

# LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

I.	Introduction au management stratégique .....	2
A.	Cas de l'entreprise Dell .....	2
B.	Définitions .....	2
C.	Les décisions stratégiques .....	2
D.	Processus d'élaboration .....	3
E.	Impact de l'environnement sur la stratégie .....	4
II.	Le diagnostic stratégique .....	4
A.	L'environnement .....	4
B.	La qualité des ressources internes .....	5
C.	Le coût de la ressource .....	5
D.	La cartographie des activités .....	6
E.	Attente et intention .....	6
III.	Choix et déploiement stratégique .....	6
A.	Les Domaines d'Activité Stratégiques .....	6
B.	L'horloge stratégique .....	6
C.	Risques et limites de la stratégie de domination par les coûts .....	7
D.	Leviers stratégiques .....	7
E.	Différents types de stratégies .....	7

# I. Introduction au management stratégique

## A. Cas de l'entreprise Dell

Politique initialement orientée sur l'objectif de répondre de façon individualisée à la demande du client. => pas de stocks + utilisation de composants standardisés + personnalisation du modèle proposé => coûts de production bas.

Pas d'innovation au niveau des produits, mais de grande innovations organisationnelle (pas de contraintes de stockage). Pas de nécessité de politique marketing dans le modèle économique de base.

Décision de diversification de produits (changement de marché) :

- ⇒ changement de politique de production
- ⇒ Changement de politique marketing
- ⇒ Changement de politique de distribution

= Obligations liées aux évolutions de la technologie.

## B. Définitions

Management = science de la technique de direction et de gestion de l'entreprise. Ensemble de démarches, méthodes et processus pour la conduite de projet...

Stratégie : ANSOFF : " La stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui."

Concerne l'organisation en tant que système avec des frontières et des sous-systèmes en interaction. Ces frontières ne sont pas fixes => échanges avec l'environnement (cf. problème historique de l'imperméabilité de l'hôpital avec son environnement...). Les décisions de l'organisation impactent l'environnement et sont influencées par lui (récursivité).

Les décisions sont prises par le " sommet stratégique" (MINTZBERG). Mais le processus englobe d'autres acteurs, jusqu'à l'opérationnel.

## C. Les décisions stratégiques

Elles concernent :

- ⇒ L'orientation à long terme (=annuel) => projection dans l'avenir (pas totalement maîtrisable)
- ⇒ Le périmètre d'activité de l'organisation : S'adresse à de nouveaux besoins, à un nouveau marché (cf. Dell). Se définit // aux technologies de production utilisées, modèle industriel (production déclenchée par la demande du client, ou production organisée par l'entreprise en fonction de ses ressources et distribution).
- ⇒ Création d'un avantage concurrentiel = surcroît de valeur pour faire face à la concurrence : ressources limitées = environnement contraint => choix à faire => comment je fais ces choix ? L'objectif est de créer des ressources correspondant à des besoins => renvoie à la notion de valeur. Distinction de la

valeur d'échange (prix ou tarif) et valeur d'usage (=valeur que chaque individu retire de la consommation du bien ou du service => dépend du contexte). Les choix ont pour objectif d'améliorer la valeur d'usage dans un environnement contraint par les ressources => se distinguer par la valeur d'usage // à la concurrence.

- ⇒ Réponse aux évolutions de l'environnement : positionnement de l'organisation obtenue grâce à l'exploitation des ressources et compétences, et dans la combinaison de ces ressources => ingénierie du processus de production.
- ⇒ Il faut une création de valeur > aux coûts. Mais ils ne sont pas définitifs => acquérir de nouvelles compétences ou ressources, ou développer celles en interne.
- ⇒ Prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes avec des intérêts et des pouvoirs différents (ex. : patients, tutelle...)

Donc, ce sont de décisions :

- ⇒ Complexes
- ⇒ Situation d'incertitude = pari sur l'avenir (relèvent de méthodes et d'expériences)
- ⇒ Décisions opérationnelles
- ⇒ Approche globale
- ⇒ Impliquent des changements

### ***D. Processus d'élaboration***

Dans un contexte incertain, il faut se positionner => articuler l'anticipation => prévoir l'avenir, mais en se donnant la possibilité de s'adapter à des évolutions non anticipées.

2 grands types d'approches : rationaliste et incrémentaliste :

- ⇒ Approche rationaliste repose sur le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix) cf. Diapo A => maîtrise ou capacité à anticiper les évolutions => Efficace si environnement plutôt stable.
- ⇒ Approche incrémentaliste fondée sur les expériences passées dans un contexte social donné en tenant compte des stratégies d'acteurs. => Environnement imprévisible (car permet adaptation plus fine)

Renvoi à : (diapos C et D)

- ⇒ Rationalité limitée
- ⇒ Représentation
- ⇒ Impact formalisation
- ⇒ Question de changement

- 3 niveaux de décisions selon ANSOFF : Stratégique, pilotage, opérationnel
- 3 niveaux de stratégie (Diapo E) :
  - Stratégie d'entreprise ( projet d'établissement)
  - Stratégie par domaine d'activité (projet de pôle)
  - Stratégie opérationnelle (projet de service)

## **E. Impact de l'environnement sur la stratégie**

Cela entraîne une typologie des stratégies en fonction de l'inertie ou non de l'environnement et de l'acteur stratégique (diapo F). Relation entre la qualité de l'environnement et la qualité de l'acteur stratégique :

- ⇒ Stratégie contrainte : impact fort de l'environnement. Il n'y a pas de projet suffisamment fort de l'acteur pour s'imposer à l'environnement. Mais question sur ce qu'est la réalité de l'environnement => représentation, projection dans l'avenir. Pas de relation évidente et systématique entre développement de l'environnement et le développement de l'organisation. L'inertie de l'entreprise est la conjugaison de 2 phénomènes : inertie constatée (exogène) et inertie expliquée (liée au choix antérieurs) Diapo F1 et F2.
- ⇒ Stratégie interactive : Prise en compte de toutes les parties prenantes. Réponse à une attente exprimée par l'environnement => environnement et acteurs stratégiques actifs tous les deux.
- ⇒ Stratégie volontariste : les acteurs veulent imposer leur projet à l'environnement.

Le management stratégique est à l'interface de la stratégie, des projets, de la gestion (= moyen pour réaliser) qui sont interdépendants => projets ⇔ financement ⇔ stratégie. Le manager doit faire le lien entre les trois niveaux (diapo G et suivantes)

Le management stratégique est composé :

- ⇒ Du diagnostic stratégique (analyse de la capacité de l'organisation à répondre à l'environnement). C'est un diagnostic croisé interne/ externe à l'organisation.
- ⇒ Des choix stratégiques
- ⇒ Du déploiement stratégique (impact sur l'organisation).

## **II. Le diagnostic stratégique**

Consiste à repérer la capacité concurrentielle pour imposer son projet et freiner les autres projets.

Repérer les ressources et compétences pour ce développement dans la durée (= facteur-clé de succès) :

- Cohérence avec les ressources
- Cohérence avec l'évolution contextuelle
- Ressources économique mais aussi capacités d'ordre relationnelles (développer un réseau, innovation...)

C'est une analyse comparative (en prenant les autres en référence) des **ressources de bases** (= que tout le monde a, nécessaires au projet), **ressources distinctives** (qui donnent un avantage concurrentiel, mais qui peuvent être imitées), et **émérgentes** (rôle important dans le développement à venir).

Prise en compte des interactions entre l'environnement et la qualité des ressources internes.

### **A. L'environnement**

Diapo H : facteur politique, économique, légal, écologique, socioculturel et technologie.

Cf. modèle des « 5 forces + 1 » de PORTER => quel est le niveau concurrentiel de l'environnement => position de force ou de faiblesse. Quel pouvoir de négociation de l'organisation // forces extérieures (concurrents du secteur, fournisseurs, client, entrants = nouveaux concurrents, et substituts = menace, + les pouvoirs publics).

Le groupe stratégique => concurrence forte car mêmes ressources et stratégies voisines.

## **B. La qualité des ressources internes**

De quel types de ressources internes et externes, je dispose pour mettre en œuvre le projet. => partir de l'activité : spécifique ou non ? qu'est ce qui fait sa spécificité ?...

L'organisation du travail est elle-même une ressource stratégique et elle est à adapter en fonction de l'activité => d'où la nécessité d'une analyse précise de l'activité => standardisable ou non ? => ressources d'organisation distinctives (cf. texte cantonniers).

La ressource stratégique peut résider dans l'externalisation de la P° et la capacité pour l'entreprise à articuler, faire du lien entre les différents sous-traitants => Travailler sur les interfaces (cf. Alcatel)

C'est ce qu'on appelle les capacités stratégiques (= **facteurs-clés de succès**) (cf. diapo I1, I2, I3) :

- Ressources tangibles
- Ressources intangibles
- Ressources humaines

Elles ont des caractéristiques particulières => cf. Diapo I3

## **C. Le coût de la ressource**

Faire un choix, c'est déterminer une nouvelle combinaison de ressources selon deux axes :

- // attente des clients
- // coût de P° (question de l'efficience)

Les décisions sont toujours orientées client, mais il ne faut pas créer de la valeur au détriment de l'entreprise => renvoie aux conditions économiques de création de valeur => c'est la **chaîne de valeur** (PORTER) => dans quelle mesure cette création de valeur est elle différentes de celle de nos concurrents ? => un avantage stratégique tient aux ressources mêmes, mais aussi à l'organisation, à la coordination de ces ressources => ressources uniques, difficilement imitables.

La chaîne de valeurs est la mise à plat de l'ensemble de l'activité => modalités de coordination entre (diapo. J.) :

- Activités principales
  - Directes
  - Indirectes
- Activités de soutien (dont l'infrastructure).

Les **degrés de coordination** formelles ou non-formelles diffèrent d'une organisation à l'autre.

Autre caractéristique de l'organisation => le **degré de délégation** => prise de décision et responsabilité décentralisée ou non (= pôle et délégation de gestion).

Tous ces éléments participent à la création de la valeur. Dans un environnement concurrentiel, il faut une chaîne des valeurs originale. Passer d'un cœur d'activité centré sur le système de production à une autre organisation (cf. textes Dell, Alcatel...) => Evaluer pour chaque activité la capacité à créer de la valeur.

DONC :

- Travailler sur les activités pertinentes
- ET
- Travailler sur les liaisons entre les activités (interfaces)

Benchmarking

### ***D. La cartographie des activités***

Cf. texte Plasco + Diapo K.

La cartographie permet d'affiner l'analyse de l'activité => comment est-elle réalisée : Composantes de l'activité et interactions

Interroger comment travaillent les opérateurs et pourquoi => s'interroger sur les facteurs-clés de succès.

- ⇒ Etalonnage
- ⇒ Benchmarking
- ⇒ SWOT (=MOFF) => Attention : il faut toujours réaliser une analyse conjointe en interne et en externe.

### ***E. Attente et intention***

Déterminer les parties prenantes dépendantes de l'organisation, en interne et en externe (Diapo L).

- ⇒ Quel est le pouvoir de ces parties prenantes (au sens sociologique du terme) ?
- ⇒ Quel est le niveau d'intérêt ? (diapo. M)
- ⇒ Place à donner à chaque acteur dans les stratégies de l'organisation.

## **III. Choix et déploiement stratégique**

### ***A. Les Domaines d'Activité Stratégiques***

Ce sont les DAS. => domaines pouvant recouvrir plusieurs activités à priori différentes mais qui ont des similitudes => cohérence, homogénéité => découpage de l'organisation selon une logique d'activité homogène, avec des ressources semblables dans le but de réaliser des économies d'échelle. => choix stratégiques par DAS.

- ⇒ Stratégies spécifiques et cohérentes
- ⇒ Qualités de la segmentation => efficacité (Cf. Pôles).

### ***B. L'horloge stratégique***

Les **stratégies génériques** s'orientent sur 2 grands axes : le prix et la valeur perçue.

Le prix renvoie au coût de  $P^o$  => renvoie à l'organisation et aux ressources.

La valeur perçue => sophistication du produit (= 2<sup>ème</sup> axe de développement stratégique)

**La stratégie par les coûts / prix :**

L'économie d'échelle : diminution du coût moyen unitaire par l'augmentation de la quantité. C'est une stratégie de volume => **ressources et compétences** particulières + mode d'**organisation** particulier (cf. diaporama 2) ; nécessité **d'outils de pilotage** (contrôle de gestion, hiérarchie plate), **pilotage par processus, objectifs** prédéterminés.

***C. Risques et limites de la stratégie de domination par les coûts***

Cf. diaporama

***D. Leviers stratégiques***

Dans la dynamique de stratégie de domination par les prix => levier des ressources humaines et levier des ressources financières => les ressources financières en tant qu'éléments favorables de la stratégie. => matrice B.C.G.

Dans le cadre d'une activité où il y a un potentiel de croissance (=> développement de l'activité) :

- Axe de position concurrentielle => nombre de parts de marché => capacité à générer des recettes (=liquidités).
  - Axe dynamique = besoin d'investir => utilisation des liquidités => dépend du taux de croissance des domaines d'activité.
- ⇒ 4 situations possibles :
- Activités vaches à lait : génère des liquidités et peu de nécessités d'investissement.
  - Activités vedettes : parts de marché importantes et réinvestissement massif.
  - Activités dilemmes : peu de part de marché, mais segment porteur => demandeuses en investissements et possibilités d'augmenter les parts de marché
  - Activité poids mort => marché peu porteur, pas de perspectives de croissance.

***E. Différents types de stratégies***

Domination par les coûts

Stratégies de différenciation (différencier son offre // concurrence). Adhocratie, épuration/sophistication.

Stratégie de concentration

Stratégie d'alliance

.../...

Différents types de structures (cf. diaporama) : Fonctionnelle, divisionnelle (en fonction du produit), matricielle (combinaison fonction/division), structure par équipe, structure par projets.