



GERESO
ÉDITION

Conduire une analyse stratégique en entreprise

Collection PRAKIT

Conduire une analyse stratégique en entreprise

2011

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Alain DELMAS

© GERESO Édition 2008, 2011

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition

edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : juin 2011

ISSN : 1956-9896

ISBN 13 : 978-2-35953-070-4

Code EAN 13 : 9782359530704

GERESO SAS au capital de 160640 € - RCS Le Mans B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Manager responsable de l'organisation concernée ;
- Managers et collaborateurs concernés.



1. Réunir la documentation commerciale et les informations concernant l'entreprise :

- Avant d'entrer dans la démarche, il est nécessaire de préciser le périmètre de l'analyse : pour ce faire, il convient de définir très précisément le métier de l'entreprise ou de l'organisation concernée et de s'assurer que cette définition est comprise et partagée par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise ou l'organisation concernée ;
- Les supports de communication commerciale (support papier, web, audio, vidéo) sont un des reflets de ce que pense être, ou souhaite être, l'entreprise pour les autres acteurs du marché : fournisseurs, partenaires, clients, concurrents ;
- Les différents acteurs ont souvent une autre image de l'entreprise, suivant qu'ils sont fournisseurs, clients, concurrents ;
- Ainsi, des entreprises comme Michelin® et Goodyear®, qui sont toutes deux perçues par le plus grand nombre comme des manufacturiers de pneumatiques, se définissent dans leurs documentations commerciales respectivement comme un fabricant de systèmes de roulement (même non-caoutchouc) et un spécialiste du produit en caoutchouc (hors pneumatiques) ;
- Il est particulièrement intéressant d'obtenir des informations sur l'image de l'entreprise auprès de ces acteurs pour apprécier le positionnement de l'entreprise. Il s'agit là de rechercher l'image perçue, de la comparer à l'image que donne l'entreprise, et d'évaluer la cohérence entre les deux images.

2. Analyser la documentation commerciale proposée par l'entreprise :

L'analyse des différents supports doit nous permettre de mettre en évidence le message que l'entreprise souhaite envoyer à ses partenaires. Ce message n'est pas forcément le même vers tous les acteurs, certaines entreprises disposent de supports de communication adaptés aux différentes cibles (un organisme financier n'est pas réceptif aux mêmes messages qu'un consommateur, un acheteur ou un prescripteur).



3. Mener une réflexion avec les acteurs concernés sur le « Métier » de l'entreprise :

- La réflexion à mener sur le « Métier » de l'entreprise est plus profonde mais complémentaire: l'entreprise est porteuse de messages, de valeurs et de compétences qui vont la différencier des autres organisations, ce sont ces compétences qu'il va s'agir là de mettre en évidence;
- Pour définir le métier d'une entreprise, on va chercher à identifier ce que vend l'entreprise et à qui elle le vend (couple produits/marchés) en utilisant les mêmes compétences technologiques, industrielles ou commerciales et qui lui procure un Avantage Concurrentiel (AC);
- Les acteurs concernés vont avoir à réfléchir et à répondre à la question: « quel est fondamentalement le métier de mon entreprise? » ou: « quel savoir-faire ne puis-je pas externaliser? »;
- Le métier de l'entreprise n'est donc pas défini uniquement par ses produits et ses marchés, mais aussi et surtout par ses savoir-faire techniques et technologiques qui peuvent s'appliquer à une multitude de secteurs différents. La façon dont les savoir-faire de l'entreprise rencontrent le marché définit le métier de celle-ci. On voit ici tout l'intérêt de l'approche par les savoir-faire car elle permet de mettre en évidence d'éventuelles voies de diversification: un fabricant de lacets de chaussures maîtrise (son savoir-faire) le tressage et pourrait se diversifier dans la fabrication de cordes;
- À l'occasion de cette étape, le même exercice peut d'ores et déjà être mené sur les principaux concurrents, les résultats obtenus seront utilisés lors de l'*étape 8 - Analyser l'environnement externe de l'entreprise.*

4. Établir une définition unique du Métier de l'entreprise partagée par tous les acteurs :

L'objectif de cette étape est double :

- cadrer, voire recadrer, chacun sur le métier et les compétences propres à l'entreprise; à l'occasion de ces réunions de réflexion, il n'est pas rare de voir mises à jour des divergences importantes entre les acteurs quant au métier de l'entreprise;
- s'assurer de la compréhension générale et de l'adhésion des équipes autour de ces valeurs.

Cet exercice de clarification est particulièrement important pour la suite de la démarche; en effet, il servira de boussole tout au long de la conduite de l'analyse.



1. Avez-vous réuni l'ensemble des supports de communication commerciale produit par l'entreprise et/ou l'organisation concernée ?
2. Avez-vous réuni les acteurs concernés par la démarche pour analyser les différents supports ?
3. Avez-vous pu récupérer des informations sur l'image qu'ils ont de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée de la part des autres acteurs présents sur le marché ?
4. Avez-vous interrogé des acteurs à l'intérieur de l'entreprise et/ou de l'organisation concerné(e) sur l'image qu'ils ont de leur entreprise ?
5. Avez-vous fait procéder par les acteurs concernés à une analyse comparative des images "pensées" et des images "perçues" ?
6. Avez-vous mené une réunion de réflexion avec les acteurs de l'entreprise et/ou de l'organisation concerné(e) pour répondre à la question : quel est le "Métier" de notre entreprise ?
7. Au cours de cette réflexion, avez-vous pu faire dégager aux participants les compétences clés de l'entreprise ?
8. Avez-vous abouti à la rédaction d'un document consensuel définissant le "Métier" de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée ?
9. Vous êtes-vous assuré que l'ensemble des participants adhère à cette définition ?
10. Avez-vous rédigé une note personnelle de synthèse sur l'ensemble des points étudiés lors de cette étape ?



- Il est important de faire définir le plus en amont possible le "Métier" de l'entreprise pour la suite de la conduite de l'analyse. C'est une façon de délimiter le périmètre de l'étude, d'une part, et d'encourager les différents acteurs dans l'entreprise et/ou dans l'organisation concernée à se réunir autour d'une définition commune d'autre part ;
- Cette réflexion est également nécessaire au bon déroulement de l'étape 7 qui consistera à *analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise* ;
- Pour définir le "Métier" de l'entreprise, nous vous proposons la méthode qui consiste à rechercher les compétences de l'entreprise, car la façon dont les compétences de l'entreprise rencontrent le marché définit le "Métier" de celle-ci ;
- Il s'agira, dans un premier temps, de déterminer des ensembles de couples produits/marchés (" ce que je vends et à qui ") qui utilisent les mêmes compétences



technologiques, industrielles ou commerciales et qui lui procurent un avantage concurrentiel ;

- L'entreprise peut être comparée à un arbre dont les racines seraient les compétences technologiques, le tronc les capacités industrielles et commerciales, et les branches et feuilles les secteurs où les capacités vont s'employer ;
- L'identité de l'entreprise n'est donc pas définie par ses produits ou ses marchés, mais par ses compétences technologiques, ces compétences pouvant s'appliquer à une multitude de secteurs ;
- Si l'analyse des compétences d'une jeune entreprise ou d'une jeune organisation est relativement aisée dans la mesure où la gamme de produits ou de services proposés est réduite, il n'en est pas de même pour une entreprise ayant plusieurs dizaines d'années d'existence ;
- La connaissance des compétences permet par exemple de rechercher plus efficacement d'éventuelles voies de diversification.



M 02a - Tableau comparatif des images (p. 29)

M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise (p. 31)

M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence (p. 33)



- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Manager de l'organisation concernée ;
- Personnels de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée.



1. Rassembler un groupe de réflexion :

Les critères de sélection qui entrent dans le choix des participants (entre 8 et 10) au brainstorming sont multiples : compétence métier, compétence transversale et support, expérience, créativité, curiosité ; privilégiez les enthousiastes aux stratèges et aux experts.

2. Préparer les séances de brainstorming :

- De la bonne préparation du brainstorming dépend le résultat ; un tel sujet demandera l'organisation d'au moins 3 réunions réparties sur 1 semaine :
 - 1 réunion de production,
 - 1 réunion de tri et analyse des idées,
 - 1 réunion de hiérarchisation et de choix.
- Il est préférable de tenir ces réunions en fin de journée, moment où l'esprit, dégagé des contraintes de la journée, se libérera plus volontiers (les réunions le vendredi en fin d'après-midi sont en revanche à proscrire...);
- Un bon brainstorming ne pourra se faire qu'à partir d'une bonne question : celle-ci devra être posée clairement, en un minimum de mots ;
- La convocation expliquant l'objet de la réunion et comportant la question devra être envoyée aux participants une semaine avant la séance ; la convocation précisera aussi la durée de la réunion ainsi qu'éventuellement les règles de fonctionnement du brainstorming.

3. Mener le brainstorming avec les acteurs concernés :

Les séances de brainstorming que vous animerez ne devront pas durer plus de 3 heures, la première réunion est avant tout destinée à produire des idées, les autres réunions seront plus orientées sur l'analyse multicritère des idées retenues et les grands choix.

4. Classer l'ensemble des idées recueillies :

Il s'agit là de ranger les idées dans 3 grandes catégories :

- idées à exploiter de suite,
- idées à conserver en stock (au frais),



- idées à “jeter” (attention : même les idées loufoques ou hors sujet peuvent un jour... voir Jules Vernes et certains projets lunaires...).

Les critères de sélection sont à définir au départ et chaque acceptation ou rejet devra être argumenté, le consensus devra être fait parmi les participants.

5. Procéder à l'analyse multicritère des idées retenues :

On peut imaginer une multitude de règles pour analyser les idées retenues. Nous vous proposons une analyse quantitative et qualitative par rapport à l'impact sur les grandes fonctions (nous retiendrons les fonctions production, commercialisation, RH, financière) de l'entreprise ou de l'organisation :

- impact technique: ai-je les capacités techniques pour réaliser cette idée, est-ce techniquement réalisable, suis-je capable d'acquérir les capacités techniques nécessaires ?
- commercial: est ce que je maîtrise les canaux commerciaux pour exploiter cette idée, quel sera le coût de la commercialisation ?
- ressources humaines: ai-je les hommes et les savoir-faire pour réaliser cette idée, puis-je acquérir les compétences demandées et à quel prix ?
- financier: compte tenu de ma situation financière actuelle et de mes possibilités est-ce une idée bon marché, chère, très chère, trop chère ?

6. Faire les grands choix et établir le palmarès des idées retenues

- Chacune des idées retenues dans le premier tri a été évaluée, il s'agit donc maintenant de faire les grands choix. C'est l'entrepreneur qui doit alors assumer la lourde responsabilité de décider quelles idées deviendront les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise. Il appliquera un “coefficient d'envie” à chaque idée retenue et dressera ainsi un palmarès ;
- Les idées lauréates sont devenues maintenant “stratégiques” et devront être alors classées en idées destinées à entrer dans un plan à court, moyen ou long terme ;
- Suivant l'adage “il ne faut pas courir trop de lièvres à la fois”, le chef de projet veillera à ce que le nombre des idées retenues soit raisonnable, et qu'elles soient cohérentes entre elles, tant en terme de réalisation que d'échéances.

7. Formaliser l'ensemble des idées retenues dans un document écrit :

- Ce document récapitule en quelques phrases simples les grandes lignes de la stratégie que l'entreprise ou l'organisation concernée compte poursuivre à court, moyen et long terme. C'est un document important, exprimant la politique générale de l'entreprise, qui devrait être diffusé dans l'entreprise.



1. Avez-vous réfléchi aux critères de sélection des participants à cette réunion de réflexion ?
2. Avez-vous accompagné l'entrepreneur ou le dirigeant principal dans le choix des participants à la réflexion ?
3. Avez-vous finalisé le planning des réunions ?
4. Avez-vous formulé la question objet de la réunion ?
5. Avez-vous organisé l'environnement pratique de la réunion : salle, paper-board (et, selon votre budget, pensé à *la règle des 3P ou des 3C*, Cf. en fin d'ouvrage) ?
6. Avez-vous rédigé l'invitation à la réunion ?
7. Avez-vous envoyé vos invitations suffisamment tôt ?
8. Avez-vous expliqué aux participants au brainstorming quelles en sont les règles ?
9. Vous êtes-vous toujours assuré du consensus entre les participants dans le classement des idées produites et retenues ou non ?
10. Avez-vous procédé à une analyse multicritère de la totalité des idées retenues ?
11. L'entrepreneur et éventuellement le cadre responsable de l'organisation concernée ont-ils effectué les grands arbitrages (fait du Prince) ?
12. Avez-vous réalisé le tableau des idées retenues à court, moyen et long terme ?
13. Avez-vous fait valider par les participants la cohérence des différentes idées retenues entre elles, ainsi que la logique de leur mise en œuvre dans le temps ?
14. Avez-vous formalisé l'ensemble des idées retenues par la rédaction d'un document unique clair, concis et cohérent ?
15. Avez-vous évoqué avec l'entrepreneur l'opportunité de diffuser ce document dans l'entreprise ou un autre document dans le même esprit ?
16. Avez-vous rédigé une note de synthèse personnelle sur l'ensemble de l'étape ?



- La conduite de cette étape est habituellement plaisante et gratifiante, car elle repose principalement sur la créativité et l'imagination ;
- C'est souvent une source de bonnes surprises pour l'entrepreneur, car ces réunions permettent à certains participants de montrer des talents inattendus ou de montrer des personnalités cachées : créativité, réactivité, curiosité, enthousiasme et générosité ;



- Comme lors des réunions de réflexion sur le Métier de l'entreprise, c'est un bon moyen pour cimenter les équipes autour de la définition puis de l'affirmation d'un avenir commun, d'un projet imaginé ensemble. Même si l'entrepreneur reste le dernier décideur, chacun aura participé au projet d'entreprise ;
- Les analyses des environnements internes et externes à suivre seront conduites en tenant compte de cette vision.



M 04a - Les fondamentaux du brainstorming (p. 57)

M 04b - Tableau de formulation et de classement des idées (p. 61)

M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées (p. 63)



Animer la séance de Brainstorming

L'objectif de cet outil est de vous aider à mener le brainstorming sur la vision pour l'entreprise dans les meilleures conditions possibles.

ANIMER LA SÉANCE

L'intervenant présente la séance, son objectif, ses règles et son déroulement. Il présente le sujet aux participants et propose de le formuler en une question; il s'assure que chacun en a la même interprétation, il affiche la question pour qu'elle reste visible tout au long du processus.

L'objectif est de produire le maximum d'idées en répondant à la question du devenir de l'entreprise.

Les règles de la séance sont :

- C** : Critique abolie (ni critiques, ni commentaires).
- Q** : Quantité d'abord (produire le maximum d'idées).
- F** : Farfelu bienvenu (tout dire, pas de censure).
- D** : Démultiplication (droit d'associer à partir d'une idée émise).

La séance se déroule en trois phases :

- Production « sauvage » des idées
- Formulation et classement des idées
- Analyse des idées sélectionnées

Remarque : La phase d'analyse, et éventuellement la phase de classement des idées, peuvent être réalisées par un groupe différent. Il faudra penser à en avvertir les participants au début du processus.

RECUEILLIR LES IDÉES PRODUITES

"Tout le monde a des idées, mais seuls les intellectuels s'en vantent..."

L'animateur alloue au groupe dix minutes de réflexion silencieuse au cours desquelles chacun notera sur un papier libre ses premières idées.

Au cours d'un premier tour de table, il recueille toutes les idées émises en prenant bien soin de n'émettre aucun jugement ni commentaire, et les note au tableau.





M 04a - Les fondamentaux du brainstorming

En général, les idées se présentent « en rafale » entre deux moments calmes et la deuxième partie de cette phase de production fonctionne beaucoup par association, l'idée d'un des protagonistes provoquant l'émergence de l'idée d'un autre.

Le rôle principal de l'animateur consiste à favoriser au maximum ces expressions.

REFORMULER ET CLASSER LES IDÉES

Cette étape consiste à obtenir du groupe la compréhension commune d'une idée et son consensus quant à sa formulation. En d'autres termes, chaque membre du groupe doit avoir la même représentation du contenu de l'idée émise et la formulation retenue consensuellement doit refléter exactement ce contenu.

Une fois que l'animateur a l'assurance que chaque personne parle de la même chose, le classement des idées peut être opéré.

Dans un premier temps, l'animateur demande aux participants de lister pour chaque idée laquelle (ou lesquelles) des quatre grandes fonctions de l'entreprise risque d'être la plus concernée ou affectée par le projet contenu dans l'idée émise. Il s'attache à obtenir, là aussi, le consensus du groupe sur la sélection des fonctions affectées et veille à ce que chaque participant exprime ses arguments sur le sujet.

Ces quatre grandes fonctions sont :

- La fonction production, qui regroupe tous les services contributaires du processus production, tels que R&D, achat, planification, fabrication, qualité.
- La fonction commerciale, qui regroupe les services liés à la connaissance des clients, de la concurrence, tels que marketing, communication, vente directe et vente réseau, après-vente.
- La fonction ressources humaines, qui assure toutes les responsabilités relatives à la présence des salariés dans l'entreprise. Ces responsabilités concernent :
 - l'application des devoirs administratifs et financiers de l'employeur vis-à-vis des employés.
 - la formation des salariés.
 - la sécurité des salariés.
- La fonction financière, qui regroupe les services chargés de gérer les aspects comptables et financiers ainsi que les relations avec les partenaires financiers, tels que comptabilité client /fournisseurs /caisse /banque.

Dans un deuxième temps, l'animateur demande au groupe d'établir le classement des idées dans l'une des trois catégories proposées :

- 1 : Idée à développer
- 2 : Idée à garder en réserve
- 3 : Idée à abandonner



Pour établir ce classement final les participants seront invités à voter. L'animateur utilise la méthode du « vote pondéré » qui présente le double avantage de la simplicité de mise en œuvre et du consensus du groupe :

Règles du vote pondéré :

Chaque participant dispose de 10 points pour voter.

Chaque participant attribue tout ou partie de ses points aux idées selon qu'elles lui semblent relever de l'une ou l'autre des catégories proposées.

Chaque participant ne peut donner plus de 5 points à une même idée.

Chaque participant associe une note à chaque idée.

À l'issue du vote, l'animateur fait les comptes et classe les idées. Le groupe valide et les résultats des débats seront reportés dans l'outil *M 04b - Tableau de formulation et classement des idées*.

ANALYSER LES IDÉES RETENUES

Pour ce faire, l'intervenant utilise la technique multicritère SWOT : Menace, Opportunité, Force et Faiblesse (*M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées*).

Par aspect Ressources Humaines, on entend tout ce qui pourrait influencer sur les forces opérationnelles de l'entreprise, par exemple en terme de compétence, de formation, de recrutement, de licenciement, d'adaptation de poste, de réorganisation, d'aménagement d'horaires.

Par aspect Technique, on entend tout ce qui peut influencer sur l'outil de production, par exemple en termes d'acquisition, de modification, d'adaptation, de cession d'outils et, aussi, sur les immobilisations inscrites au bilan, telles que acquisitions, ou cessions de locaux.

Par aspect Financier, on entend tout ce qui peut influencer sur les ressources financières internes ou externes de l'entreprise : CAF, actionnariat, partenaires financiers, marché.

À l'issue de cette étape, le chef d'entreprise dispose d'un panel d'idées qui ont été analysées et évaluées par un groupe, fonctionnant sur le mode du consensus. À partir de cette matière première, le dirigeant devra, selon les modalités de son choix (seul, avec l'intervenant ou avec son directoire), sélectionner les idées qui deviendront éventuellement des orientations stratégiques, après une étude, cette fois outillée, de l'environnement interne et externe de l'entreprise.



- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Dirigeant principal ;
- Comité de pilotage stratégique ;
- Cadre responsable de l'organisation concernée.



1. Réfléchir à une stratégie pour chacun des DAS identifiés :

- Il existe une similitude totale entre les attitudes de « survie universelle de l'homme » et les attitudes possibles pour l'entreprise sur un secteur donné :
 - Nous sommes petits ou faibles: nous nous retirons, nous nous soumettons, nous nous allions, nous associons ou nous menons une guerre d'escarmouche sur les positions les moins protégées de notre adversaire,
 - Nous sommes grands et fort: nous écrasons l'ennemi par notre nombre, nous le soumettons, nous l'associons, mais nous pouvons aussi décider de nous contenter de défendre notre position.
- Il s'agit donc de prendre une position claire sur chaque DAS identifié et positionné sur la matrice BCG ;
- Certaines décisions peuvent s'avérer délicates, en particulier l'abandon de tel ou tel DAS ; il convient d'évaluer précisément les impacts autant en terme financier que technique et commercial (image) et éventuellement social de cette décision.

2. Ordonner les DAS par ordre de priorité stratégique pour l'entreprise ou l'organisation concernée :

Compte tenu du poids de chaque DAS dans l'activité de l'entreprise ou de l'organisation concernée, de l'état du secteur et de ses perspectives d'évolution, il s'agit de classer les DAS par ordre de priorité stratégique pour l'entreprise.

3. Évaluer l'impact des priorités retenues sur l'existant de l'entreprise :

Il s'agit d'évaluer l'importance des impacts dans les aspects financier, RH et technique, sur les ressources actuelles de l'entreprise ou de l'organisation concernée.

On pourra s'interroger sur le volume de ressources à mettre en œuvre (finance, technique, technologique, RH) pour chaque priorité et se poser la question des ressources aujourd'hui disponibles dans l'entreprise ou l'organisation.

**4. Confronter les DAS retenus aux visions à 1, 3 et 5 ans pour l'entreprise (étape 4 - Dégager une vision stratégique) :**

On est amené dans cette étape à faire les premiers choix stratégiques réels en cohérence avec la vision écrite précédemment.

Chaque choix devra être argumenté et débattu avec les acteurs concernés, puis acté.

5. Donner des objectifs chiffrés à chaque orientation stratégique pour chaque DAS à court, moyen et long terme :

Les objectifs seront définis en terme de volumes, de chiffres d'affaires, de marges, de taux de pénétration.

6. Envisager les allocations de ressources financières et humaines nécessaires pour répondre aux choix stratégiques effectués sur chaque DAS :

Quel va être le coût à payer pour mener à bien les priorités ?

7. Contrôler la cohérence globale entre les objectifs chiffrés et les allocations prévues :

Ce contrôle de cohérence entre prévisions et moyens permettra d'effectuer les derniers arbitrages, et de fixer définitivement les lignes du plan d'action stratégique.

8. Rédiger le plan d'action stratégique de l'entreprise ou de l'organisation concernée :

Le plan d'action stratégique déroule l'ensemble des actions stratégiques prévues par l'entreprise ou l'organisation à 1, 3 et 5 ans, il décrit les actions décidées DAS par DAS et secteur par secteur, précise les objectifs chiffrés pour chaque action ainsi que les ressources à mettre en œuvre.



1. Avez-vous décidé d'une position stratégique à tenir pour chaque DAS identifié ?
2. Avez-vous réfléchi aux conséquences internes de votre choix ?
3. Avez-vous réfléchi aux conséquences externes de vos choix ?
4. Avez-vous rangé par ordre de priorité stratégique les DAS où vous avez pris des positions ?
5. Avez-vous évalué les poids respectifs des aspects financier, RH, technique dans vos choix ?
6. Avez-vous évalué l'impact de vos choix sur votre organisation ?
7. Avez-vous mis en perspective votre première vision stratégique avec les



positions que vous avez prises sur les différents DAS ?

8. Êtes-vous cohérent ?

9. Avez-vous chiffré en volume, CA, marge, les objectifs de chaque orientation prise ?

10. Avez-vous réalisé une première évaluation des ressources qui vous seront nécessaires pour atteindre les objectifs ?

11. Avez-vous mené une réflexion sur la cohérence entre vos objectifs et les ressources budgétées ?

12. Avez-vous rédigé un plan d'action stratégique à 1, 3 et 5 ans ?

13. Votre plan d'action stratégique est-il Clair, Concis et Cohérent ?

14. Avez-vous fait valider formellement le plan d'action stratégique définitif par l'entrepreneur, la Direction Générale ou le cadre responsable de l'organisation concernée par la démarche ?

15. Avez-vous rédigé une note personnelle de synthèse de l'étape ?



- L'ensemble des étapes précédentes a permis de planter le décor en décrivant le "champ de bataille" où l'entreprise ou l'organisation se battent pour survivre, exister ou se développer avec leurs moyens propres ;

- Il s'agit maintenant pour l'entrepreneur ou le cadre responsable de l'organisation de prendre des décisions pour chacune des parties (les DAS) du secteur où l'entreprise évolue ;

- Ces décisions sont prises en fonction des résultats de l'ensemble des analyses réalisées et des informations collectées tout au long de la démarche en tenant compte de leurs capacités propres et de l'état des forces "ennemies ou alliées" présentes ;

- Toute stratégie induit des choix et, par voie de conséquence, des renoncements. Cette étape est délicate pour l'entrepreneur ou le cadre responsable de l'organisation, c'est le moment de la prise de risque personnelle, c'est aussi le moment où ils justifient leur posture de décideur ;

- Décider, puis assumer, en anticipant sur l'évolution du secteur ou du marché et sur les stratégies des concurrents ;

- Vous avez réalisé votre plan d'action stratégique, il s'agit maintenant de le mettre en œuvre ; nous vous conseillons de le découper et de le réaliser en l'organisant en autant de Projets que vous aurez défini d'objectifs par DAS ;

- Le plan d'action stratégique est l'aboutissement de la démarche, il doit être



clair, concis et cohérent, compréhensible par tous les acteurs dans l'entreprise ou l'organisation, c'est un instrument de communication interne comme externe idéalement utilisable comme boussole pour les cadres dirigeants comme pour les collaborateurs ;

- S'il est l'aboutissement de la démarche, il n'est pas un document « académique » destiné à dormir dans une armoire, c'est un outil vivant qui devra être « entretenu », revisité, et amendé aussi souvent que les circonstances le nécessiteront : évolution, voire révolution, du secteur, évolution interne de l'entreprise ou de l'organisation, évolution de la stratégie des concurrents... Chaque mouvement entraînera une remise en question plus ou moins importante du plan d'action stratégique ;
- La fin de la démarche ne signifie pas pour autant la fin des équipes qui ont participé à sa réalisation. À l'occasion de la démarche, vous avez eu l'opportunité de mettre en place un certain nombre de groupes de réflexion autour de la concurrence et de la vie du secteur, autour de la veille technologique, autour de réflexions structurantes sur le Métier de l'entreprise ; les collaborateurs qui ont participé à la démarche ne doivent pas être abandonnés car vous avez initié une dynamique et l'aventure continue...
- « En réalisant un plan d'action stratégique, vous avez écrit votre histoire. À vous de la vivre ! »



M 09a - Grille de positionnement stratégique (p. 131)

M 09b - Grille de hiérarchisation des orientations stratégiques (p. 133)

M 09c - Tableau de quantification des orientations stratégiques (p. 135)

Pour chacune des 20 questions suivantes, **cochez la ou les réponses possibles**, chaque bonne réponse valant 1 point.

En fin de test, une grille récapitulative vous aidera à faire le total de vos points.

1. L'analyse stratégique, c'est :

- A - un processus de réflexion pour assurer l'avenir de l'entreprise
- B - un outil pour manager responsable car : " gérer c'est prévoir "
- C - un truc obscur réservé aux Directeurs des " grosses boîtes "
- D - une perte de temps : " j'ai une boîte à faire tourner, moi ! "

2. Le but de l'analyse stratégique, c'est :

- A - de mettre en place un plan d'action stratégique à court, moyen et long terme
- B - de confronter notre vision personnelle à la vision pour notre entreprise
- C - un bon moyen de rassurer son banquier
- D - réfléchir à l'avenir de mon entreprise

3. L'analyse stratégique est indispensable quand :

- A - on envisage une croissance externe
- B - déposer le bilan devient inévitable
- C - " pour le moment tout va bien "
- D - on souhaite confronter ses intuitions à ses moyens et au marché

4. L'analyse des plans d'action stratégique précédents permet :

- A - d'évaluer la maturité managériale de l'entreprise
- B - de comprendre la situation actuelle de l'entreprise
- C - d'éviter de rééditer les erreurs passées
- D - d'amorcer par la communication le processus d'analyse stratégique

5. Définir le métier de l'entreprise permet de :

- A - détecter des opportunités de diversification
- B - délimiter le périmètre de l'analyse
- C - répondre à la question " qu'est ce que je ne sous-traiterai jamais ? "
- D - réaliser un bon exercice de cohésion d'équipe

6. Analyser la gouvernance de l'entreprise permet :

- A - d'évaluer sa maturité
- B - de comprendre « qui décide de quoi ? »
- C - d'identifier les différents acteurs internes et externes susceptibles d'influer sur la gouvernance
- D - d'éviter les impairs et les chaussees trappes lors du déroulement du processus

7. Une gouvernance efficace repose sur :

- A - l'existence d'un organigramme clair et respecté
- B - une communication interactive à tous les échelons
- C - une volonté managériale de rassembler autour du processus d'analyse stratégique
- D - l'existence d'un mid-management et de collaborateurs soumis

8. L'analyse des relations entre les personnes se réalise :

- A - en évaluant les relations affectives entre les collaborateurs
- B - en faisant parler les uns sur les autres
- C - en réalisant un sociogramme
- D - en mesurant les capacités des uns à collaborer avec les autres

9. L'analyse des fonctions de l'entreprise permet :

- A - d'évaluer les poids relatifs des différentes fonctions dans l'entreprise
- B - de se donner la possibilité de se comparer aux autres acteurs présents sur le marché
- C - de décrire les relations entre les différentes fonctions dans l'entreprise
- D - de dégager des pistes pour faire progresser l'ensemble de l'organisation

10. L'analyse SWOT d'une entreprise, c'est :

- A - un grand mot pour expliquer que l'on va décortiquer une entreprise
- B - une méthode simple et pragmatique pour débroussailler un problème ou évaluer une idée
- C - avoir une vision à 360° sur une organisation
- D - l'analyse des forces et des faiblesses en interne d'une organisation ainsi que les menaces et opportunités qui pèsent sur elle en externe

11. Une bonne segmentation stratégique permet :

- A - de découper l'entreprise en activités cohérentes sur le plan stratégique*
- B - d'identifier les Domaines d'Activité Stratégique nous concernant*
- C - de mettre en avant nos Avantages Concurrentiels*
- D - de définir les Facteurs Clé de Réussite de notre secteur*

12. La connaissance du portefeuille stratégique de l'entreprise est indispensable pour :

- A - choisir un positionnement sur chaque DAS identifié*
- B - allouer des ressources en connaissance de cause*
- C - mettre la pression sur les commerciaux de l'entreprise*
- D - montrer aux collègues nos connaissances en marketing*

13. L'analyse du portefeuille stratégique par la matrice BCG permet :

- A - de positionner les produits par rapport à la croissance du secteur et à leur part de marché*
- B - d'obtenir une image réaliste de l'entreprise et de faire des choix pour l'avenir*
- C - d'évaluer les déséquilibres du portefeuille entre produits d'avenir et produits dépassés ou moribonds*
- D - d'identifier vers quels produits faire porter ses efforts commerciaux, techniques et financiers*

14. L'observation des 5 Forces d'après M. PORTER permet :

- A - d'évaluer les forces en présence sur mon secteur d'activité*
- B - de mesurer ma fragilité vis-à-vis de mes clients et mes fournisseurs*
- C - de me comparer à mes principaux concurrents*
- D - encore un truc américain de plus pour noyer le poisson*

15. Un brainstorming ou « remue-méninges » c'est :

- A - un formidable outil de cohésion de groupe*
- B - un moyen de produire en groupe un maximum d'idées*
- C - un outil de réflexion collective favorisant la créativité et la liberté*
- D - l'occasion d'appliquer la règle des 3 P**

*NB: voir la règle des 3P et des 3C, p. 151.

16. Le benchmarking permet :

- A - de se comparer aux autres entreprises du marché*
- B - d'adapter à son entreprise les meilleures pratiques de la concurrence*
- C - de réfléchir et d'anticiper les manœuvres de la concurrence*
- D - de jouer à James BOND*

17. Faire un bilan du processus d'analyse stratégique, c'est :

- A - un moment de réflexion pour le pilote sur le déroulement du processus et la recherche d'axes de progrès pour les analyses à venir*
- B - sanctionner ceux qui ne se sont pas impliqués suffisamment*
- C - le moment de rassembler l'ensemble des documents générés tout au long de l'analyse*
- D - mettre en œuvre la règle des 3P* ou, si les moyens le permettent, la règle des 3 C**

18. Un plan d'action stratégique, c'est :

- A - la concrétisation d'un acte de management puissant et responsable*
- B - l'azimut choisi pour l'entreprise par l'entrepreneur*
- C - un vecteur de communication vers les collaborateurs, les actionnaires et le marché*
- D - encore du bla-bla qui ne débouchera sur rien...*

19. Un plan d'action stratégique doit être :

- A - rédigé, clair, concis et cohérent*
- B - communiqué à l'ensemble des forces vives de l'entreprise*
- C - suivi et revu régulièrement*
- D - aménagé pour être présenté à son banquier*

20. Maîtriser la méthodologie de la conduite de projet permet :

- A - de s'approprier rapidement la méthode de pilotage d'une analyse stratégique*
- B - de s'appuyer sur le mode projet pour mettre en place une bonne communication sur le processus mené*
- C - de respecter logiquement les Phases et Étapes proposées dans cet ouvrage*
- D - d'instiller une véritable culture du management par le projet dans l'entreprise*

Fin du questionnaire.

Règle des 3 P et des 3 C :

Règle des 3 P :

Un bon brainstorming ne peut se réaliser que dans une ambiance détendue: 3 P = Pain + Pâté + Pinard (à consommer de préférence en fin de séance...).

Règle des 3 C :

Variante des 3P, plus habituellement appliquée en Comité de Direction: 3 C = Caviar + Champagne + Cigare.

Nous vous encourageons fortement à appliquer aussi ces 2 règles à l'issue de l'Étape 10 - Réaliser le bilan de la démarche.