

Management stratégique

Les origines de la stratégie.

Le terme stratégie trouve son origine dans les mots grecs (*stratêgos*)

« *startos* » qui signifie « armée »

« *agos* » qui veut dire « je conduis ».

D'après son étymologie, ce mot signifie donc : **"l'art de conduire l'armée"**

La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire :

il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner.

La stratégie est l'art du général, l'art de celui qui mène les armées au combat

La stratégie militaire

Le grand théoricien militaire chinois Sun Tzu, auteur de l'ouvrage de stratégie militaire le plus ancien connu : *L'Art de la guerre* a décrit les principes de la guerre 500 ans av.J.C. *SUN TZU. L'art de la guerre. Flammarion, Paris, 1978*

L'idée principale de l'œuvre de Sun Tzu « L'art de la guerre » est que l'objectif de la guerre est de : à Contraindre l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la tromperie, l'espionnage et une grande mobilité

→ S'adapter à la stratégie de l'adversaire pour s'assurer la victoire à moindre coût.

selon Sun Tzu :

- « L'art de la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans combat. »
- « Une armée sans agents secrets est un homme sans yeux ni oreilles »
- « La guerre est semblable au feu, lorsqu'elle se prolonge elle met en péril ceux qui l'ont provoquée. »
- « Jamais guerre prolongée ne profita à aucun pays. »

- « Ne laissez pas vos ennemis s'unir. »
- « En tuer un pour en terrifier un millier. »

Le général prussien Karl von Clausewitz, a publié son Traité de la Guerre en 1832 dans lequel il consacre une partie aux succès militaires de Napoléon. Selon Karl Von Clausewitz « *la guerre n'est que la poursuite de la politique mais par d'autres moyens* »

Le Maréchal Foch a formulé les trois grands principes de la guerre :

- **Concentration des forces**: met l'accent sur l'accumulation de moyens dans le temps et l'espace pour assurer une supériorité décisive.

- Mobilité :

la liberté d'action ou la capacité d'agir quelles que soient les circonstances.

- Économie des moyens :

est la mise œuvre dynamique des moyens dans le but de rendre l'action efficace.

Dans les principes de la stratégie militaire, nous retrouvons tous les ingrédients de.

- la stratégie d'entreprise :

Les atouts , les ressources et compétences sur lesquels les efforts vont idéalement s'appuyer (premier principe).

L'adaptation au contexte concurrentiel, technologique, social et de marché à laquelle il est nécessaire de procéder si l'entreprise veut réussir (deuxième principe).

La mise en œuvre efficace des moyens, sans laquelle la stratégie demeurerait un vain exercice intellectuel (troisième principe).

Les Principes de la stratégie issue de l'art militaire :

- 1) Définir un objectif et s'y tenir.
- 2) S'assurer de l'adhésion.
- 3) Agir avec détermination.
- 4) Utiliser la surprise.
- 5) Concentrer ses forces.
- 6) Assurer la sécurité de ses forces.
- 7) Engager ses ressources de façons adapter.
- 8) S'assurer des condition de la coordination.

9) Être en mesure de s'adapter.

10) Faire simple.

Chapitre I : Le management de l'entreprise vue d'ensemble.

I- Notion de management :

Gérer c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre. »

→ Tout se gère, les techniques de gestion dépendent de ce que l'on gère.

→ Le terme « Gestion » peut se décliner dans différents

contextes : gestion des ressources humaines gestion de production

La « Gestion » signifie l'organisation et l'optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs, application de règles et de techniques.

Le mot « direction » évoque *la fixation d'un but et le maintien d'une trajectoire déterminée.*

En management il s'emploie pour désigner une fonction qui regroupe un ensemble de décision et d'actions : direction d'une organisation, d'une équipe.

Le terme « Direction » signifie la fixation des objectifs, mise en mouvement des hommes, prise de décision, développement de la valeur économique d'une entreprise en tenant compte des contraintes et des opportunités.

Le management :

est l'ensemble des méthodes employées pour diriger, gérer une organisation ou un projet en vue de la réalisation d'un objectif et en optimisant la mise en œuvre des ressources matérielles et humaines.

Deux dimensions fondamentales : *Gérer les moyens et Diriger les hommes*

Le *management*, englobe donc direction et gestion

La notion de management est étroitement liée à celle de la décision et de contrôle

II- Le processus de management :

1. Finalisation :

Définition des différentes catégories de finalité de l'organisation:

vision, mission, stratégie, plan, budgets, etc

à Précise les orientations que l'organisation entend suivre.

2. Organisation :

Définition des structures, des mécanismes de coordination, des organigrammes, des procédures, des mécanismes de gouvernance de l'organisation, etc. Constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'organisation

3. Animation des hommes :

Définir les mécanismes de gestion des ressources humaines.

à Suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de la structure

4. Contrôle :

Vérifie à la fois la cohérence entre les objectifs et les résultats, le respect des principes d'organisation. Conduit aux mesures correctives et aux processus d'apprentissage organisationnels internes

Le management repose sur des processus de finalisation, organisation, animation et le contrôle :

Finalisation regroupe les activités relatives à la définition des objectifs, à leur hiérarchisation, leur planification et leur déclinaison en plan d'actions, méthodes, normes,....

Organisation concerne la définition de la structure organisationnelle, l'affectation des tâches, le regroupement des activités en domaines,

Animation repose sur les qualités incitatives des managers et de l'entreprise, comme le leadership, la motivation, la communication, la culture organisationnelle,...

Contrôle définit les critères de performances, mesure les écarts et met en place les actions correctives lorsque cela est nécessaire.

III. La décision dans l'organisation :

1. Définition de la décision :

La décision résulte toujours d'un processus. Un problème déclenche la prise de décision.

La décision nécessite d'évaluer les choix possibles. La décision impose d'éliminer des possibilités (donc d'abandonner certaines perspectives). Prendre une décision, selon Mintzberg, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira, in fine, à un choix.

2. Les étapes de processus de décision :

Les étapes de processus de décision ont été formalisées par H. Simon et sont connues sous « le modèle IMC »

INTELLIGENCE DU PROBLÈME : Recueil des Informations pertinentes

MODÉLISATION : Traitement des informations recueillies Formulations des voies possibles de résolution du problème

CHOIX Optimal : Une meilleure solution compte tenu des contraintes

« Dans le processus de décision, on choisit les alternatives censées fournir les moyens adéquats d'atteindre les fins fixés »

Herbert Simon estime que la rationalité du décideur n'est en fait qu'une rationalité limitée. Face à un problème, le décideur ne cherche pas forcément la solution

optimale, il s'arrête souvent à la première solution qu'il juge satisfaisant

3- typologique de décisions :

Selon Herbert Simon , 3 types de décisions prises dans les organisations:

- Les décisions programmables.
- Les décisions semi programmées.
- Les décisions non programmables.

1- Les décisions programmables :

- Le problème à résoudre est bien délimité.
- Toutes les informations nécessaires sont disponibles.

Identification aisée des relations de cause à effet.

Décisions répétitives, courantes, nécessitant des informations simples Comme la paie des salaires, la facturation des commandes...

2- Les décisions semi programmées

- Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir. Le choix entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal.

3- Les décisions non programmables

- Un grand degré d'incertitude.
- Les informations trop nombreuses, biaisées ou impossibles à obtenir.
- Décisions complexes, plusieurs variables entrent en jeu.

Ces décisions reposent sur le processus mental du décideur, l'intuition et l'apprentissage jouent un rôle majeur.

La décision peut être décrite sous son :

- **Horizon temporel** : court, moyen ou long terme ;

- **Champ d'application** : l'organisation dans son ensemble ou une partie ;
- **Degré de structuration** : décision reproductible, modélisable, ou non ;
- **Degré d'incertitude** : avenir certain, incertain ou aléatoire.

Igor ANSOFF distingue les décisions selon leur niveau d'importance : stratégique, tactique, opérationnelle

La décision peut être décrite sous son :

- ➔ **horizon temporel** : court, moyen ou long terme ;
- ➔ **Champ d'application** : l'organisation dans son ensemble ou une partie ;
- ➔ **Degré de structuration** : décision reproductible, modélisable, ou non ;
- ➔ **Degré d'incertitude** : avenir certain, incertain ou aléatoire.

Igor ANSOFF distingue les décisions selon leur niveau d'importance : stratégique, tactique, opérationnelle

IV- Les deux axes de management :

1. Le management stratégique : concerne la gestion du marché par la stratégie, formalise la vision à long terme détermine de façon durable la nature de l'entreprise et la nature de ses relations avec l'extérieur.

2. Le management opérationnel : concerne la gestion des processus interne propres à l'entreprise, centrée sur l'organisation des décisions les plus courantes, et les tâches concourant à l'efficacité de l'organisation

- **Management stratégique** : détermine de façon durable la nature de l'entreprise et la nature de ses relations avec l'extérieur
- **Management opérationnel** : décisions les plus courantes, les tâches concourant à l'efficacité de l'organisation

Management stratégique :

- Ambigu/incertain
- Complexe
- Concerne l'ensemble de l'organisation
- Traite de problèmes fondamentaux
- Implications à long terme

Management opérationnel

- Routinier
- Spécifique à chaque fonction
- Implication à Court terme

Le management stratégique : se définit comme l'ensemble de décisions et actions ayant pour résultat la formulation et exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'organisation (John A Pearce II et Richard B Robinson, Junior)

Le management stratégique : « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires ». (Koenig. 2004, p. 516).

Le management stratégique : « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires ». (Koenig. 2004, p. 516).

Le management stratégique : est le niveau le plus élevé du management qui donne l'orientation générale de l'entreprise.

Le but du management stratégique est de:

- ✓ Définir les objectifs d'une entreprise,
- ✓ Mettre en place les plans pour réaliser les objectifs
- ✓ Allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les plans retenus.

Trois catégories de décisions interdépendantes et complémentaires.

1. Décisions stratégiques → Portant sur les affaires extérieures à l'entreprise

2. Décisions administratives → Gestion des ressources et mise en place des structures (assurer l'acquisition et le développement des ressources financières, matérielles et humaines).

3. Décisions opérationnelles → Obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit

L'orientation des activités d'une organisation à long terme

La décision stratégique consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, clients etc.)

Partie prenante

Partie prenante : « Tout groupe ou individu qui peut être affecté ou est affecté par les buts de l'organisation ... » (Edward Freeman – 1985)

Dans une organisation, on distingue :

→ **Parties prenantes primaires** ou principales, essentielles, qui ont une relation formelle avec l'entreprise (clients, associés et actionnaires, prêteurs, salariés, fournisseurs, collectivités).

→ **Parties prenantes secondaires** : qui influencent indirectement l'entreprise (groupes de pression, associations, ONG, médias, agences de notation, ...).

II - La stratégie de l'intention à l'action

1. Vision ou intention stratégique.

La vision stratégique de l'entreprise : ce qu'est l'état futur souhaité de l'organisation

- *British Airways en 1987 : "Devenir la compagnie préférée au niveau mondial".*
- *Motorola : Un monde où chaque numéro de téléphone sera attribué non plus à un lieu mais à une personne.*
- *La vision de Sergey Brin et Larry Page, les créateurs de Google, est simple et tient en une seule phrase : « Devenir le N° 1 »).*

L'importance de la vision stratégique :

- Inspirer et guider sur le long terme le développement de l'entreprise.
- Favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement.
- Constitue un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise.

**« Les meilleures stratégies sont des visions, pas des plans
» H.Mintzberg**

2. Mission de l'entreprise:

C'est le pourquoi de l'activité de l'entreprise

Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes.

C'est sa finalité, l'objectif primaire ou ultime

La mission ou vocation de l'entreprise c'est la façon dont l'entreprise répond à :

- ***Que sommes-nous?***
- ***Qu'est notre affaire?***
- ***Que voulons-nous être?***
- ***Dans quelle activité nous situons nous?***

Exemple

- ***Google : « Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous »***
- ***British Airways « offrir une qualité de prestation inégalée, pour que BA soit toujours le premier choix des clients »***
- ***Danone : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »***

3. Formulation des objectifs

Choix d'un ensemble de buts et d'objectifs

→ Les buts correspondent à des dimensions générales, sans horizon temporel défini.

→ Les objectifs sont des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée

Buts et objectifs permettront tout à la fois de motiver le personnel, d'orienter les actions, de bâtir une certaine image interne et externe de l'entreprise et de fournir une base d'évaluation des performances.

Les objectifs → l'expression des finalités

d'entreprise → Clarification de la mission de l'entreprise

La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre.

N.B

- ✓ L'objectif constitue un repère pour l'organisation.
- ✓ Le dirigeant doit donner des objectifs communs aux différentes personnes travaillant dans la structure pour donner une direction générale à l'ensemble.
- ✓ Le dirigeant doit être capable de maximiser les objectifs à court terme (la rentabilité immédiate de l'entreprise) sous la contrainte des objectifs à long terme (la survie de l'entreprise).

4. La stratégie:

Le Comment de l'activité de l'entreprise

« La stratégie est la pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer. » Thiétart (1980)

Entrer dans le domaine de l'action permettant l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des buts, Cela correspond à la définition de la stratégie au sens étroit du terme

- *Mise en place d'un cadre de référence pour la prise de décision : politiques, guides d'action, codes de conduite...*
- *Orienter et de canaliser les initiatives.*
- *La stratégie permet de positionner l'activité globale de l'entreprise dans son environnement.*

Il existe un lien étroit entre la finalité, la stratégie et les objectifs de l'organisation.

- Le dirigeant détermine sa stratégie pour répondre à la finalité de l'organisation.
- Les objectifs sont les éléments concrets à atteindre qui permettront aux membres de travailler ensemble et de suivre la stratégie définie par le dirigeant.

CHAPITRE II : Définition et particularités du management stratégique.

2.1 Définition du management stratégique

Le management stratégique se définit comme l'ensemble de décision et actions ayant pour résultat la formulation et exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'organisation (John A Pearce II et Richard B Robinson, Junior)

Le management stratégique : « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires ». (Koenig. 2004, p. 516).

- **Compétitivité :** Assurer sa capacité à créer et conserver une clientèle
- **Sécurité :** Assurer son existence et anticiper les risques liés à l'activité économique et aux décisions stratégiques
- **Légitimité :** Assurer l'obtention du « droit d'exercer son activité » en répondant aux attentes de ses parties prenantes internes et externes

Le management stratégique est le niveau le plus élevé du management qui donne l'orientation générale de l'entreprise.

Les objectifs du management stratégique :

- Définir les objectifs d'une entreprise,
- Mettre en place les plans pour réaliser les objectifs.
- Allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les plans retenus .

Les composantes du management stratégique

Volet planification

- **Analyse stratégique :** Déterminer la position stratégique de l'entreprise
- **Choix stratégiques :** Formuler les options possibles et sélectionner l'une d'entre elles

Volet mise en œuvre

- **Déploiement stratégique :** Concerne la mise en œuvre de la stratégie retenue

2.2 Les différents niveaux de stratégie :

Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce quelle s'y maintienne et s'y développer. « Strategor HEC »

Niveau 1 : Stratégie d'entreprise ou stratégie

générale « *Strategy corporate* »

Choix des domaines d'activité stratégique de l'entreprise

- Se développer.
- S'engager dans de nouvelles activités.
- Se retirer de certaines activités.

Choix les modalités de réalisation de ces activités. (fusion-acquisition, cession d'activités, etc....)

Niveau 2 : Stratégie par domaine d'activité "Business strategy" :

Construire et défendre un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité donné

Niveau 3 : Stratégies fonctionnelles :

Détermine comment les différentes fonctions (RH,marketing...) répondent aux décisions stratégiques définies au niveau global et par domaine.

La stratégie, selon son niveau d'application, est ainsi différente : plus conceptuelle lorsque c'est l'ensemble de l'entreprise qui est concernée, plus orientée marché et concurrence lorsque nous parlons des activités et enfin, opérationnelle et orientée vers l'action quand ce sont les fonctions qui sont touchées.

Partie II : L 'Analyse stratégique.

L'analyse stratégique est processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants

1. Le modèle de Harvard , outils d'analyse :

Le modèle « LCAG » (*Learned, Christensen, Andrews & Guth 1965 - École du design - Harvard*), également connu sous l'acronyme « SWOT » est un Modèle centré :

- Sur l'Évaluation des Forces (*strengths*) et des Faiblesses (*weaknesses*)

➔ **Sur l'Identification des Opportunités (*opportunities*) et des Menaces (*threats*)**

Le modèle « LCAG » ou « SWOT » offre un raisonnement logique en cinq phases :

1. Évaluation externe : Identifications des menaces et des opportunités dans l'environnement et des facteurs clés de succès.
2. Évaluation interne : Identifications des forces et faiblesses de l'entreprise et des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
3. Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (= stratégies)
4. Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).
5. Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

2. La démarche de l'Analyse stratégique :

Étape I: La segmentation stratégique
(Identification des différents Domaines d'Activité Stratégique(DAS) sur lesquels est présente l'entreprise)

Étape II: Le diagnostic stratégique d'un segment stratégique
(Compréhension des déterminants de la concurrence, repérage des facteurs clés de succès, évaluation des compétences de l'entreprise...),

Étape III: Le choix d'une stratégie générique (stratégie d'activité (*business strategy*)) pour l'entreprise sur chacun de ses segments

Étape IV: Le diagnostic du portefeuille des activités actuelles de l'entreprise (Arbitrages d'allocation de ressources entre les différents DAS)→ stratégie de groupe (*corporate strategy*)

Étape V: Le choix d'une voie de développement stratégique

3. La segmentation stratégique :

Cette première étape vise à identifier, au sein de l'activité globale de l'entreprise qui se présente souvent comme un ensemble confus de produits, de marchés, de technologies, d'outils de production, etc., les ensembles pertinents homogènes du point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation des ressources, à partir desquelles on pourra construire la réflexion stratégique.

La segmentation stratégique est une pratique de découpage/ou de regroupement visant à faire émerger des groupes existant d'activités homogènes, dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur base des opportunités et menaces et en tenant compte de ces forces et faiblesses.

La nécessité de la segmentation naît de la forte hétérogénéité qui caractérise la plupart des entreprises ou des secteurs d'activités.

3.1. Définition d'un DAS

Un domaine d'activité est un ensemble homogène de biens ou de services, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Un DAS regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès (FCS).

Définition des facteurs - clés de succès FCS

La notion de FCS renvoie donc à une compétence, une ressource, un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents

Un fort degré de maîtrise d'un FCS correspond à un avantage concurrentiel.

Exemple dans l'industrie du luxe, les FCS sont la notoriété, la stylisme, le réseau de distribution

Objectifs de la segmentation stratégique

- ➔ Le découpage permet l'allocation de ressources la plus judicieuse
- ➔ Identifier les segments stratégiques : capacité de détection des potentialités de développement sur un segment émergent
- ➔ Identifier l'existant et profiler l'évolution de la firme
- ➔ Dégager les stratégies les plus prometteuses.
- ➔ Accroître l'attention des managers sur des combinaisons d'activités, cessions, acquisitions, alliances.

Les critères de découpage

- *Types de besoins .*
- *Produits*
- *Clientèles,*
- *Zone géographiques.*
- *Technologies .*
- *Canaux de distribution*

Le croisement de ces paramètres doit permettre de déceler des segments stratégiques

Partitionner des sous ensembles à partir de 3 critères :

- ➔ Technologie utilisé (savoir-faire)
- ➔ Type de clients (cible)
- ➔ Type de besoins satisfaits chez le client (fonction – utilité)

Rôle de la segmentation stratégique pour l'analyse et la prise de décision

- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à

- ➔ Des concurrents spécifiques.
- ➔ Des évolutions technologiques spécifiques
- ➔ Des évolutions spécifiques des modes de consommation des clients concernés

Sur chaque DAS l'entreprise doit obtenir la combinaison idéale de facteur clés de succès afin de générer un avantage concurrentiel.

Chaque DAS peut faire l'objet d'une stratégie spécifique .

La segmentation stratégique et la segmentation marketing

La segmentation marketing s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs aux besoins, aux modes d'achat et aux comportements différents

La segmentation marketing induit le marketing mix : caractéristiques des produits, publicité, distribution, force de vente et politique de prix.

La segmentation stratégique

Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble.

Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent :

- de la même technologie
 - des mêmes marchés
 - des mêmes concurrents
- Permet de révéler :
- Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités
 - des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles.
- Provoque des changements à moyen et long terme

La segmentation marketing

Concerne un secteur d'activité de l'entreprise

→ Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.

→ Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix.

→ Provoque des changements à court et moyen terme.

Bon courage .

Réalisation : oubbahim mohemad.