

Cours de : Management Stratégique

Semestre 6

□ Objectif du cours

- ✓ Comprendre les fondements de base de la stratégie de l'entreprise
- ✓ Présentation des objectifs et des niveaux de la stratégie de l'entreprise
- ✓ Présentation de la démarche stratégique et les outils d'analyse stratégique

Les fondements de base de la stratégie

« Dans la guerre, tout est simple, mais la chose la plus simple est difficile. » Clausewitz

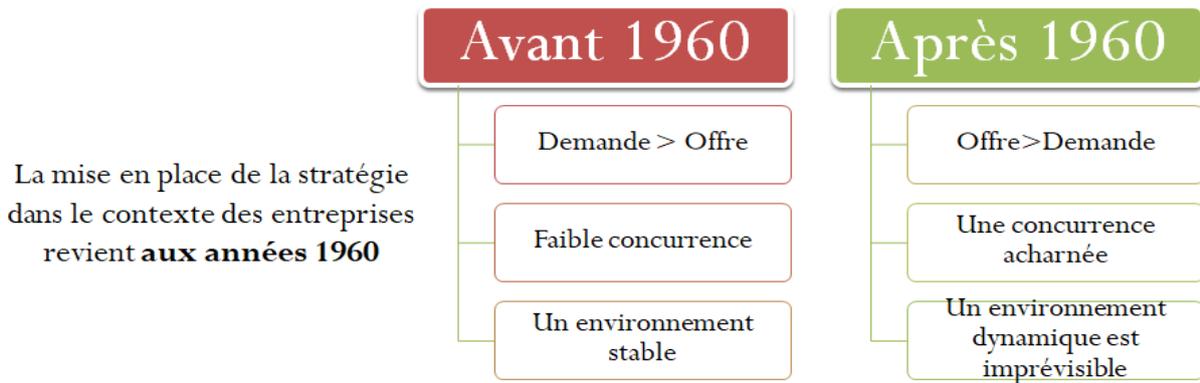
I. La stratégie Militaire versus la stratégie d'entreprise

1. Etymologie du mot « stratégie »



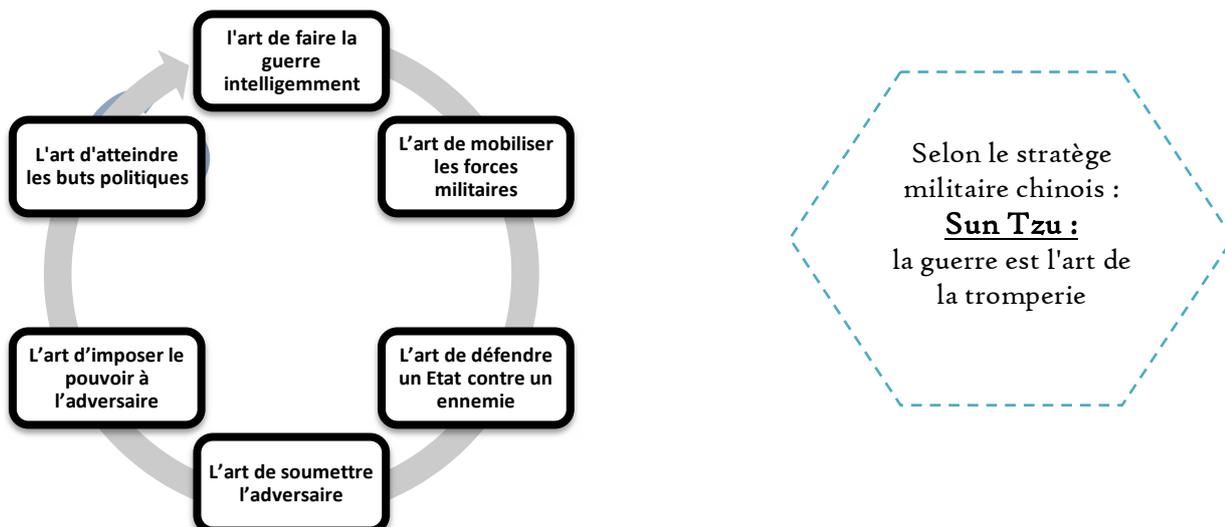
La stratégie désigne alors la façon dont on conduit une armée

2. Emergence de la stratégie dans le contexte des



Alors que l'entreprise était obligée de mettre en place une stratégie dont les principes sont empruntés de la stratégie militaire

3. La stratégie militaire : Définition et principes

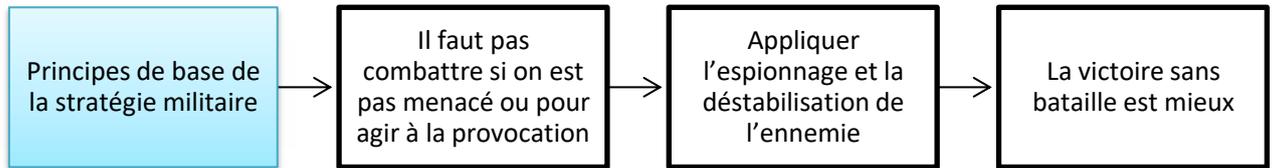


Ainsi la réussite de la stratégie dépend d'une combinaison entre plusieurs facteurs proposés par Le stratège militaire André Beaufre



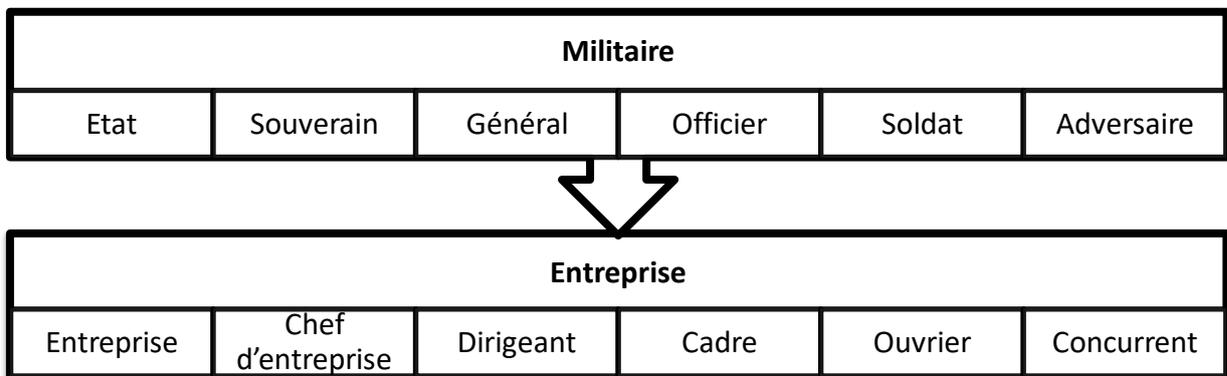
Management Stratégique

La stratégie militaire peut être définie comme étant l'art de faire évoluer une armée sur un terrain de combat jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi : *c'est l'organisation générale de l'armée en position défensive ou offensive.*

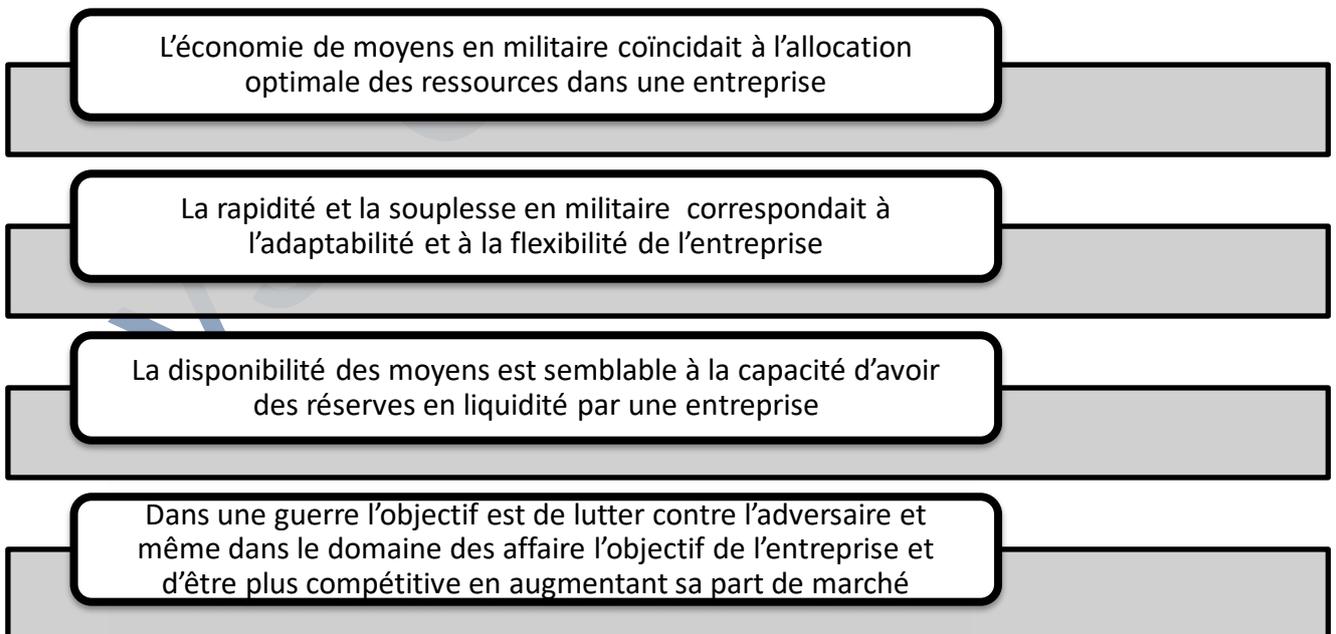


4. Points de convergence entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise

a. Au niveau de la forme (La structure)



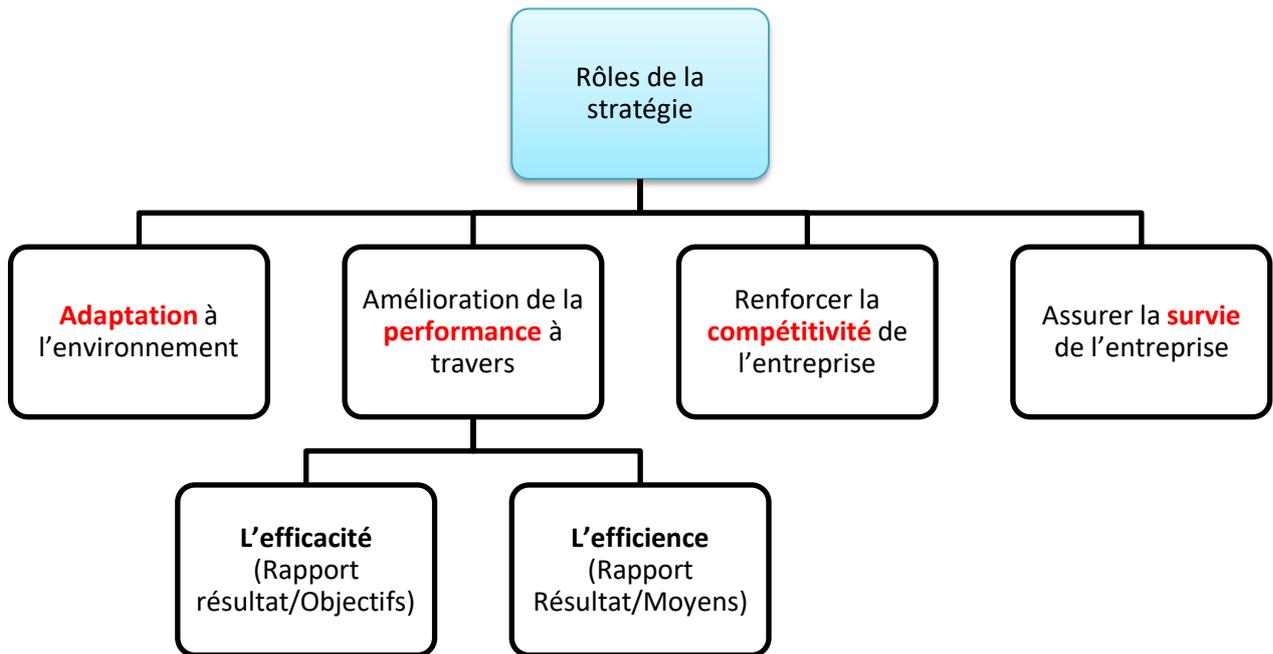
b. Au niveau du fond (la thématique)



II. La stratégie de l'entreprise rôles et caractéristiques

Définitions,

1. Les rôles de la stratégie



2. Définitions de la stratégie

Plusieurs théoriciens en management ont défini la notion de la stratégie dans le domaine des entreprises. Parmi ces définitions on cite:

CHANDLER : La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adaptation des moyens d'actions et d'allocations des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

THIETART : L'ensemble des décisions et actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but.

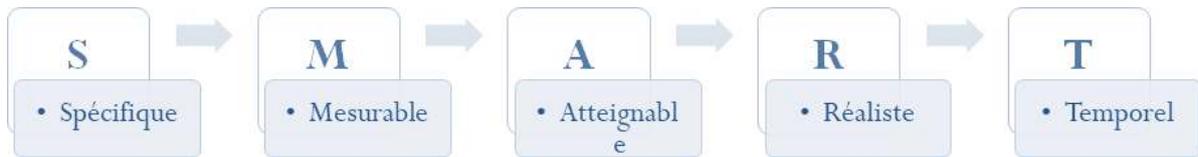
PORTER : La stratégie est le moteur central qui permet d'atteindre **un avantage concurrentiel** par le bon positionnement de l'entreprise dans son industrie

Toutes ces définitions et autres tournent autour de trois éléments clés :

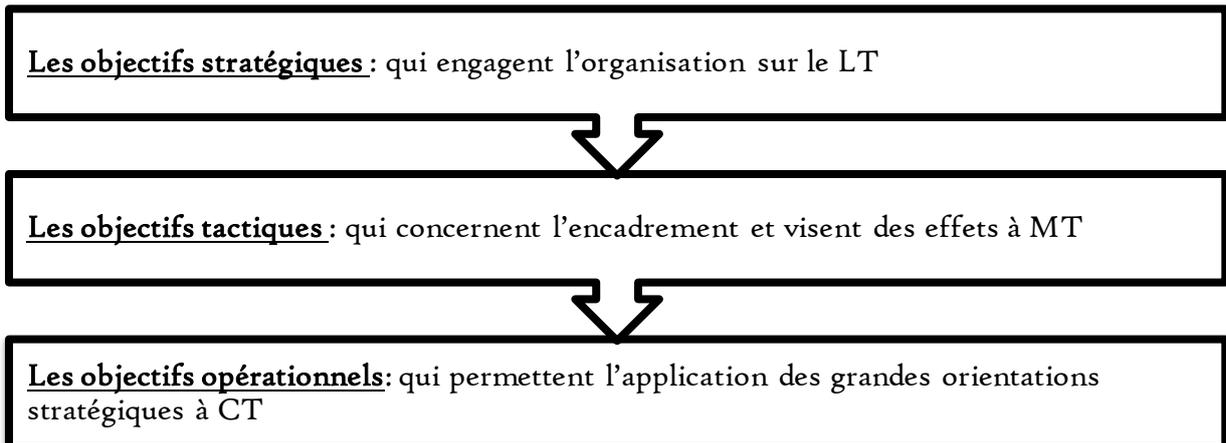
- La fixation d'un objectif finalisé par la constitution d'un avantage concurrentiel
- La prise de décision et la préparation d'un programme d'action
- L'engagement sur un horizon temporel

3. Les niveaux d'objectif

Un objectif est résultat attendu qui doit être **SMART**, ça veut dire qu'il doit avoir certaines caractéristiques qui se présentent comme suit :

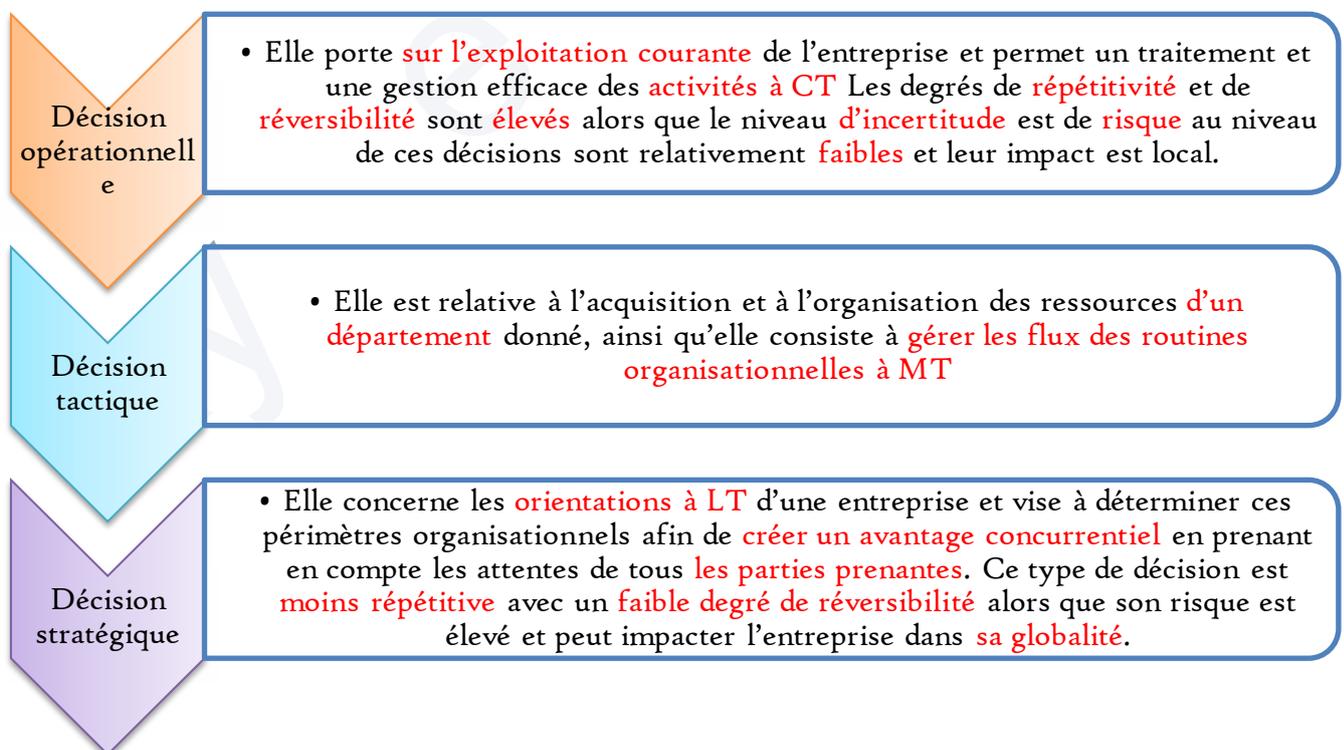


On distingue trois niveaux d'objectif :



4. Les niveaux de décision

A chaque niveau d'objectif, correspond un niveau décisionnel particulier. On distingue alors trois niveaux de décision :

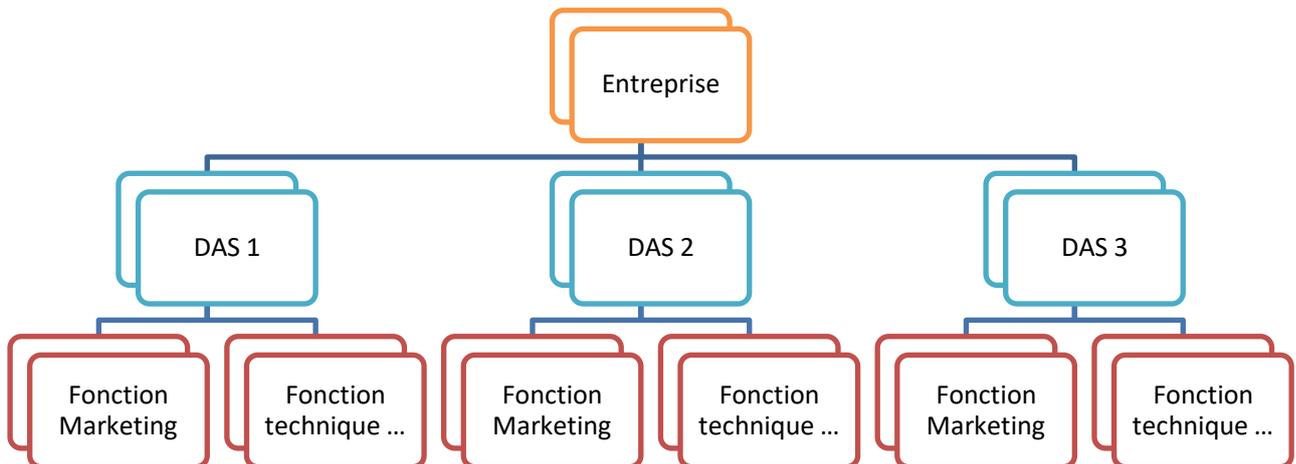


5. Management stratégique Versus Management opérationnel

Le management stratégique	Le management opérationnel
<p>Le management stratégique concerne le moyen et long terme (> 2 ans) et relève uniquement de la direction générale. La direction doit avoir une vision pour assurer l'avenir de l'organisation. La direction définit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les orientations et objectifs de l'organisation, - La structure la plus appropriée pour l'organisation. 	<p>Le management opérationnel a deux fonctions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser et allouer les ressources pour atteindre les objectifs fixés par le management stratégique, - Coordonner l'action des différents membres de l'organisation. <p>Le management opérationnel agit dans trois domaines : l'organisationnel, le technique et l'humain.</p>

III. Les niveaux de la stratégie

Depuis 1970, les grandes entreprises avaient tendance à découper leurs activités en Domaine d'Activité Stratégique DAS qui constitue un groupement des produits homogènes.



Stratégie Corporate

- Appelée aussi, **stratégie d'entreprise ou stratégie globale**. Elle concerne le **dessin et le périmètre de l'organisation** dans sa **globalité** et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

Stratégie Business

- Appelée aussi **stratégie concurrentielle** ou **stratégie par DAS**. Elle consiste à définir les **facteurs clés de succès FCS** de l'entreprise dans un marché particulier

Stratégie opérationnelle

- Ou **stratégie fonctionnelle**. Elle est constituée par l'ensemble de choix et de décision au niveau des différents service au sein de chaque DAS. **La réussite des stratégies globale et concurrentielle repose sur la réussite de ces stratégies**

1. Les stratégies corporate

Stratégie de spécialisation :

- C'est le fait de se concentrer dans un seul DAS. Cette stratégie est **la plus adaptée pour les PME**

Stratégie de diversification

- Elle consiste à **instaurer des nouveaux DAS** au niveau de l'entreprise. On distingue deux grandes types de stratégie de diversification.
 - Liée ou concentrique : qui **permet de bénéficier des effets de synergie** (Exemple : Memories)
 - Conglomérale ou totale : **pas d'effet de synergie** (Exemple : BIC)

L'intégration verticale

- Cette stratégie consiste à **maitriser toute la filière qui concerne l'activité de l'entreprise** pour contrôler les sources d'approvisionnement, de production et de commercialisation de son produit. On distingue
 - L'intégration verticale **en amont** (Intégrer le métier du fournisseur)
 - L'intégration verticale **en aval** (Intégrer le métier du client)

Stratégie de recentrage

- Elle correspond au **mouvement inverse de la diversification**. L'entreprise décide de se séparer de certaines activités afin de conserver uniquement celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.

L'internationalisation

- Cette stratégie consiste à **s'introduire sur des marchés étrangers de l'entreprise**. En commençant par l'exportation du produit, la création des filiales à l'extérieur, etc.

2. Les stratégies concurrentielles (ou génériques)

Stratégie de domination par les coûts

- Cette stratégie consiste à **réduire au maximum le coût de revient d'un produit ou service**. Elle se réalise en bénéficiant *des économies d'échelle, effets d'expériences, la chasse aux gaspillages, etc.*

Stratégie de différenciation

- L'entreprise propose aux clients des produits et services ayant **des caractéristiques différentes de l'offre de la concurrence et une valeur perçue supérieure**. Sa réalisation repose sur *la technologie, les services marketing, l'économie, etc.*

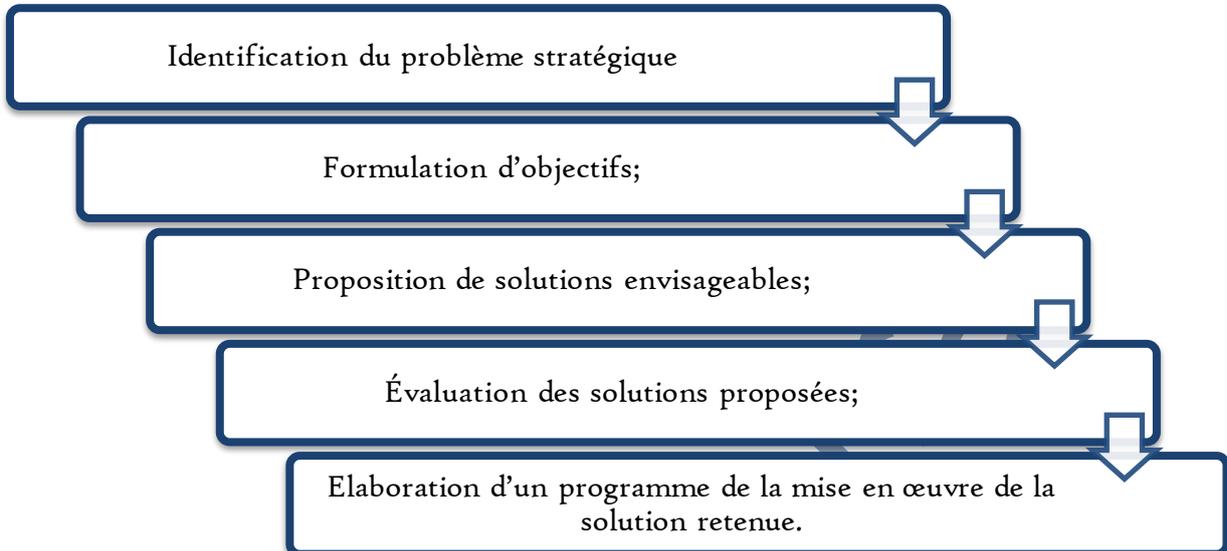
Stratégie de focalisation ou de niche

- C'est une stratégie de **pénétration de marché** qui consiste à **se concentrer sur une cible bien déterminée** pour une meilleure concentration des moyens de l'entreprise. C'est une stratégie valable pour les PME

IV. La planification stratégique et les composantes de la stratégie

La planification stratégique est un processus qui consiste à construire un programme d'action permettant à l'entreprise de mettre en œuvre ces choix stratégiques afin d'agir sur son avenir.

1. Démarche de la planification stratégique



2. Les limites de la planification:

- C'est un processus rigide qui freine l'adaptabilité et la flexibilité de l'entreprise;
- Cette planification ne tient pas toujours compte de la culture d'entreprise ;
- Possibilité d'avoir des erreurs de prévision sur l'état de l'environnement
- Ce processus n'encourage pas la créativité

L'approche du management stratégique caractérise les travaux des années 1970 qui visent à **dépasser les limites de la planification stratégique.**

Le management stratégique peut être défini comme étant une **approche qui vise à gérer les changements stratégiques d'une entreprise, et les contraintes de son environnement** en prenant en considération les variables **historiques et culturelles** du système organisationnel

3. Les composantes de la stratégie

Stratégie délibérée Versus stratégie émergente

- La **stratégie délibérée** est une stratégie **planifiée** ou basée sur les prévisions
- Inversement, la **stratégie émergente** répond à **des situations inattendues** (on peut dire que c'est une stratégie d'urgence)

Stratégie déduite Versus stratégie construite

- La **stratégie déduite** consiste à comprendre les changements de l'environnement et **déduire une stratégie d'adaptation**
- Cependant, la **stratégie construite** consiste à s'appuyer sur **les ressources et compétences** de l'entreprise pour créer et développer une stratégie permettant d'exploiter des nouvelles opportunités

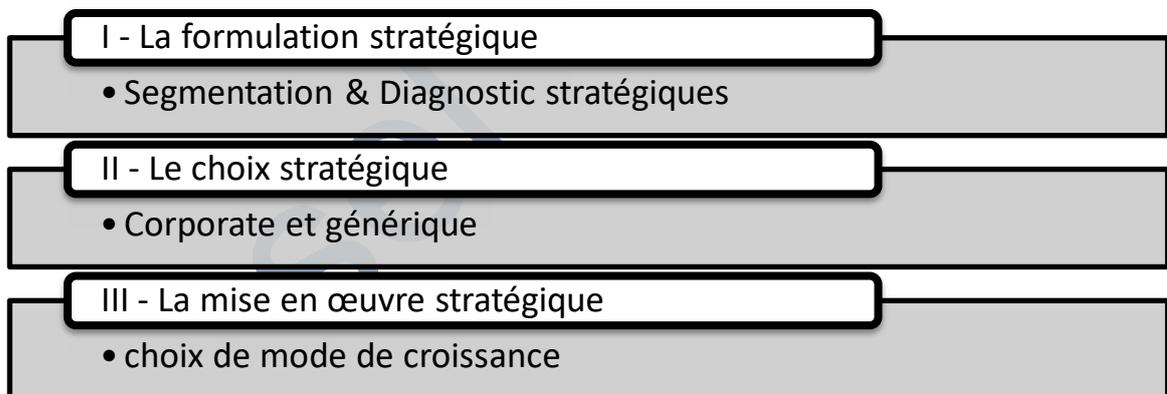
La démarche stratégique

La démarche stratégique est un processus qui peut être définie comme "l'art et la manière" de préciser la moins mauvaise route à suivre en tenant compte de l'environnement externe des capacités et possibilités disponibles en interne dans une optique de création de valeur durable.

Le champs d'application de la démarche stratégique



La démarche stratégique se présentée en trois étapes



I. La segmentation stratégique

❖ C'est une étape qui consiste à mettre en évidence, au sein de l'entreprise, des groupement homogènes de produits qui présentent **les même Facteurs Clés de Succès** appelés Domaine d'Activité Stratégique (DAS). Cette segmentation diffère de la segmentation marketing qui consiste à segmenter la clientèle afin de définir des couples produits/marché.

❖ La segmentation stratégique consiste à prendre en considération plusieurs critères :

→ **interne**

- Même technologie
- Même compétence
- Même synergie

→ **Externe**

- Même clientèle
- Même distribution
- Même concurrence

II. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique caractérise la situation de l'entreprise et son environnement. il permet de déterminer *les opportunités à saisir et les menaces à surmonter* au niveau de l'environnement (**Diagnostic externe**) et *les forces et les faiblesses* de l'entreprise (**Diagnostic interne**).

<p>Le diagnostic externe</p>	<p><u>Objectifs:</u> déterminer <i>les opportunités et les menaces</i> et analyser la situation de l'environnement</p> <p><u>Quelques outils:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse PESTEL ; Ce modèle permet de déterminer les grandes tendances, au niveau de l'économie générale, pouvant avoir une influence sur l'activité présente et future d'une entreprise • Modèle des 5 forces (+1) : Il permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité (ou « industrie »). • Analyse de l'offre + Analyse de la demande 					
<p>Le diagnostic interne</p>	<p><u>Objectifs :</u> déterminer <i>les forces et les faiblesses</i> et analyser les capacités de l'entreprise.</p> <p><u>Quelques outils:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La chaîne de valeur; La chaîne de valeur permet de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour ses clients en produisant ses produits ou services et ainsi, d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel. • L'approche basée sur les ressources et compétences • Analyse fonctionnelle 					
<p>L'analyse de synthèse :</p>	<p>Un regroupement des deux premiers diagnostics à travers La matrice SWOT</p> <table border="1" data-bbox="475 1301 1540 1397"> <tr> <td data-bbox="475 1301 970 1350">Forces</td> <td data-bbox="970 1301 1540 1350">Faiblesses</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1350 970 1397">Opportunités</td> <td data-bbox="970 1350 1540 1397">Menaces</td> </tr> </table>		Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Forces	Faiblesses					
Opportunités	Menaces					

III. Le choix stratégique (voir page 7)

1- Choix d'une stratégie générique

À ce niveau l'entreprise doit choisir, pour chaque DAS, une des stratégies business :

- Stratégie de domination par les coûts
- Stratégie de focalisation ou de niche
- Stratégie de différenciation

2- Choix d'une stratégie corporate

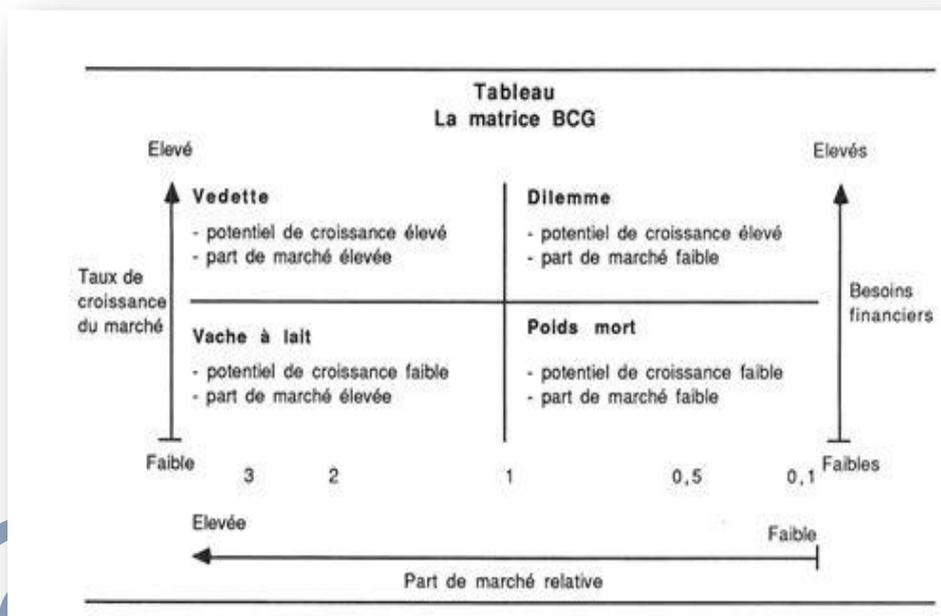
À ce niveau l'entreprise doit choisir, une des stratégies corporate :

- Stratégie de spécialisation
- Le recentrage
- Stratégie de diversification
- L'internationalisation
- L'intégration verticale

IV. Gestion d'un portefeuille diversifié

À cette étape, l'entreprise doit allouer ses ressources de manière pertinente et efficace en se basant sur les méthodes matricielles à savoir :

<p>La matrice BCG </p> <p>Le Boston Consulting Group (BCG) propose dès la fin des années 1960 d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise à partir de deux indicateurs : la croissance du marché (taux de croissance sur l'année) et la part de marché relative (part de marché de l'entreprise divisée par celle du leader, ou du challenger</p>	<p>La matrice McKinsey</p> <p>La matrice McKinsey est un modèle de décision stratégique créée par le cabinet McKinsey avec la collaboration de la société de conseil General Electric. Afin d'analyser le portefeuille d'activité d'une entreprise en mettant en liaison deux critères à savoir l'avantage concurrentiel, l'attrait du marché,</p>	<p>La matrice ADL</p> <p>La matrice ADL est un outil d'analyse stratégique qui consiste à situer l'entreprise par rapport à la concurrence et permet d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise en se basant sur deux critères : Le degré de maturité;</p> <p>Et La position concurrentielle;</p>
---	---	--



V. La mise en œuvre stratégique

La mise en œuvre stratégique repose sur trois grandes modalités de croissance

- La stratégie de croissance interne
- La stratégie de croissance externe
- La stratégie de croissance conjointe

1. La stratégie de croissance interne (Organique)

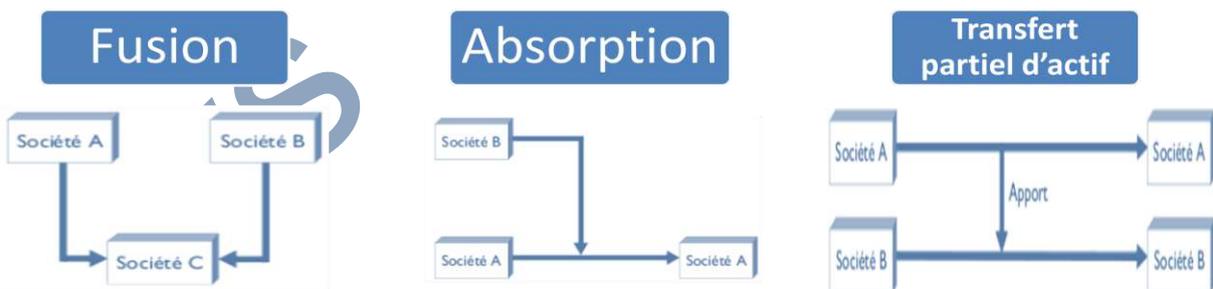
C'est un mode de croissance naturelle pour toute entreprise. Il repose sur les capacités de l'entreprise au niveau de la production et d'innovation et donc **sa capacité d'autofinancement.**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Culture de l'entreprise renforcée• Développement progressif et plus maîtrisable• Indépendance organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">• Lenteur de la croissance• Difficulté de financement et besoin en liquidité lorsque la demande augmente

2. La stratégie de croissance externe

Ce mode de croissance repose sur la relation entre plusieurs entreprises et qui entraîne **un transfert d'actif** qui peut être intégral ou partiel.

Plusieurs opérations peuvent être effectuées à ce niveau.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Rapidité du montage• Possibilité de diversification• Facilité de financement• Accès vite à la technologie	<ul style="list-style-type: none">• Culture d'entreprise menacée• Difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe

3. La stratégie de croissance conjointe

Ce mode de croissance est appelé aussi **croissance relationnelle**. Il repose sur des partenariats entre l'entreprise et d'autres acteurs de son environnement. Cette stratégie peut prendre plusieurs modalités :

L'impartition

- C'est une politique de coopération entre plusieurs partenaire qui vise une **complémentarité** et qui prend plusieurs modalité:
- **Sous-traitance,**
- **franchise**
- **concession**
- **Cession de licence** ou utilisation de brevet d'invention

L'entente

- C'est un accord qui régleme **la concurrence** entre des entreprises concurrentes.

L'alliance

- C'est une union entre l'entreprise et d'autres entreprises concurrentes ou de différents domaines
- On distingue 3 formes d'alliance :
- Complémentaire: différenciation entre les alliés
- Co-intégration : réalisation commune de certaines phase de la chaine de valeur et concurrence en produit fini
- Additive : Produir une nouvelle marque commune

Les stratégies de Symbiose

- C'est une coopération entre l'entreprise et une autre appartenant à un domaine différents (Entreprise et centre de développement par exemple ...)

Avantages
<ul style="list-style-type: none"> • Une moindre complexité organisationnelle • Efficience économique • Facilité des opérations à l'international

Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance économique • Problème d'asymétrie d'information

4. Les conditions de mise eoeuvre stratégique

La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie	Le déploiement opérationnel	Le changement stratégique
<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la faisabilité - Etablir un Business plan - -définir les responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes - Choix organisationnel de la structure 	<ul style="list-style-type: none"> - Changements organisationnels - Résistances aux changements