

La démarche stratégique :
Diagnostic, Mise en œuvre et
contrôle

Table de matières

Table de matières	2
.....	
.....	
Introduction	3
.....	
.....	
I. La démarche stratégique de l'entreprise	4
I.1	4
Définition.....	
.....	
I.2	4
Objectifs.....	
.....	
I.3 Etapes	5
d'élaboration.....	
.....	
I.3.1 Détermination des	5
objectifs.....	
I.3.2 Le processus	5
stratégique.....	
<u>II. La réalisation d'un diagnostic stratégique</u>	8
II.1	8
Définition.....	
.....	
II.2	8
Objectifs.....	
.....	
II.3 Elaboration du diagnostic stratégique	9
II.3.1 La méthode	9
générale.....	
II.3.2 La détermination des domaines d'activité	1
stratégique.....	1
<u>III. La définition des objectifs et décision stratégique</u>	1
.....	2
III. 1 La définition des objectifs	1
stratégiques.....	2

III.1.1 En fonction des finalités de l'entreprise.....	1 2
III.1.2 En fonction des parties prenantes.....	1 2
III.2 La définition de la stratégie.....	1 3
III.2.1 Définir une stratégie globale ou de domaine.....	1 3
III.2.2 Définir une stratégie d'activité ou business strategy.....	1 4
III.2.3 Définir une stratégie fonctionnelle.....	1 4
<u>IV. La mise en œuvre est le contrôle stratégique.....</u>	4
IV.1 La mise en œuvre de la stratégie.....	1 4
IV.1.1 Définition de la planification stratégique.....	1 4
IV.1.2 Le processus de planification stratégique.....	1 4
IV.2 Le contrôle stratégique.....	1 5
IV.2.1 Le processus de contrôle.....	1 5
<u>V. Etude de cas : Entreprise Bodet.....</u>	1 6
<u>Conclusion.....</u>	1 9

Introduction

La stratégie peut être globalement définie comme étant un ensemble de décisions, d'actions et d'opérations prises, afin d'aboutir à la réalisation des objectifs assignés. Néanmoins, ces actions et opérations nécessitent une allocation de ressources et un engagement de la part de l'entreprise sur le long terme.

La formulation d'une stratégie implique trois niveaux de réflexion et d'action :

- La finalisation : définir les métiers (savoir-faire de l'entreprise), les missions (réponse aux attentes des marchés), les buts (expression qualitative de la finalité, être leader, par exemple).
- L'opérationnalisation : fixer les objectifs (expression quantifiée d'un but, part de marché, par exemple). Adopter une série d'actions.
- La médiatisation : fixer l'allocation des ressources pour atteindre les objectifs.

La démarche stratégique englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines). Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

Dans mon présent travail intitulé « *La démarche stratégique de l'entreprise : Diagnostic, Mise en œuvre, et contrôle* », ma démarche consistera à répondre à la problématique suivante :

« Comment les dirigeants élaborent-ils leurs Démarche Stratégique en tenant compte des caractéristiques spécifiques de leur entreprise? Et quelles sont les techniques et les outils qui leurs permettent de réussir cette démarche et de valoriser une stratégie par rapport à une autre ? ».

J'ai essayé de répondre à cette problématique à travers les points suivants :

I. La démarche stratégique de l'entreprise

II. La réalisation du diagnostic stratégique

III. La définition des objectifs et des décisions stratégiques

IV. La mise en œuvre et le contrôle de la stratégie

V. Etude de cas: Entreprise Bodet

I. La démarche stratégique de l'entreprise : Définition, Objectif et Etapes de mises en œuvre

I.1 Définition de la démarche stratégique

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme: « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne.

Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines).

Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

I.2 Les objectifs de la démarche stratégique

Les objectifs de la démarche stratégique peuvent se résumer en deux grandes notions et qui sont complémentaires :

1. La notion de l'efficacité : Correspond à la réalisation du maximum du résultat avec le minimum des moyens et d'efforts.

2. La notion de l'efficience : Correspond à la réalisation des objectifs à l'aide d'un minimum de ressources.

La prise en considération de ces deux notions de performances amène alors l'entreprise à s'appuyer sur une logique de réflexion stratégique :

Pour être réactive : une entreprise étant par nature confrontée à un grand nombre de partenaires, elle ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie, tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue et l'évolution des structures de ce marché.

Pour assurer son développement : en tant qu'unité de production, une entreprise doit se positionner de manière claire et précise sur un certain nombre de marchés afin de pouvoir survivre et se développer. Ce développement repose sur l'analyse stratégique qui détermine la gamme de produit de l'entreprise mais aussi la dimension de son marché (local, national, international).

Pour être compétitive : la démarche stratégique, en définissant les modes d'action à mettre en œuvre pour réaliser un objectif, offre une

vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définie les modalités pratiques permettant une utilisation optimale des ressources engagées par l'entreprise pour produire.

I.3 Les étapes de la démarche stratégique

I.3.1 La détermination des objectifs stratégiques

Un objectif est une représentation d'un état futur voulu et qui devient pour l'entreprise une raison d'agir, il traduit les appréciations que l'entreprise porte sur son existence et son devenir. Les dirigeants de l'entreprise c'est eux qui fixent les objectifs stratégiques résultant de plusieurs variables et qui sont :

- Les variables individuelles (formation, expérience du dirigeant)
- Les variables organisationnelles (taille et structure de l'entreprise, procédures de traitement de l'information, rapports de pouvoir, etc.)
- Les variables de situation (prise en compte de l'environnement et de sa turbulence)
- Les variables de performance (chiffre d'affaires, productivité, rentabilité des capitaux investis, etc.)

La définition des objectifs peut être l'aboutissement d'une réflexion stratégique sur l'entreprise et sur son environnement ou, au contraire, le déclencheur de cette réflexion.

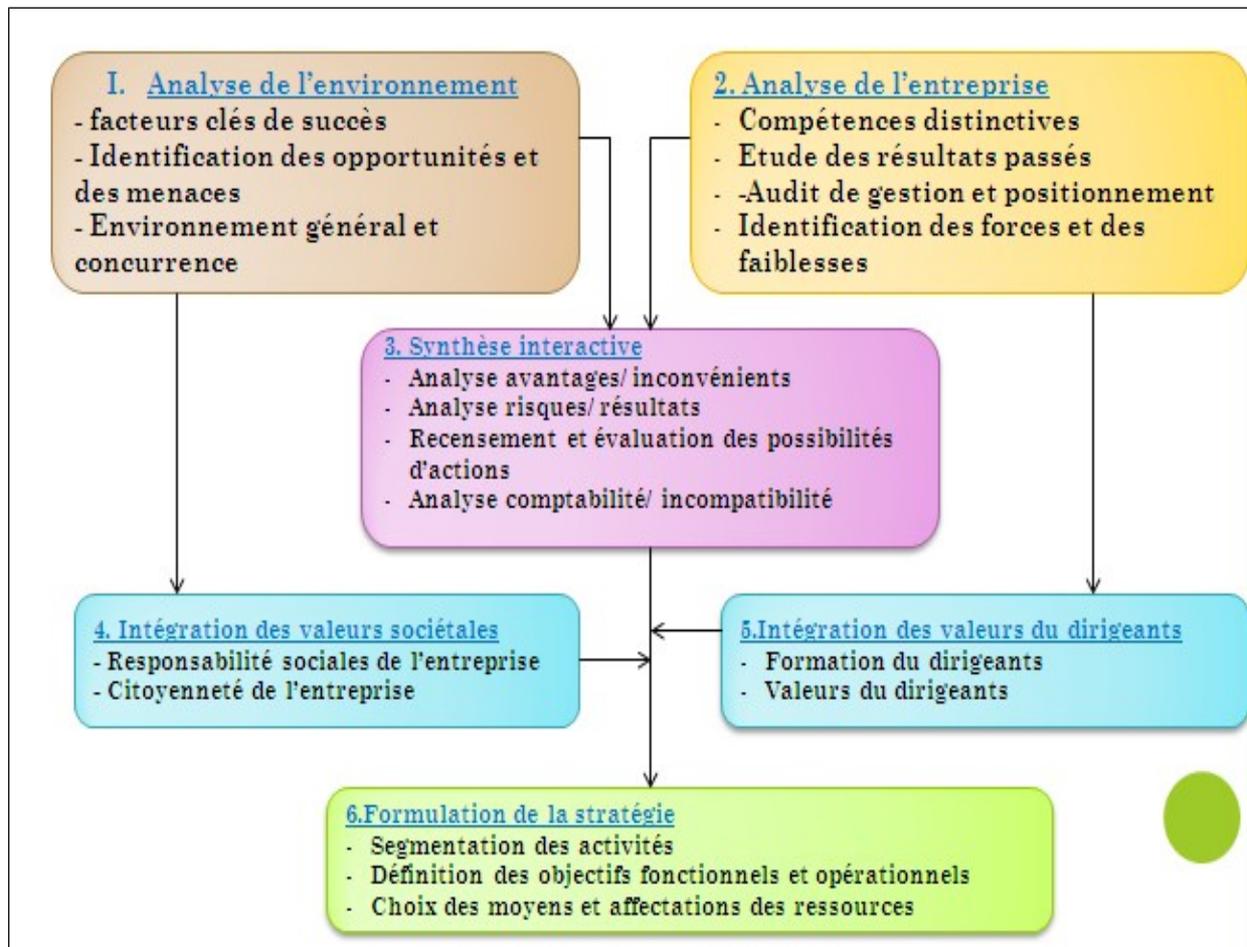
Le choix des objectifs stratégiques dépend étroitement des acteurs qui interviennent, directement ou indirectement dans le processus de décision, et qui ont souvent des intérêts contraires. C'est pourquoi H. Mintzberg souligne que la fixation des objectifs résulte plus d'un jeu de pouvoir que d'un processus rationnel.

I.3.2 Le processus stratégique

Après la définition des objectifs stratégiques qui constitue la première étape de la démarche stratégique, on adopte l'un des deux modèles celui de Harvard ou l'autre modèle FFOM pour formuler cette stratégie.

- Le modèle LCAG (Learned, Christiansen, Andeus, Guth)

Ce modèle de Harvard ou LCAG décrit le processus stratégique en quatre étapes principales de manière rationnelle : la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre.



- Ce modèle pourrait laisser penser que la démarche stratégique est rationnelle. Or il ne peut pas avoir une totale rationalité, car on ne dispose pas de la totalité de l'information.
- Le schéma pourrait laisser penser à une solution, mais la solution parfaite et suffisante n'existe pas.

- Le modèle FFOM (Force, Faiblesse, Opportunité, Menace) ou SWOT en anglais ((Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Le modèle est directement issue du modèle LCAG, il propose une synthèse du diagnostic de l'entreprise (interne) et de son environnement (externe) en différenciant à chaque fois les aspects bénéfique ou néfaste.

Ce diagnostic permet d'identifier les points forts, sur lesquels il est possible de s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel donnant la possibilité de se différencier des concurrents et de réussir sur le marché, et les faiblesses que l'entreprise doit s'efforcer de limiter pour ne pas se faire devancer sur le marché.



Cette méthode représente un avantage majeur, puisque elle oblige l'entreprise à s'intéresser aux points négatifs, elle permet aussi :

- Profiter des opportunités du marché
- Aider à amoindrir les menaces ou à les effacer complètement.
- Connaissance approfondie de l'entreprise ou de marché.
- Être préparé à l'éventuel changement ou tendances.

Mais elle a aussi des inconvénients :

- Elle n'est valable que sur une durée courte.
- Elle reste une approche très subjective. C'est-à-dire le résultat dépend de la personne qui fait l'analyse.
- Nécessité d'avoir une parfaite connaissance du business et de ses secteurs d'opération
- Outil subjectif, la pertinence et l'efficacité de l'outil est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent
- Distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente

Exemple :

Forces <ul style="list-style-type: none"> • Personnel très compétent • Marque appréciées et connues 	Faiblesses : <ul style="list-style-type: none"> • Cout de la publicité très élevés
Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> • La lutte contre le réchauffement de la planète • Vieillesse des pays occidentaux • 	Menaces : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la concurrence • La capacité d'investissement

Pour mettre en place une démarche stratégique, qui lui permette d'élaborer une stratégie efficace, l'organisation doit suivre un cheminement qui lui permette de :

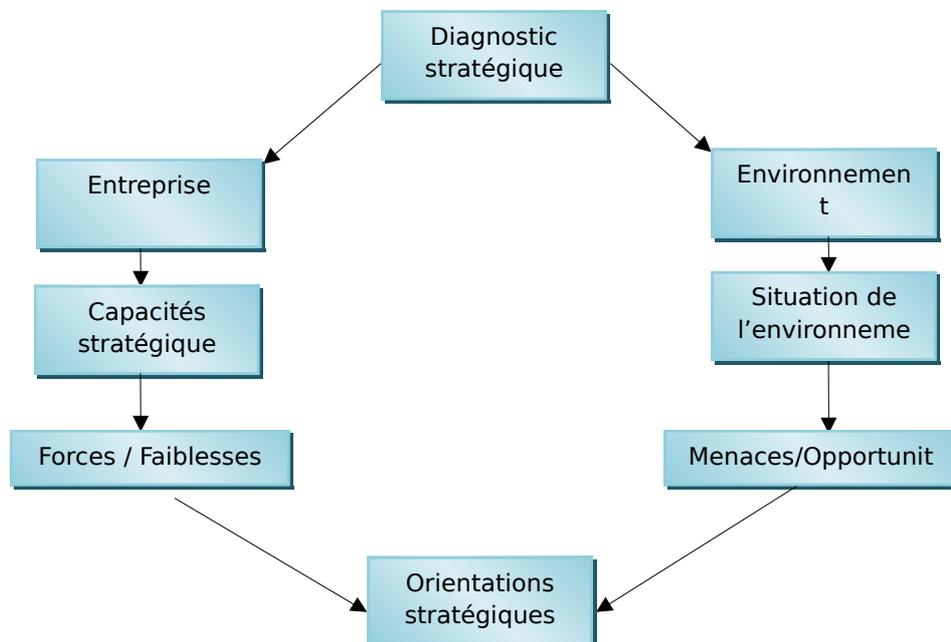
- Définir ce qu'elle veut faire
- Définir ce qu'elle sait faire

- Déterminer comment elle veut le faire
- II. La réalisation du diagnostic stratégique : Définition, Objectifs et Etapes d'élaboration

II .1 Définition

Avant de définir sa stratégie, l'entreprise doit tout d'abord réaliser un diagnostic de sa situation, qui se définit comme une démarche à l'initiative d'une entreprise, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose à moyen ou long terme, et qui se réalise sur deux niveaux :

- Un niveau interne qui permet à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses en termes de compétences et de ressources.
- Un niveau externe, réalisée de façon à s'assurer de la capacité de l'organisation à transformer les menaces de son environnement en opportunités.



II .2 Les objectifs du diagnostic stratégique

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, tout en maîtrisant les facteurs clés de succès qui vont lui permettre de s'imposer dans un secteur d'activité.

L'avantage concurrentiel doit regrouper les caractéristiques suivantes :

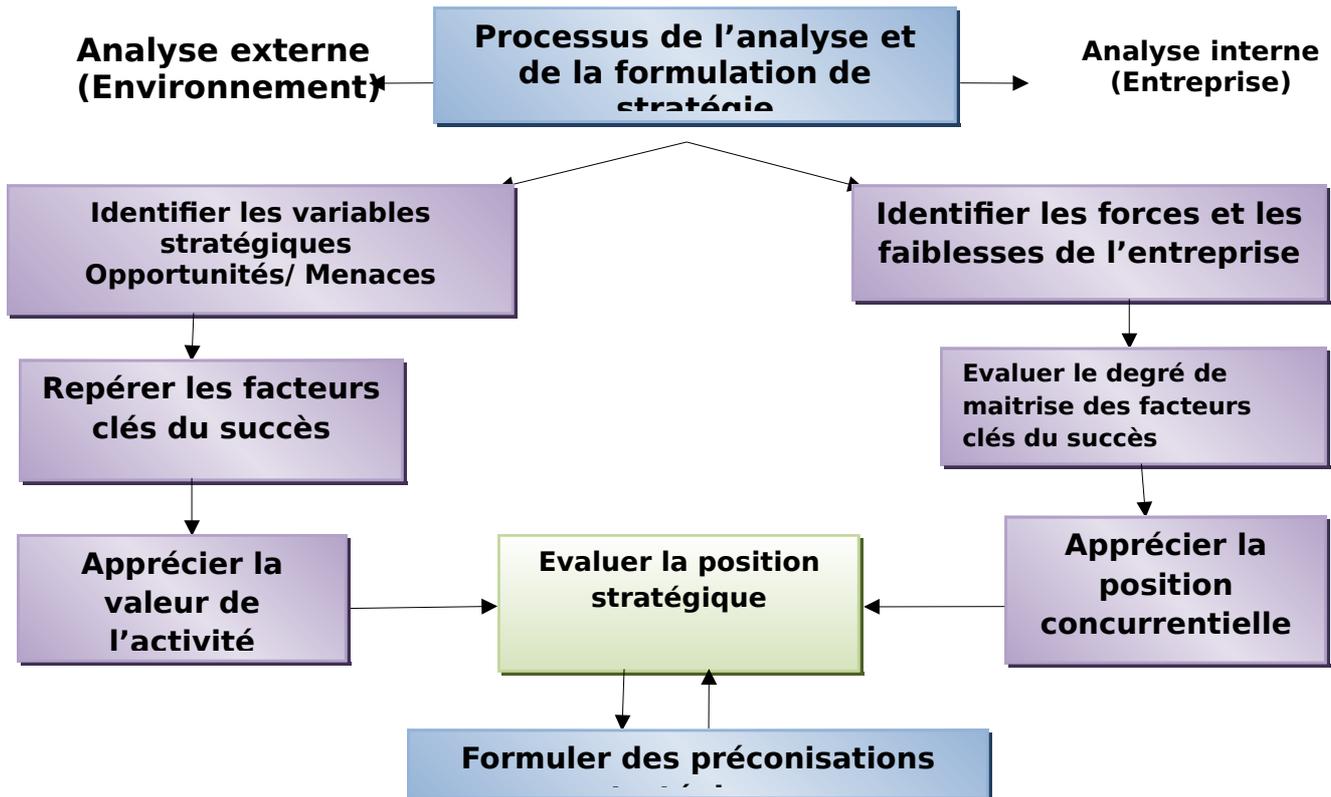
- Il doit être identifiable par les consommateurs
- Il doit être durable
- Il doit être défendable face aux concurrents
- Il ne doit pas être substituable.

Exemple : la technologie novatrice de l'iPhone lui offre un avantage concurrentiel sur le secteur de la téléphonie.

II.3 L'élaboration d'un diagnostic stratégique

II.3.1 La méthode générale du diagnostic

La détermination de la stratégie de l'entreprise passe par **un diagnostic externe** qui cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise, et **un diagnostic interne** qui fait la synthèse des forces et des faiblesses de l'entreprise.



✓ **L'analyse externe permet :**

1) D'identifier les variables stratégiques de l'environnement, c'est-à-dire les variables qui, dans chaque activité de l'entreprise, sont susceptibles de constituer, à terme, une opportunité ou une menace pour la position stratégique de l'entreprise dans l'activité considérée. Ces variables peuvent relever :

- Du macro-environnement de l'entreprise (conjoncture économique et sociale, sociologie, phénomènes politiques, instabilité des monnaies, industrialisation des P.V.D, etc.).
- Du meso-environnement spécifique à l'ensemble des entreprises du secteur d'activité de l'entreprise : (structure et évolution de la demande, de l'offre (stratégie des concurrents, extensions de capacités, technologies de substitution), des coûts et effets de

dimension spécifiques à l'activité (effets "d'expérience", masse "critique"...), barrières à l'entrée et à la sortie de l'activité, facteurs de rentabilité potentielle et de risque potentiel (modification du « rapport de force » entre l'industrie et ses clients, ses fournisseurs...).

- Du micro-environnement de l'entreprise (son personnel, ses fournisseurs, ses clients, son environnement local...).

- 2) D'identifier les facteurs clés de succès actuels et prévisibles dans chacune des activités de l'entreprise, ces facteurs peuvent être de nature :
 - Marketing : niveau de prix, part de marché relative, savoir-faire de communication...).
 - De nature technologique : Capacité/ flexibilité de l'appareil industriel, position de coûts, niveau d'intégration (amont, aval).
 - De nature organisationnelle : Système d'information et de contrôle, créativité, contrôle qualité, motivation / adaptabilité du personnel, capacité / qualité du management.
 - De nature financière : capacité d'endettement, coût de l'endettement, assise financière/ soutien financier d'une maison mère...
- 3) De porter un jugement sur la valeur ou l'attrait de chaque activité pour l'entreprise, cette variable de "valeur" de l'activité, cherche à décrire l'intérêt pour une entreprise à être dans une activité donnée.

✓ **L'analyse interne permet :**

- 1) D'apprécier les capacités et les ressources de l'entreprise et d'en détecter les faiblesses.
- 2) D'évaluer le degré de maîtrise de l'entreprise, attachée à chaque activité dans laquelle elle est présente.
- 3) De caractériser la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité.

Cette analyse se structure autour de différentes phases :

1) Un diagnostic fonctionnel qui permet de dégager, fonction par fonction, les forces et les faiblesses de l'entreprise. Habituellement, pour chaque fonction, on porte :

- un diagnostic de **situation** ou de performance à l'aide d'indicateurs chiffrés, lorsqu'ils existent (par exemple, quelques ratios tirés du bilan du C.E.G., des parts de marché, des "ventilations du chiffre d'affaire" par produits / marchés / clients, des contributions aux frais fixes, les taux d'absentéisme et de rotation des personnels...).

- un diagnostic de **fonctionnement** en s'interrogeant sur la valeur et la pertinence des moyens d'action utilisés, des méthodes, des systèmes d'information et de contrôle...

2) Le diagnostic fonctionnel peut être complété par un diagnostic global, qui met l'accent sur l'articulation entre stratégie / structure / système gestion / personnalité du dirigeant / identité de l'entreprise.

3) L'évaluation du degré de maîtrise par l'entreprise des facteurs clés de succès attachés à chaque activité.

4) L'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise, activité par activité.

En faisant l'amalgame de ces facteurs externes et internes, on a une première idée des chances d'une entreprise sur son marché.

II.3.2 La détermination des domaines d'activité stratégique

La segmentation stratégique permet de regrouper ou de subdiviser en groupes homogènes les activités d'une entreprise qui a plusieurs métiers, rendent la conception de sa stratégie globale sans délimiter ses différentes activités difficile.

Cette segmentation est une étape essentielle dans la phase de diagnostic, permet de créer des DAS (domaines d'activités stratégiques), qui correspondent à des couples produit/marché homogènes et qui sont régis par les mêmes facteurs clés de succès que l'entreprise doit maîtriser pour survivre et s'imposer.

Après identification des DAS, l'entreprise pourra associer des stratégies adéquates pour chacun. De ce point de vue, il est très important de différencier la segmentation stratégique de la segmentation marketing, car les critères de segmentation sont différents, il ne s'agit pas de groupes de consommateurs mais de segments propres à l'entreprise.

✓ **Les critères de segmentation stratégique peuvent être classés en trois catégories :**

- les variables externes (les clients, la concurrence, la distribution et le marché) qui permettent de caractériser la demande.
- les variables produits (les compétences et la technologie) qui permettent de caractériser l'offre ;
- les variables internes (la structure des coûts et les synergies) qui déterminent la valeur de l'offre.

✓ **Différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing :**

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Niveau concentré	L'organisation dans sa globalité	Un domaine d'activité stratégique de l'organisation
Principe de l'organisation	Constituer des sous ensembles homogènes	Constituer des sous ensembles homogènes de

Types de segments identifiés	d'activités stratégiques DAS ou segments d'activités	consommateurs Segments de marché
Objectifs de la segmentation	Favoriser le diagnostic et la décision stratégique Identifier les opportunités de développement ou les nécessités de suppression d'activité	Choisir une ou plusieurs cibles Proposer des produits adaptés aux segments Etablir le marketing mix de ces produits
Définition d'un segment	L'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences	L'ensemble des consommateurs qui présentent des comportements analogues par rapport aux produits et services que propose l'organisation (segment de marché)

- la principale problématique stratégique relative aux différents DAS:
 - L'existence ou non de synergie entre ces DAS?

Si la segmentation a été élaborée à partir des trois critères énoncés précédemment :



Aucune synergie entre les DAS

- L'existence de synergie permet de distinguer le ou les métiers d'une organisation.



Un diagnostic stratégique doit produire un résultat concret. Il ne doit pas être un simple rapport, donnant des bons ou des mauvais points en fonction des qualités et du potentiel de l'entreprise.

III .La définition des objectifs et décisions stratégiques

III.1 la définition des objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont définis en fonction des finalités de l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes.

III.1.1 la définition des objectifs stratégiques en fonction des finalités

Les objectifs stratégiques sont d'abord définis selon les finalités de l'entreprise qui représentent en effet sa raison d'être. La finalité principale de l'entreprise est de faire du bénéfice, mais chaque entreprise a ces propres finalités influencées par les valeurs personnelles de ces dirigeants et des associés, l'histoire de l'entreprise et les contraintes de l'environnement (créer, maintenir ou développer une clientèle, participer au développement durable, ...).

III.1.2 La définition des objectifs stratégique en fonction des parties prenantes

Le fonctionnement de toutes entreprises est l'objet de conflit de pouvoir, car il repose sur les individus et des groupes d'individus (parties prenantes), ayant des objectifs propres et rarement concordant, La stratégie de l'entreprise doit permettre de satisfaire les parties prenantes interne et externe.

- Les parties prenantes internes :
Les salariés
- Les parties prenantes externes :
Les consommateurs, clients et fournisseurs
Les acteurs de la société civile
Les actionnaires

III.2 la définition de la stratégie

III.2.1 Définir une stratégie globale ou de domaine - Une entreprise multi-activité

La stratégie globale concerne l'ensemble de l'entreprise multi-activité stratégique, elle doit également définir des stratégies pour chacun d'eux. En effet, chaque DAS a des spécificités qui nécessitent de développer une stratégie propre à son contexte, à son domaine d'activité, à son histoire, etc.

Pour un DAS est fonction du diagnostic stratégique du DAS. Pour chaque DAS, le groupe doit donc définir une stratégie de domaine, et il doit aussi choisir une stratégie globale en cohérence avec celles-ci.

}

**Stratégie générale
(Corporate strategy)**

L'organisation doit avant toute chose, connaître ses atouts et l'environnement qui l'entoure, pour évaluer sa situation économique, financière et sociale, afin de s'adapter et d'apporter une réponse adéquate aux attentes du marché.

Le processus stratégique repose sur trois étapes distinctes :

- L'établissement d'un diagnostic
- La détermination d'objectifs et la prise de décisions
- La mise en œuvre de la stratégie

IV. La mise en œuvre et le contrôle de la stratégie

IV.1 la mise en œuvre de la stratégie

- Le processus de planification stratégique

La démarche de planification stratégique vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant en compte son environnement et ses propres possibilités.

Cette planification permet de choisir les objectifs d'une entreprise, déterminer les moyens à utiliser pour mettre en œuvre une stratégie, de déterminer les ressources nécessaires, pour atteindre une stratégie et assurer son développement.

- Le processus de planification stratégique

Le schéma ci-dessous présente les principales étapes du processus de planification :



- La planification stratégique : vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant compte son environnement. Elle est qualitative et exige une analyse approfondie des opportunités qui se présentent à l'entreprise et des risques prévisibles.

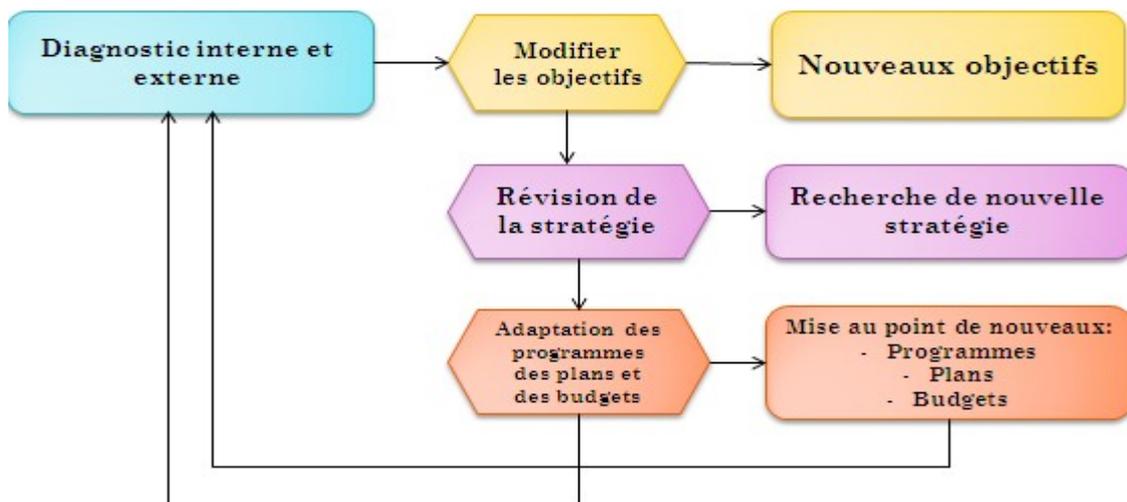
- La planification opérationnelle : vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise, elle se manifeste concrètement à travers l'action concrétisée par les budgets.

IV.2 Le contrôle de la stratégie adoptée

- Le processus de contrôle stratégique

Le contrôle permet de mesurer et d'analyser les résultats permanent en permettant la comparaison des objectifs et des réalisations, de communiquer l'analyse des résultats et enfin de motiver.

Le processus de contrôle peut être schématisé de la façon suivante :



Une fois la stratégie mise en œuvre dans l'entreprise par le biais de plans et de budgets, il faut vérifier que les objectifs stratégiques définis ont été atteints. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Le contrôle de la stratégie et de sa mise en œuvre permet d'analyser ces écarts, pour pouvoir adapter ou remettre en cause les orientations initiales.

V. Etude de cas: L'entreprise BODET

Créée en 1868 par Paul Bodet, pour installer des horloges d'édifice, la société BODET est devenue un leader européen de la mesure et gestion du temps, reconnu par la qualité de ses produits et de ses prestations.

Les chiffres clés du groupe BODET:

- Un chiffre d'affaires de 52,5 millions d'euros en 2007, avec un résultat net de 2 millions.
- Plus de 600 collaborateurs dans le monde.
- 4 filiales et présence dans plus de 70 pays, à travers un large réseau de 300 distributeurs ou agents.

Cette PME possède deux métiers : son métier historique qui est celui de l'horlogerie et un nouveau métier, la gestion du temps, qu'elle a développé à partir de 1987, en lançant à l'époque le 1er logiciel de gestion du temps sur micro ordinateur.

Le métier de l'horlogerie réalise encore 60 % de l'activité de cette PME, alors que le second métier, réalise aujourd'hui 40 % du chiffre d'affaires.

- **Détermination des métiers et domaines d'activités stratégiques de la PME Bodet**

Le métier de l'horlogerie de la PME Bodet peut se subdiviser en trois domaines d'activités stratégiques:

- Bodet Companiste: Horlogerie d'édifice
- Bodet Distribution: Horlogerie industrielle
- Bodet Sport: Horlogerie sportive

1- l'horlogerie d'édifice

- C'est une Large gamme de cadrans et d'aiguilles pour s'adapter harmonieusement avec l'architecture des bâtiments.
- Activité historique de l'entreprise (1868), qui réalise encore un bon quart du chiffre d'affaires en 2007.
- Domaines d'applications: Horlogerie d'édifices pour églises, bâtiments publics, horloges extérieures ou urbaines, écoles, gares...

2- l'horlogerie industrielle

Bodet, le leader de l'affichage horaire, développe une large gamme d'horloges alliant esthétisme et technologie.

Activité dans laquelle l'entreprise s'est lancée en 1973, elle équipe tous les types d'entreprises et collectivités, et donne l'heure à des milliers d'entreprises : (Aéroports et centres de contrôle, Gares, Studios radio, Armée, Hôpitaux), Mais aussi des applications plus simples : écoles, usines, bâtiments administratifs, bureaux.

3- l'horlogerie sportive

Tableaux d'affichage des scores ou chronomètres : instrument de communication entre les spectateurs et les joueurs, les tableaux de sport s'intègrent dans toutes les salles de sport ou les stades.

Bodet SPORT propose une très large gamme de tableaux d'affichage électronique à LED ainsi que des systèmes de réservation et de contrôle d'accès pour l'équipement des bâtiments sportifs.

Lorsqu'on analyse les domaines d'activités stratégiques (DAS) de cette entreprise dans le métier de l'horlogerie, on constate qu'il existe d'importantes synergies entre ces trois DAS. En effet, les trois activités partagent les mêmes ateliers de fabrication et les coûts de recherche et développement.

- Présentation des grandes étapes et les déterminants de la démarche stratégique qui ont amené cette PME à se diversifier

Vers la fin des années 80, la PME Bodet a décidé de se diversifier dans le métier de la gestion du temps (Bodet Software), qui réalise 40 % de l'activité de l'entreprise en 2007.

Ce choix de se lancer et ensuite de développer ce nouveau métier est la conséquence d'une démarche stratégique :

- Analyse de l'activité horlogerie de l'entreprise, notamment de l'horlogerie industrielle, qui permettait de constater que le marché était stagnant, la concurrence de plus en plus forte, avec une tendance à la baisse des prix.
- L'activité horlogerie ne permettait plus à l'entreprise de se développer suffisamment, malgré les innovations.

Le choix de se lancer dans le métier de la gestion du temps fin des années 80, est l'objectif de développer la gestion du temps en produisant des logiciels et des boîtiers compatibles à l'intention des PME et de profiter d'opportunités de l'environnement.

Bodet Software étend les fonctionnalités de ses logiciels pour couvrir les besoins des RH dans les entreprises et administrations. Ces logiciels se distinguent par une grande convivialité tout en offrant les fonctionnalités nécessaires au pilotage des ressources humaines dans les métiers les plus exigeants.

Cette décision de se diversifier a été prise en prenant en compte l'évolution de l'environnement (notamment technologique). S'agissant d'une structure moyenne, c'est principalement la famille Bodet qui a été à l'origine de cette décision stratégique.

L'expérience du PDG et sa capacité à bien analyser l'environnement ont été des facteurs déterminants.

Conclusion

La démarche stratégique est applicable dans toutes les organisations, que ce soit des entreprises, des organisations publiques ou des associations. En effet, ces dernières construisent également ce processus, à partir des missions qui leur sont assignées ou qu'elles se fixent.

D'abord, il faut connaître l'entreprise et son environnement, ensuite, ces diagnostics et analyses nous fourniront des informations indispensables, pour la prise de décision stratégique. Enfin, on affecte une stratégie à chaque activité.

Pour ce dernier point, il faut connaître les grandes stratégies pour les utiliser telles qu'elles sont, ou bien pour s'inspirer d'elles, afin d'élaborer nos propres stratégies.