

Management Stratégique

Fiche 1 : Management stratégique

1- Définition du management stratégique :

Le management stratégique : a pour but fondamental, le développement de la réflexion « réfléchir sur des situations suppose avoir le sens d'analyse et le sens de synthèse).

Mise en situation → Avoir → Etre → Pour se faire, il faut une dynamique intellectuelle et perceptuelle
→ Mettre en relation eux niveaux « l'abstrait et le concret » → Etude de cas

Donc ; Acquérir → Traiter → Récupérer

1.1- De quoi s'agit-il ?

Le management stratégique : est un processus, enchainement de plusieurs étapes. Chacune de ces dernières nécessite des outils, ainsi chaque étape constitue une partie du plan.

1.2- C'est quoi une stratégie ?

a- L'origine du mot : grec

Strategos → Stratos = Armée (Agos est celui qui conduit l'armée « le générale »).

b- Définition du mot :

Une stratégie : Est un ensemble des décisions donnant lieu à des actions prises en fonctions des ressources en vue d'atteindre un objectif de long terme, dans cette définition il ya trois conditions (composantes) :

- Pour décider, il faut premièrement choisir ou déterminer le périmètre ou le domaine d'activité (le territoire de décision). « par exemple, pour en entreprise un segment de marché dans lequel elle veut intervenir ».

Exemple : Entreprise porter and gamble

Domaine d'activité stratégique (DAS) : Produit d'entretien « papier », « hygiène, produits pharmaceutique et alimentation ».

Décision stratégique : dans le domaine papier, pampers, produits des bébés, protection féminines et mouchoirs.

- Quels sont les outils nécessaires pour réussir une décision ?

Tempo, couleur, odeur (parfum).

- Il faut prendre en considération les ressources dont dispose l'entreprise (si elles existent, elles les utilisent, si non elles les recherches), car les ressources permet de concrétiser les décisions.

Obtenir un avantage concurrentiel à long terme pour améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise (par exemple, McDonalds).

Décision (être présente sur un nouveau domaine d'activité) par rapport aux ressources → Actions → Objectif à long terme (augmentation du chiffre d'affaire de 10 %, améliorer sa position dans le marché).

Stratégie en tant que perspective	
Vieux	Nouveaux
Big Mac	Big Mac à table (Menu)
Petit déjeuner	Mac + Chandelle

Stratégie en tant que position nouveau

La question qui se pose : Comment agir sur un domaine d'activité ?

A travers l'exemple de McDonalds, on peut comprendre que la stratégie ne peut se concrétiser que par l'amélioration des conditions d'insertion de l'entreprise dans son environnement. Cette amélioration ne peut se faire que par un pilotage qui prend la forme d'un processus stratégique.

Comment améliorer ? $\Rightarrow \frac{\text{pilotage}}{\text{processus stratégique}} > \text{Objectif à long terme (améliorer la position de l'entreprise dans le marché)}$.

2- Processus stratégique :

Dans le processus d'élaboration ou de concrétisation de la stratégie, il y a trois étapes essentielles :

- **Faire un diagnostic stratégique :** Dont l'objectif est de déterminer la position stratégique de l'organisation (forces, faiblesses, ce qu'elle a, ce qu'elle n'a pas...).
 - ✓ Questionnez-vous ?
- Choix stratégique : Le but est de formuler les options stratégiques que-veut-on faire ?
- Déploiement ou la mise en application stratégique : Consiste à mise en œuvre la stratégie retenue et sélectionnée, ainsi que la gestion des changements que le choix stratégique imposé.
 - ✓ Qu'allons-nous faire ?

Il est à noter que chaque étape nécessite des outils d'analyse stratégique.

Exemple :

☞ Etape 1 : Analyse SWOT, analyse du métier, analyse du portefeuille d'activité, analyse des forces de la concurrence.

☞ Etape 2 : Types de stratégies (stratégie de spécialisation, stratégie de diversification, stratégie d'intégration verticale, stratégie d'internationalisation, stratégie de croissance externe « stratégie par fusion, acquisition »).

Exemple :

Rachat d'une autre entreprise (cas de Wafa-BANQUE et ATIJARI WAFABANQUE)

- Quels sont les objectifs et les questions relatifs au processus stratégique ?

☞ Etape 3 : les leviers opérationnels, GRH et structures organisationnelles.

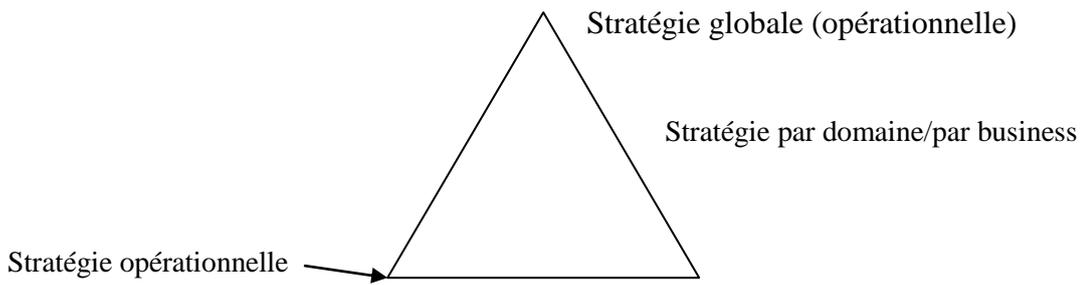
- Quels sont les principes qui guident l'élaboration de la stratégie organisationnelle ?

↪ Principe 1 : Il n'existe pas une stratégie standard, chaque entreprise doit définir sa propre stratégie en fonction de ses moyens.

↪ Principe 2 : Il n'existe pas de stratégie durable (l'innovation et le changement).

↪ Principe 3 : La stratégie n'est pas de théorie, car il y a la crise (tout est dans l'application, «Napolion»).

↳ Principe 4 : La stratégie n'est pas réservée aux élites, car il y a une stratégie globale de l'entreprise et une stratégie selon le domaine (segment) (GRH, audit...), ou une stratégie opérationnelle.



Fiche 2 : Diagnostic stratégique

1- Le diagnostic stratégique :

La stratégie est relative par les segments.

Diagnostic : Savoir la position de l'entreprise dans l'environnement (c'est le périmètre, où se situe l'entreprise ?).

Segment stratégique : C'est le fait de découper, décomposer l'organisation en sous-parties de telle manière d'identifier les DAS, activité globale, activités élémentaires.

DAS : Segments homogènes

- Critères de segmentation traditionnelle : technologie, clients services, besoins satisfaits.
- Etude de cas : La segmentation du GLC «(P₃)».

☞ Comment peut-on opérer une segmentation stratégique de GLC ?

Il faut regrouper les différentes marques en fonctions des 3 critères de segmentation : technologie, clients services et besoins satisfaits.

	Marque	Technologie	Clients services	Besoins
Huile végétale	- Toute marque - Huile table	- Trituration des graines oléagineuses - Raffinage	• Industries • Ménages • Grossistes • Reste du monde	- Disponibilité - Notoriété - Qualité gustative ...tritel
	- Huile industrielle en vrac			
Huile d'olive	- Mabroka	- Triturage	• Industriels • Ménages • Grossistes • Reste du monde	- Santé - Plaisir autinaire - Autrencité
Hygiène	- Savon corporel - Savon des ménages	- Saponification (le fait de mélanger l'Alcati : lessive - Huile	• Ménages • Grossistes • Reste du monde	- Hygiène - Sécurité - Ecologie - Naturel
Alimentation animal	- Taurtaux	- Résidus solides externes des graines oléagineuses	• Provendiers

La segmentation stratégique de l'entreprise n'est pas définitive, elle peut évoluer (car, elle adopte une révision de sa politique de diversification).

☞ Quelle segmentation stratégique du groupe LC peut-on proposer ?

DAS	Huile végétale		Huile d'olive	Hygiène		Alimentation animal
	Huile de table	Huile industrielle		Savon corporel	Ménages	
Activités	Huile de table	Huile industrielle	Huile d'olive	Savon corporel	Ménages	Alimentation animal
Produits	Marques	Huile en vrac	Marque	Marque	Marque	
Menaces	Intensité concurrentiel	Concurrence	Produits substitués	Produits substitués	-----	Tautreaux

☞ Quelles sont les répercussions d'une telle segmentation par le groupe ?

Adoption d'une stratégie : Le découpage adopté conduit à l'abondant des activités ou des segmentations prometteuses (emballage, détergents, hygiène et entretiens...).

La segmentation adoptée est homogène avec type d'avantage concurrentiel recherchée par chaque DAS.

Grâce à la compréhension des menaces (produit en vrac, de substitués) et des opportunités (forces et faiblesses) de chaque DAS. Le groupe LC peut identifier les facteurs clés de succès qui vont le permettre de faire face à la concurrence (par l'innovation, ↓ les coûts, recherche...).

La recherche dans un avantage concurrentiel.

Déterminer dans quelle mesure LC est capable de réserver un avantage concurrentiel dans un DAS peut-il être durable ?

2- Les outils de diagnostic :

2.1- Analyse SWOT :

Etude de cas : Un tournesol équipé d'une boussole

A- Définition du modèle SWOT et quand peut-on le recommander à LC :

C'est un outil de diagnostic de l'entreprise (interne et de son environnement externe), c'est-à-dire composition du diagnostic interne et autre externe.

- Stratégie déductive, j'essaie de s'adapter, combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise, permet de faire face à l'évolution de l'environnement.

Analyse interne de l'entreprise	}	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesses – capacité stratégique face aux concurrents - opportunités. - Menace ; le choix à décider et les actions à mener.
Analyse externe de l'entreprise		

- Stratégie constructive, j'impose (c'est-à-dire l'innovation), est-ce que les opportunités de l'entreprise permet d'exploiter (d'identifier) certaines ressources ou les compétences qu'elle a.

☞ Est-ce qu'elle possède une stratégie déductive, ou elle cherche à acquérir des ressources et des compétences propres pour adopter une stratégie constructive qui vont la permettre de se distinguer des autres, mais qui n'ont pas de substitués.

☞ Est-ce qu'elle va essayer de s'installer sur des nouveaux marchés, c'est-à-dire se réoriente sur des nouveaux marchés.

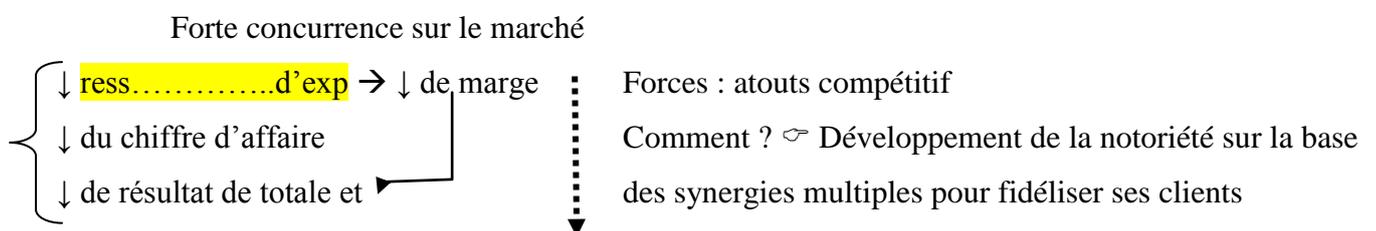
B- La matrice SWOT du groupe LC :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Leader du secteur des huiles et corps gras. - Disponibilité des produits grâce à l'importance des réseaux de distribution. - L'accès à la grande distribution facilité pour l'ONA. - L'optimisation des coûts par l'augmentation des de la capacité de raffinage par la réduction des charges d'exploitation. - Développement de la notoriété du GLC sur la base des synergies multiples (l'image de marque, la qualité et la sécurité des aliments ISO). - Développement de la filière par l'amélioration de l'approvisionnement, la qualité de récolte (c'est-à-dire intégration en amont). 	<ul style="list-style-type: none"> - forte dépendance aux cours des oléagineuses. - Activités de trituration au marge. - retard sur marché d'huile d'olive (marché petit emballage « embouteille ») à cause du marché informel (huile en vrac).
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Marché des huiles diététique (huile sans cholestérol, oméga). - Développement de marché d'huiles. - Le plan Maroc vert aide les entreprises à faire l'agrégation et les finances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Démantèlement tarifaire sur les taurteaux. - ↓ des marges de trituration. - Accord libre échange. - Les produits des substitutions (huile d'olive disponible à bas prix, aussi le savon à cause de la contrebande). - le changement des habitudes de consommation des ménages sur marché des savons. - La forte concurrence sur l'entrée de gamme.

L'analyse SWOT, ne se contente pas d'énumérer les forces, les opportunités, les faiblesses et les menaces, mais aussi d'identifier la problématique stratégique de l'entreprise.

C- La problématique stratégique de l'entreprise :

⇒ Dresser un constat : contexte défavorable, il y a une forte concurrence sur le marché d'entrée de gamme.



~ L'optimisation des coûts par l'augmentation de la marge pour se distinguer par rapports aux concurrents et des charges d'exploitation.

~ Gestion grâce aux réseaux de distribution (SIG), je me base sur la performance et l'information.

~ L'intégration en amont, je vais récolter et je n'attends pas que la récolte arrive.

~ Sa stratégie se base sur la filière et améliorer la qualité des récoltes.

⇒ Problématique : C'est de savoir comment préserver la marge de l'entreprise, car il y a la forte concurrence qui est disputée sur le marché, mais LC peut elle tirer son épingle du jeu simplement grâce à sa stratégie de gestion fondée sur l'optimisation des coûts. Il semble que la stratégie de LC dans les étapes qui suivent va se base sur l'innovation et les nouveaux débouchés à l'extérieur du Maroc, c'est-à-dire des marchés diététique.

2.2- Analyse des ressources et compétences :

2.2.1- Définition du modèle ressources, compétences :

Le modèle des ressources-compétences permet de savoir quels sont les fondements de l'avantage concurrentiel.

Ressources des actifs (tangibles, matériels). Stock

Machine-outillage est intangible (immatériels) = Qualité, marque, notoriété détenu par une entreprise pour mettre en œuvre des stratégies d'amélioration de ses performances.

Compétences : Ressources mobilisables et intégrables, flux, processus, ensembles des activités et processus a travers desquels une organisation mobilise ses ressources (savoir être, savoir faire, savoir agir) dans le processus.

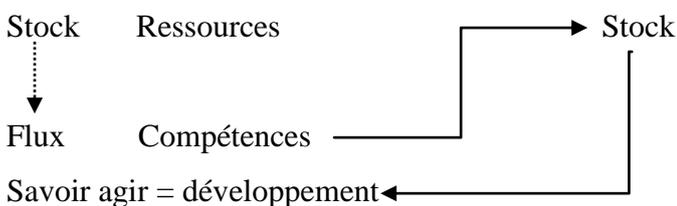
Capacité stratégique : Capacité de faire ce que est nécessaire pour survivre et prospérer (se développer) grâce aux ressources et aux compétences (facteurs).

Comment acquérir un avantage concurrentiel durable ?

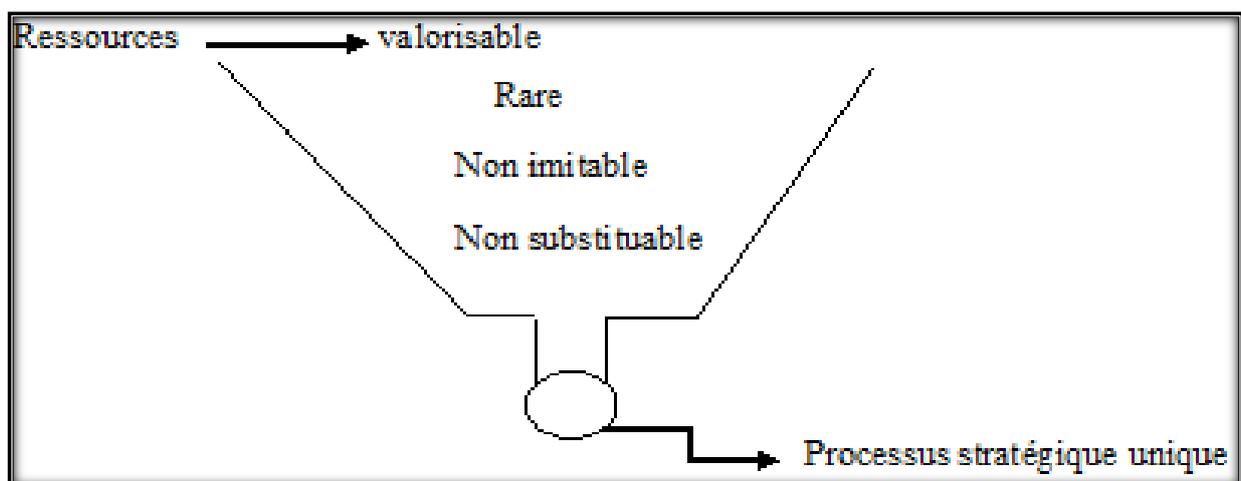
Distinguer les entreprises qui ont un avantage concurrentiel durable.

La durabilité est une fonction de qualité des ressources, propriétés particulières des ressources.

Pour LC, elle va acquérir un avantage concurrentiel si elle profit de ses ressources à travers l'application des compétences.



	Nécessaire pour Intervenir sur un marché	Nécessaire pour Obtenir un avantage concurrentiel durable
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources nécessaires, requises pour survivre et continuerons activité et n'est pas les développées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources coniques : que les concurrents ne peuvent ni les concurrents, ni les obtenir. - Valorisation pour les clients (aux yeux des clients). - Activités génératrices des valeurs (RaRes aux yeux des concurrents). - Non imitable (robustesse des capacités) « faire humain, l'image, couverture, logistique, réseau de distribution, ambiguïté causale, complexité de savoir la relation entre la cause et les conséquences, relation causes/effets. - Non substituable : Il faut que le produit soit rare, non imitable, non copiable.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences : seuil, somme des capacités seuils, compétences en absences duquel une organisation serait incapable de séduire (fonctionner). 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences fondamentales : ensemble des activités et processus à travers desquels une organisation déploie des ressources de manière à obtenir un avantage concurrentiel durable.
	CT : Survivre	LT : Prospérer



2.2.2- Analyse des ressources et des compétences :

Ressources nécessaires :

<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement en grains oléagineuses • Moyens financiers • Trituration : outil industriel 	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Valorisables : Notoriété par synergie multiple (pour arriver à déprécier les produits des concurrents) ; Image de l'entreprise + qualité, l'avantage du premier entrant, fidélisation clientèle développement de notoriété ⇒ fidélisation clients.
<p style="text-align: center;"><i>Compétences seuil (LC)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trituration + raffinage • Equipement informatique et logiciel exigé par les chaînes de distribution. • Réduction des coûts (pour faire face à la baisse des prix des concurrents, pour faire face à l'augmentation des prix des matières premiers, préserver ses parts de marché) 	Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Valeurs rares : Capacité de trituration = 350 000 T/An, Capacité de raffinage HT = 448 000 T/An, volume de litre huile conditionne = 3000 MI/An. ✘ Capacité de production : <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> Usine en sous capacité ↓ Niveau de stock important ↓ Traitement rapide des commandes ↓ Réactivité par rapport au marché </div> - Création des deux sociétés qui vont gérées de l'agrégation. - Base de données marketing. - Parc (camion, transport important). - Excelium : Académie de formation de LC. - Non imitables : Marque et notoriété. - Domaine d'agrégation. - Système d'information géographique + chaîne logistique qui lie l'amont et l'aval ⇒ influence la rentabilité.

Combinaison des ressources et compétences de LC

- Le savoir faire métier.
- Non substituable : limite par ;
- La réputation.
- L'innovation.
- L'importance de la gamme.
- Désigne,
- Recherche et développement
- Marketing.
- Logistique.
- Coordination intérieur de l'entreprise.

Compétences fondamentales

- Développement de l'outil industriel (investissement).
- Développement de réseau de distribution par un système d'information géographique.
- Chaîne de valeur de la filière (LC s'assure elle-même de la qualité de matières premières en amont et en aval).
- Capacité commerciale (vente) et managérielle (système d'information géographique).
- Stratégie de clients focus (diversification de la clientèle, car elle est capable d'approvisionner lorsqu'elle y a une demande).

2.2.3- Que peut-on en déduire ?

L'avantage concurrentiel de LC ne réside pas uniquement dans l'exploitation de sa position dominante, mais dans la valorisation et déploiement de ses ressources à plusieurs niveaux, de point de vue :

- a- Technique : l'amélioration de contrôle de qualité.
- b- Finance : réduction des coûts et économies d'échelle.
- c- Humain : le développement de compétences nécessaire à la création de la valeur (EXCELIUM).
- d- Commercial : par le développement de réseau de distribution (garantie de l'approvisionnement des débouchés et par le développement d'une stratégie de fidélisation, par l'approximité, les effets de synergie qui sont les variables les plus proches).
- e- Concurrentiel : innovation dans des barrières à entrer prolifération dans le temps (LC toujours ajoute quelque chose nouvelle), s'assurer de subir des coûts de marketing et innover le système d'information. Elle crée des choses nouvelles chaque fois, si non elle va être incapable de prendre des parts de marché, toutes les produits de l'entreprise sont concernés par l'avantage concurrentiel durable « la durabilité suppose une transversalité dans l'organisation).

2.3- Les forces concurrentielles : Modèle 5+1, forces de la concurrence Michel Porter

Le problème est de comprendre quelles sont les forces qui sont à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique.

Est considéré comme une force tout ce qui peut empêcher l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel
 ⇒ identifie 5+1 force ayant cette capacité.

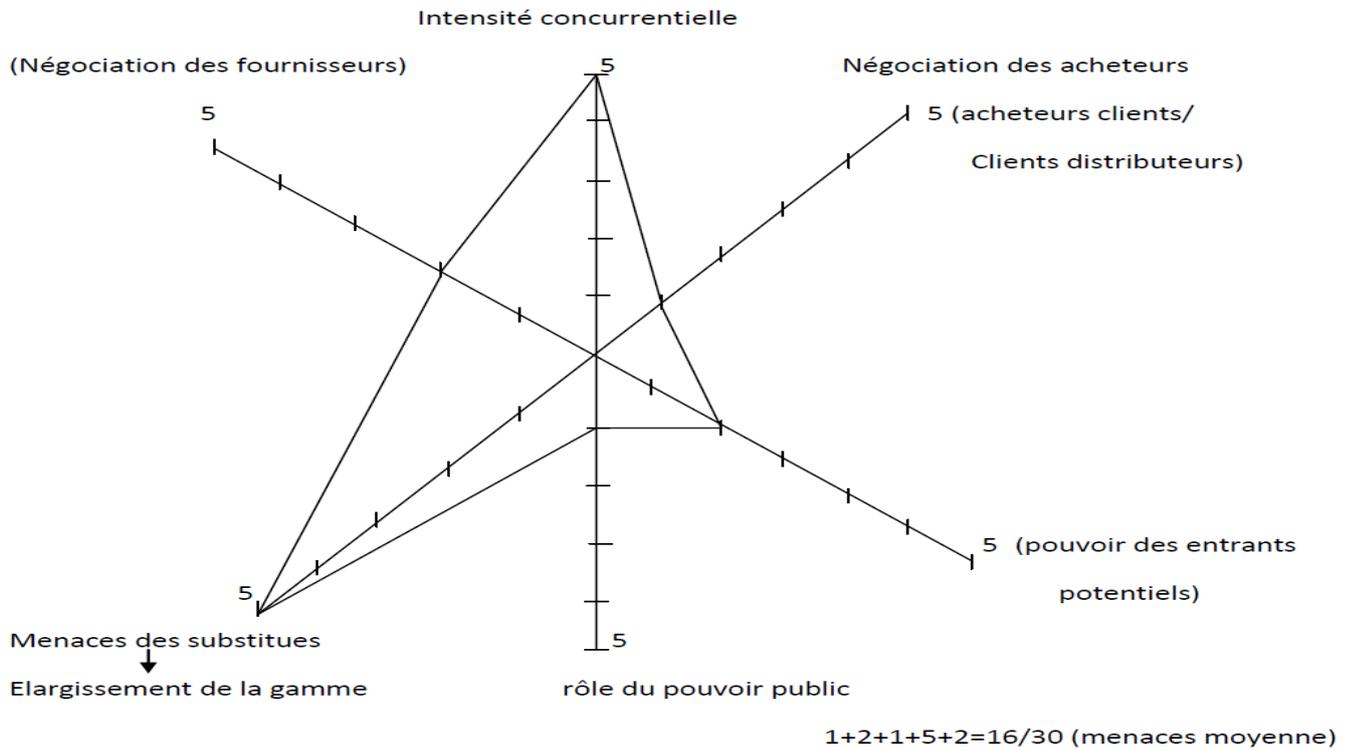
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Menaces des entrants potentiels. • Menaces de substitues. • Pouvoir de négociation des acheteurs. | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation des fournisseurs. • L'intensité concurrentielle (concurrents directs). • Rôle de pouvoir public. |
|---|---|

- Comment résoudre ? ←

Dont la hiérarchisation, à l'aide d'un diagramme appelé Exagon Sectoriel permet de mesurer, visualiser le poids de chacune des 5+1 forces sur une axe graduer de 1 à 5.

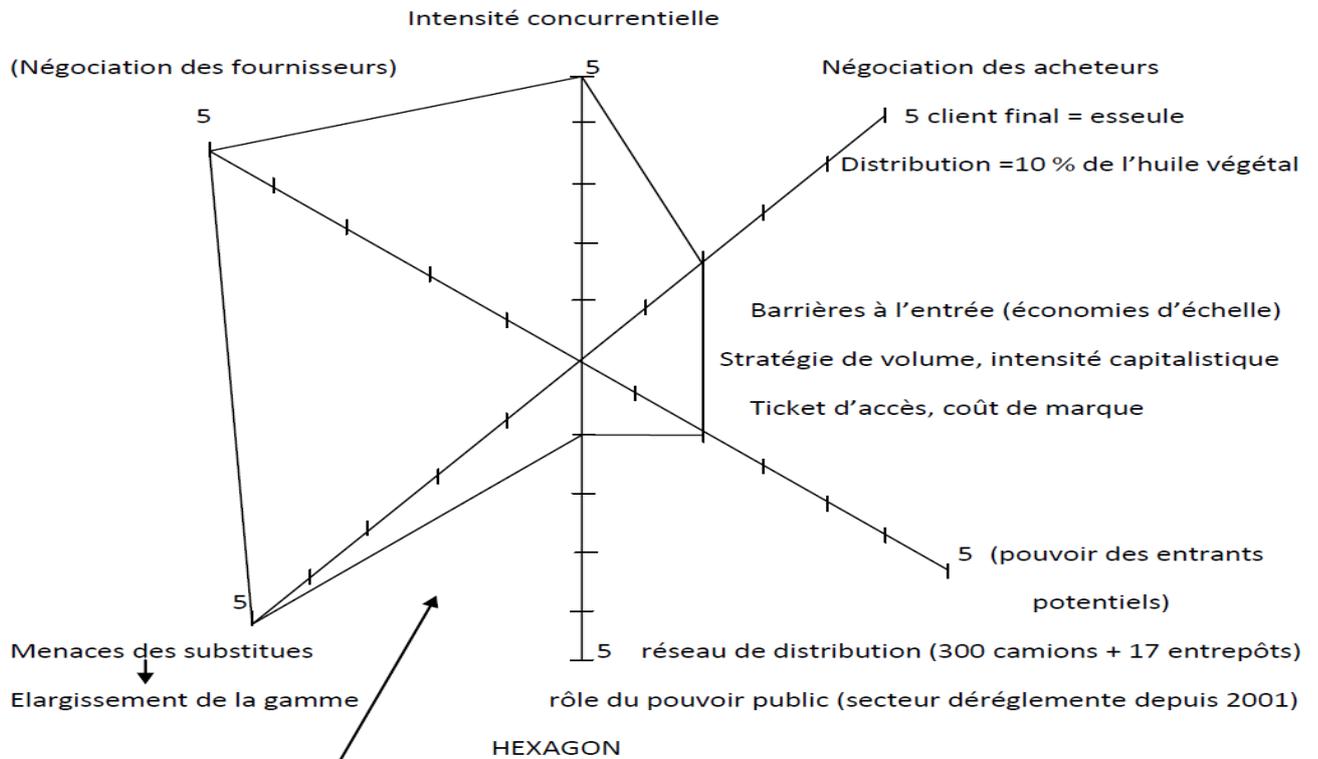
- Que cherche-t-on ?

Identifier les forces concurrentielles dont la maîtrise permet à LC de faire face à la concurrence et d'avoir un avantage concurrentiel :



HEXAGON

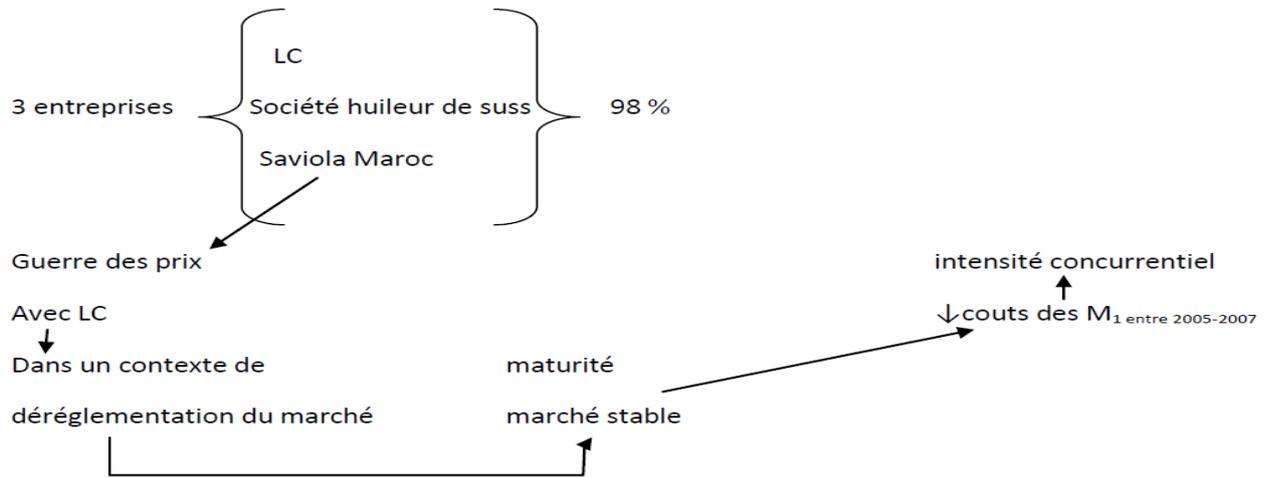
- Plus la surface de l'Exagon est grande, plus les menaces augmentent, à la visualisation de l'Exagon on peut avoir une analyse sur l'entreprise.
- Si la surface de l'Exagon est faible, c'est un secteur attractif.



Transferts supportés par les clients sont faibles

- LC adopte une stratégie de différenciation (80 % de matières premières LC)
 S'approvisionner de l'extérieur
 Forte dépendance d'app + influence prix (C M₁) } LC à peu de marge face à ses fournisseurs
 + distribution = 80 %

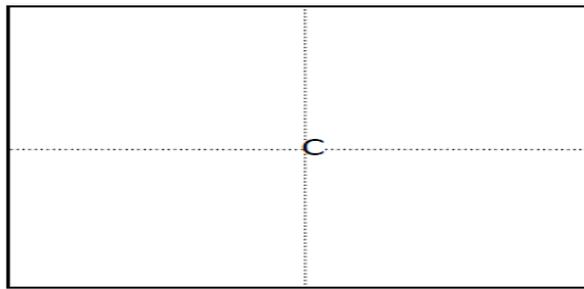
$$\frac{80\% \text{ vendus PV de LC}}{100\% \text{ vendus par } \Sigma}$$



- Les facteurs clés de succès sont exogènes, pour l'entreprise se sont des facteurs stratégiques dont ils permettent à l'entreprise de dépasser la concurrence.

Forces concurrentielles	Facteurs de succès permettant de la contre-carrés
Menaces de substitution	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de rapport g/p. • Différenciation de la marque (désigne, réputation, qualité...). • Stratégie de déstabilisation des substitues .
Menaces des entrants potentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Diversités des réseaux de distribution Large gamme (coût de production+coût de marketing) . • Prolifération dans le temps • Produit à la chaine
Négociation des acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Créé une marque. • Valoriser els clients finals. • Multiplication des de distribution (LC a adopté un SIG). • Proximité de flexibilité (grande capacité de production).
négociation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion dynamique de l'approvisionnement et n'est pas à temps, c'est une gestion provisionnelle.
Influence de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Très faible, capacité de lobbying (LC adopte le lobbying pour défendre ses parts de marché). • Parts de marché.
Intensité concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des ressources et des compétences uniques définitifs. • Réduction des coûts, des énergies et des charges d'exploitation par l'importation des volumes, mais cette stratégie est de C_t. • Fidélisation entre les clients (construire une barrière à l'entrée « image de marque+sécurité, qualité »), la fidélisation n'est jamais définitive. • Faire un développement de la chaîne logistique, les barrières à la sortie très forte (moyenne pour freiner l'intensité concurrentielle).

Forte



Faible