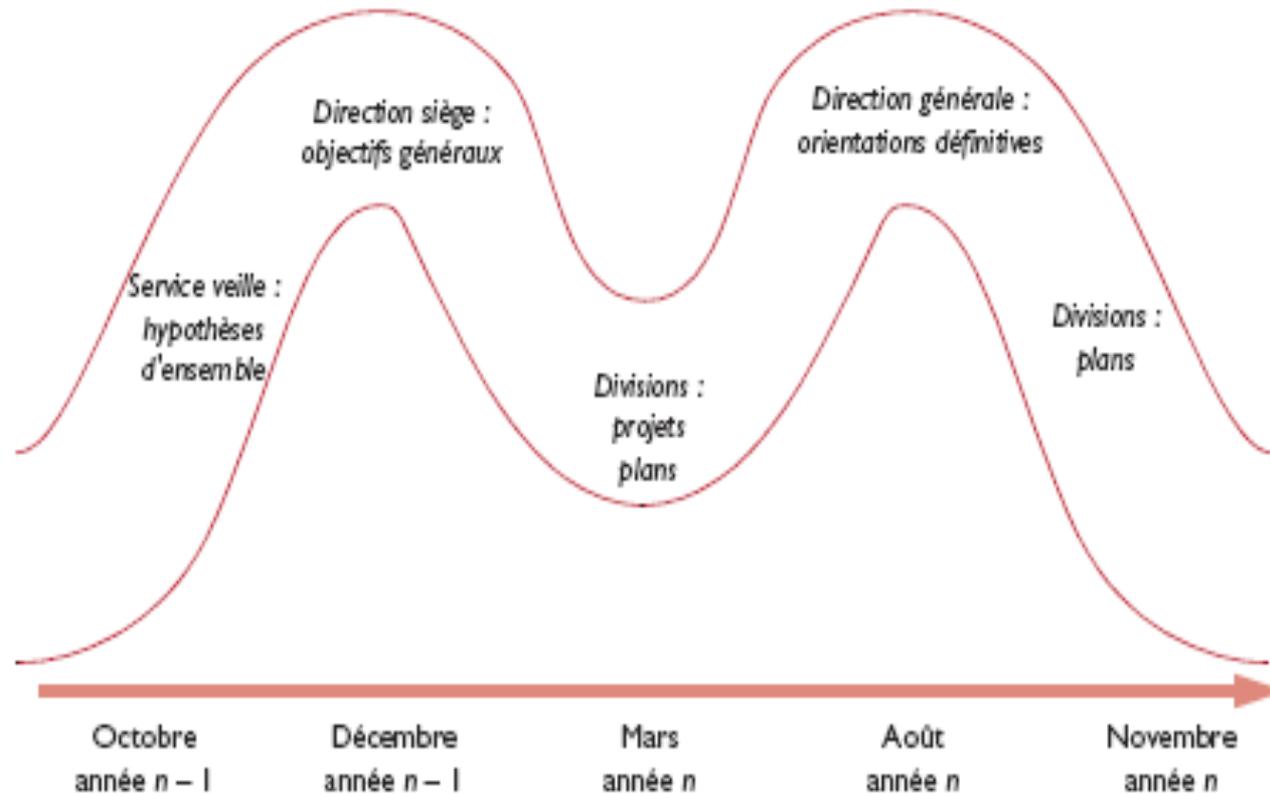


Figure 2.11. Le non-contrôle stratégique : causes et conséquences

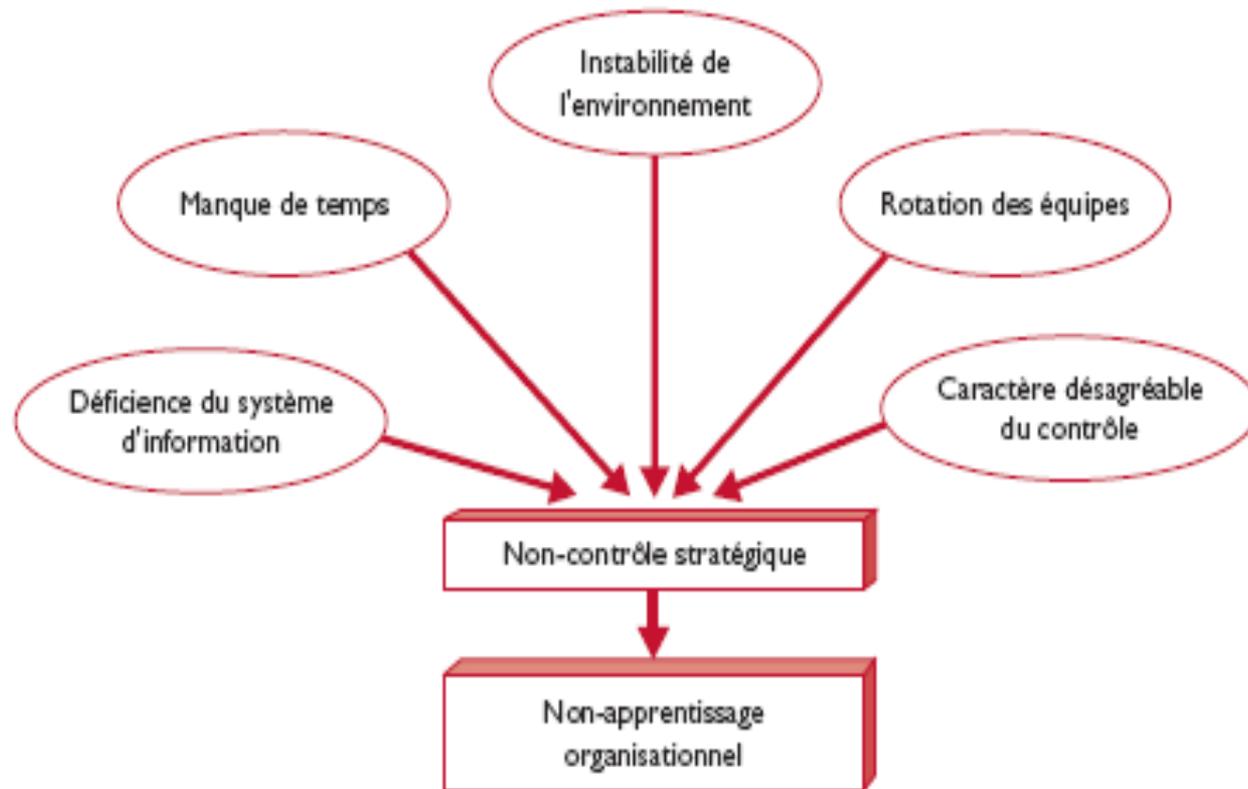


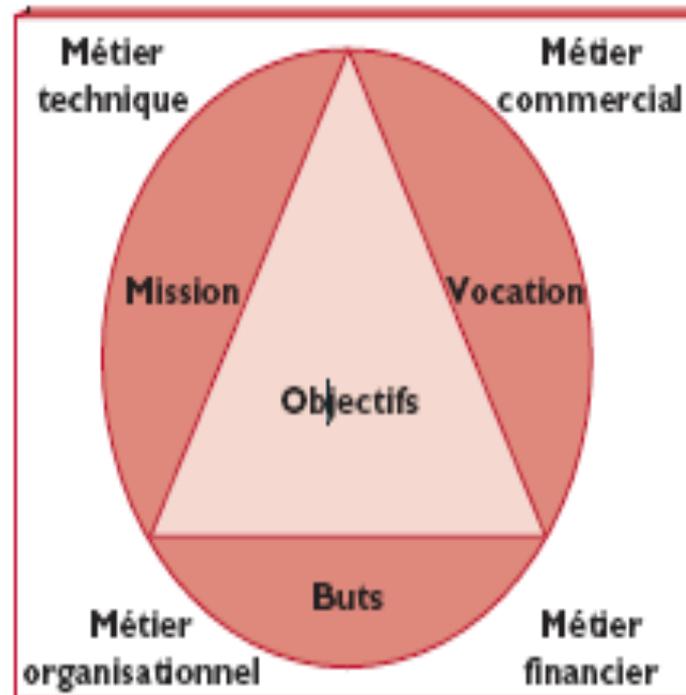
Figure 2.12. La détection des surprises



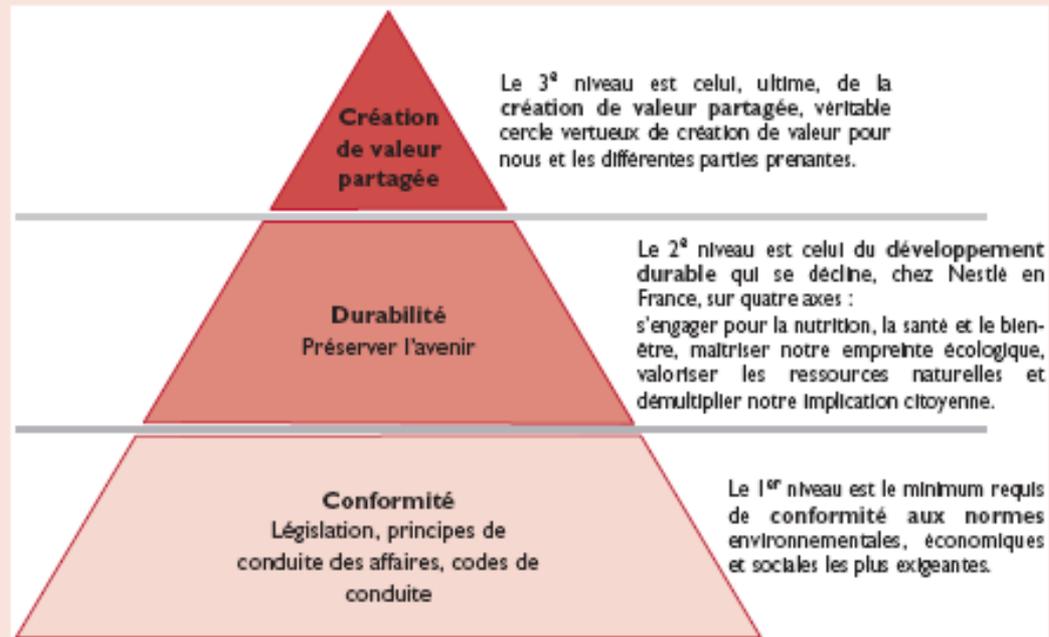
Tableau 2.3. Un bilan de la planification stratégique

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">– Oblige les dirigeants à briser leurs habitudes.– Implique les dirigeants qui ont participé à l'élaboration de la stratégie.– Constitue un excellent moyen de communication et de coordination.– Assure les bases du contrôle.– Élargit la vision des responsables.	<ul style="list-style-type: none">– Paraît inadaptée en période de crise.– Reste souvent très abstraite.– N'est pas soucieuse de la mise en œuvre opérationnelle.– Brides l'innovation, la flexibilité et la réactivité.– Favorise les tendances centralisatrices.– Soumet les managers à un contrôle paperassier.

Figure 2.13. Les finalités de l'entreprise



La vision ou l'intention stratégique s'illustre par une pyramide à trois niveaux:



www.nestle.com



Figure 2.14. Les parties prenantes ou *stakeholders*

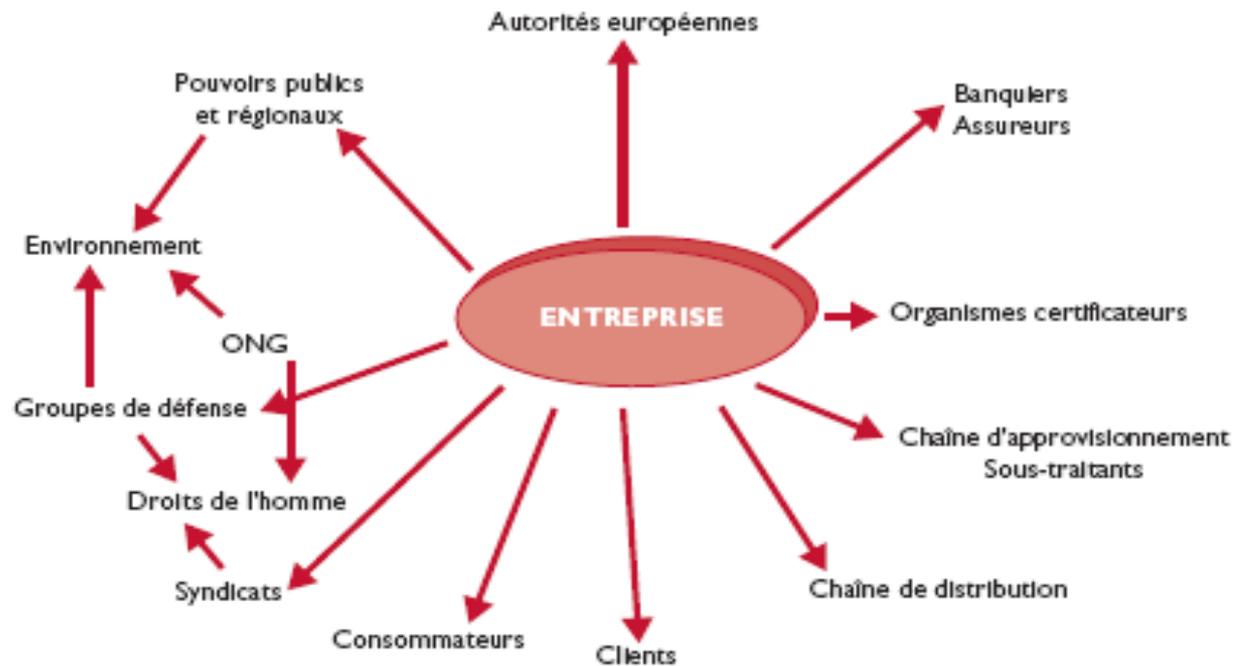


Figure 2.15. Les finalités externes et les finalités internes

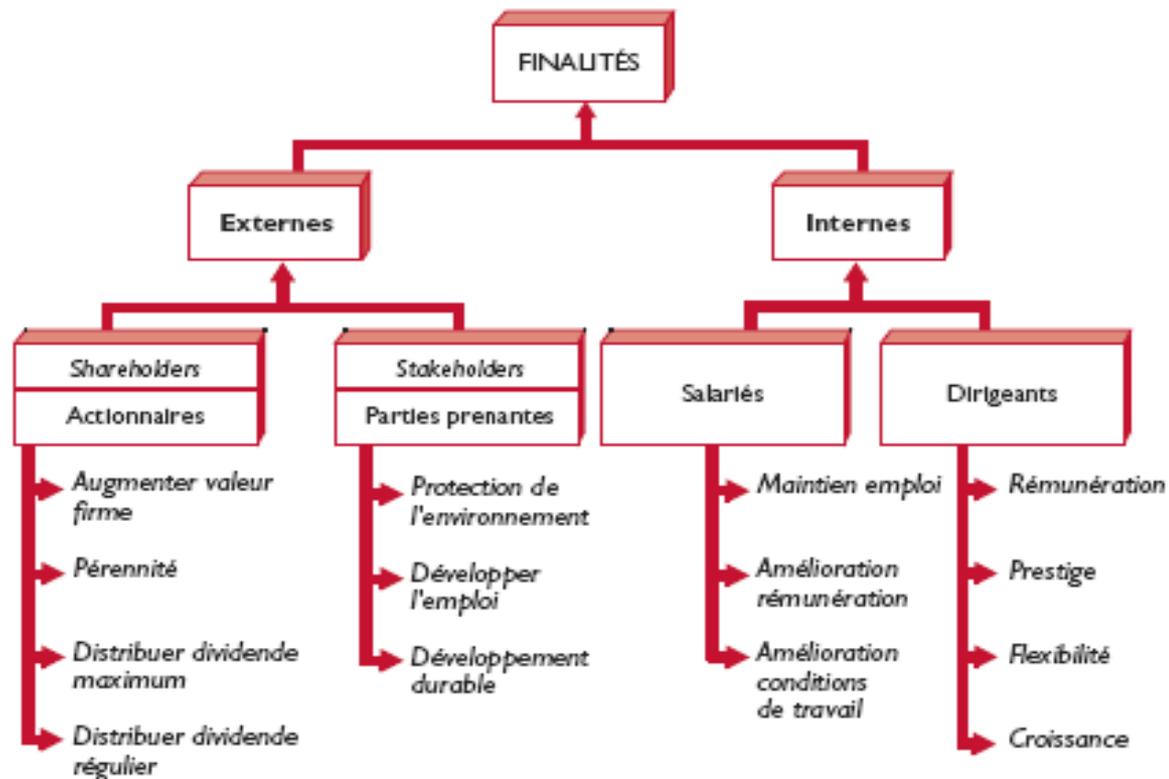


Figure 2.16. Les quatre modèles de gouvernance

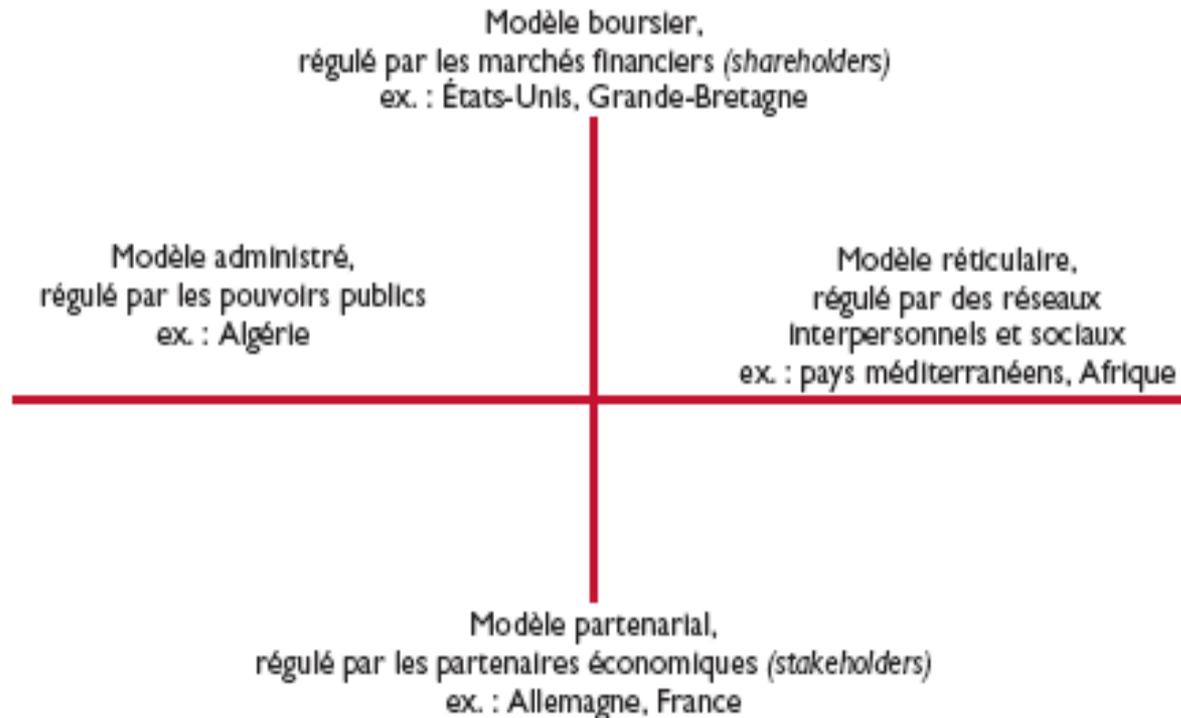


Figure 2.17. Les trois piliers du développement durable

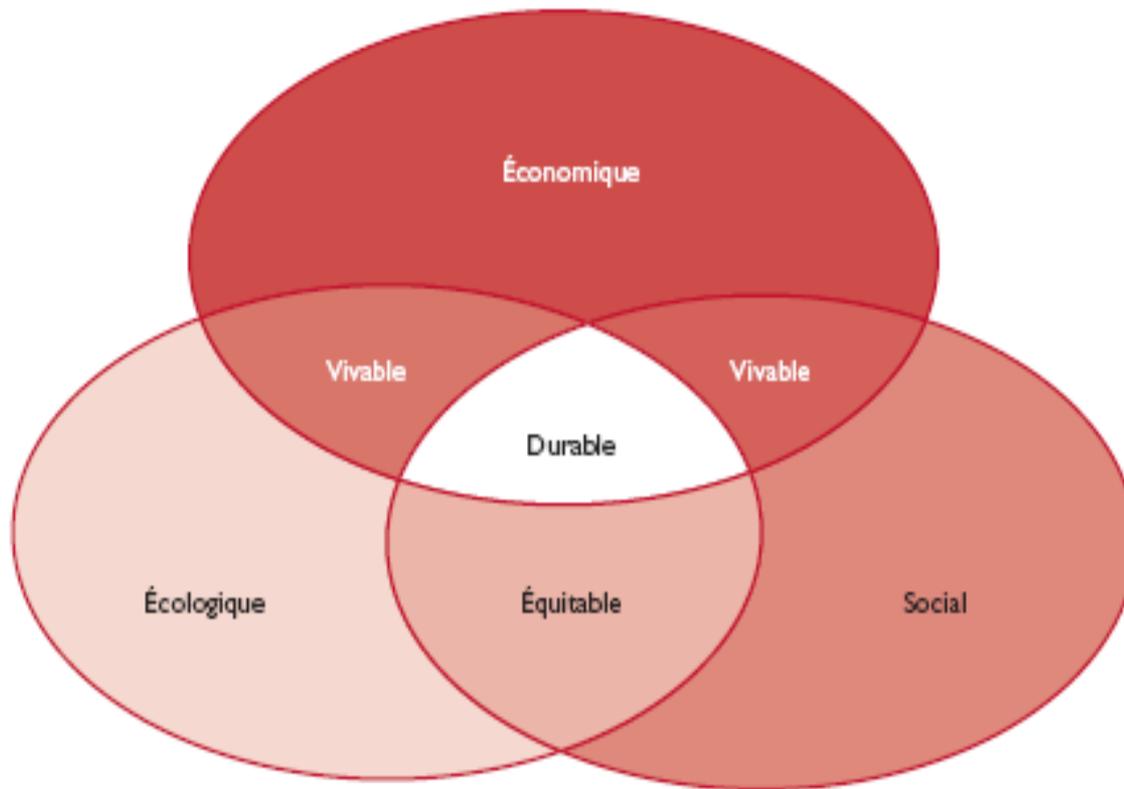
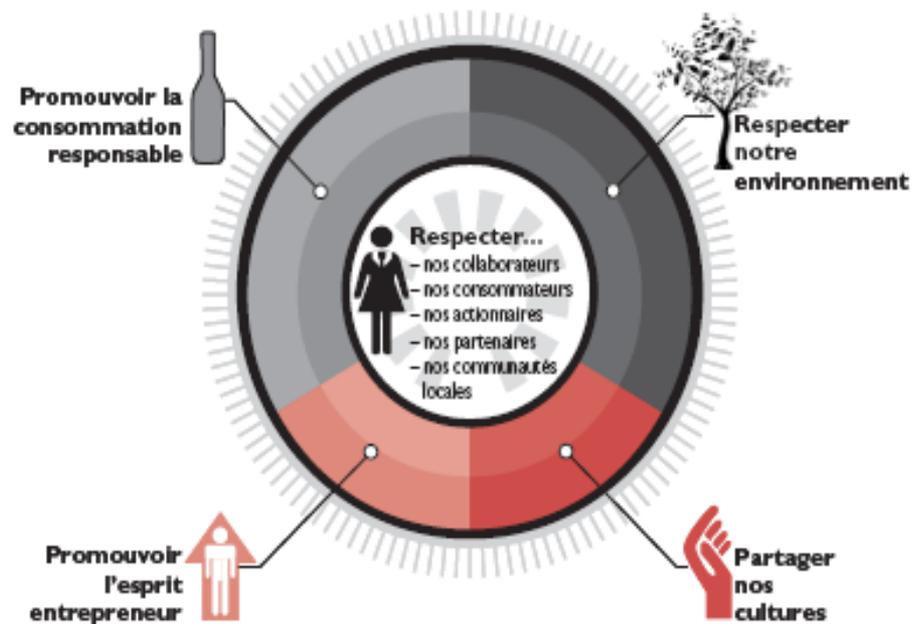


Figure 2.18. Un exemple de mise en œuvre de la RSE chez Pernod Ricard : une plate-forme dédiée, pour une plus grande lisibilité de la stratégie



<http://pernod-ricard.fr/26/la-rse>

Figure 2.19. Le système d'objectifs

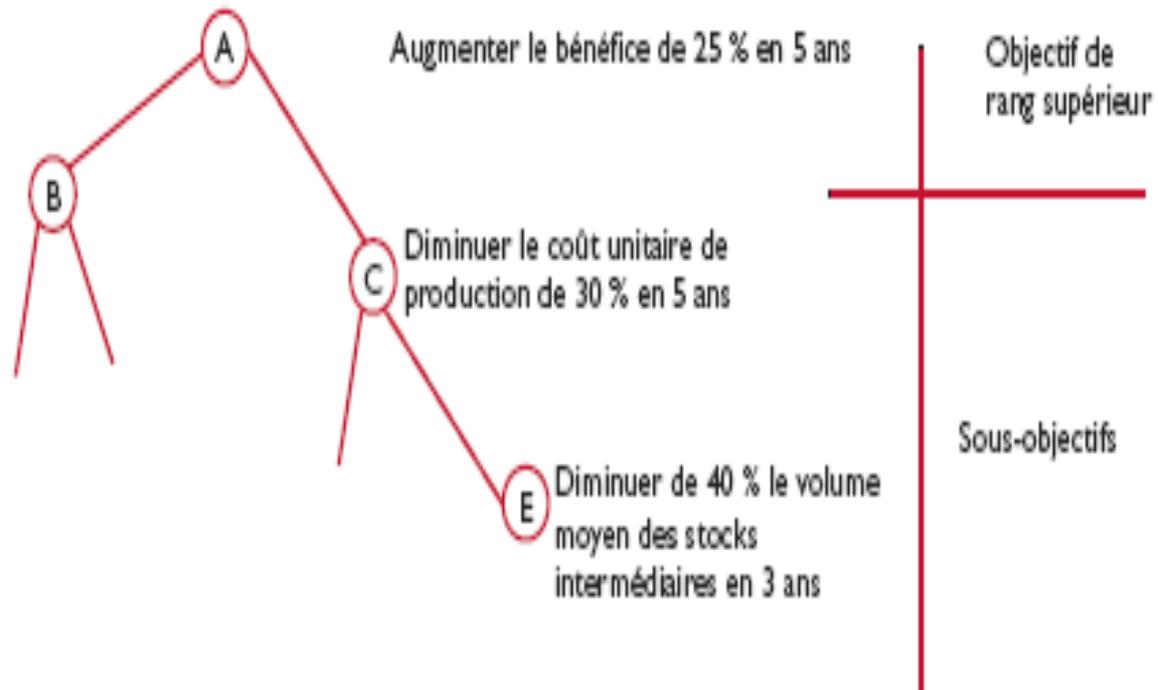


Figure 2.20. Les coalitions internes et externes

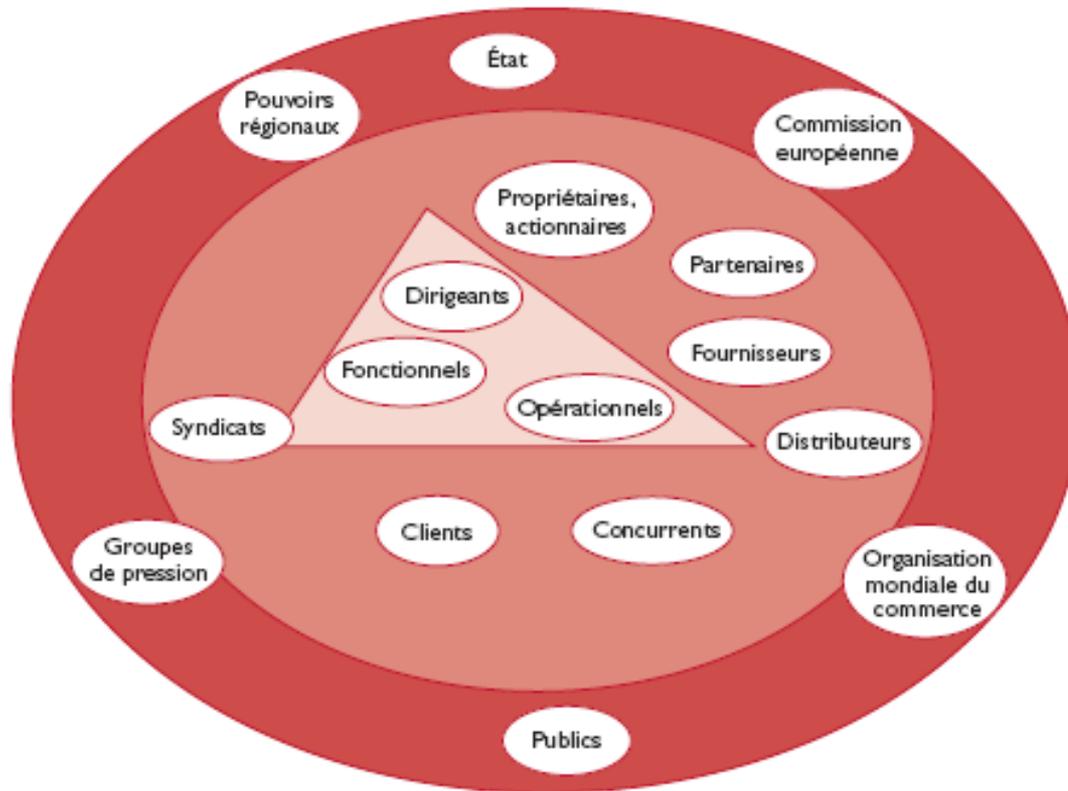
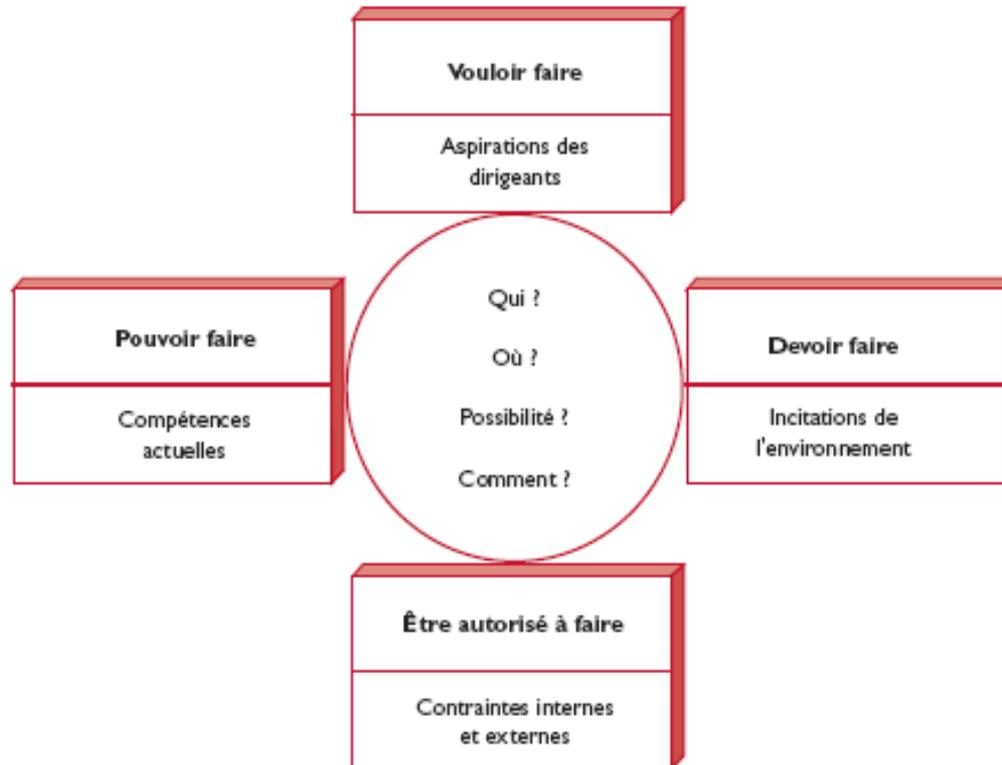


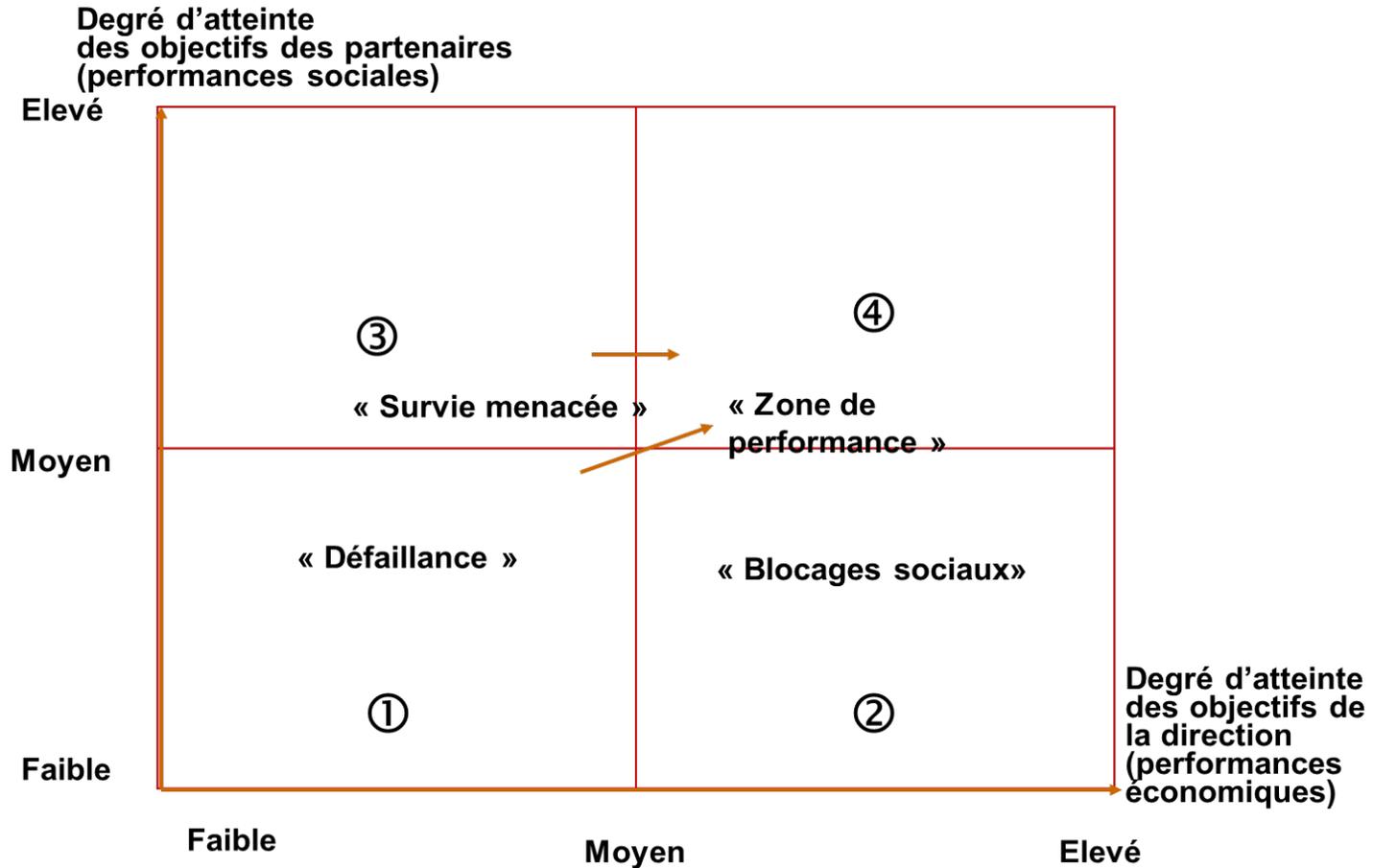
Tableau 2.4. Les deux visions de l'analyse stratégique



Figure 2.21. Les contraintes stratégiques



Les performances économiques et sociales



Existe-t-il un management européen ?

- une préoccupation plus marquée pour la prise en compte de l'homme et la responsabilité sociale de l'entreprise,
- une relation plus proche avec les autorités gouvernementales dans les Etats,
- un sens développé de l'interculturel et le respect de la diversité,
- une ouverture au monde accentuée

