

Management Stratégique

Thème 1: Lecture du Syllabus - Concepts de base de la stratégie et du management stratégique.

Karim GASSEMI

Pourquoi le Cours Management Stratégique ?

- Contexte économique national et International complexe et en perpétuel changement;
- Exigence d'un avantage concurrentiel (AC) durable pour chaque entreprise dans son entreprise;
 - Développer les compétences des futurs managers;
 - Formation des dirigeants actifs et anticipateurs.

Objectifs du cours

- **Faire une introduction au Management Stratégique;**
- **Acquérir les concepts fondamentaux et les outils nécessaires (Explication et Prescription) pour la réalisation d'un diagnostic stratégique;**
- **Maîtriser les différentes étapes du management stratégique;**
- **Etre capable de décrypter un choix stratégique d'une entreprise/organisation au sein de son secteur d'activité;**
- **Comprendre l'utilité des concepts suivants pour une entreprise/organisation: Intelligence Economique – Veille stratégique.**

Thèmes du cours

- Thème 1 : Les concepts de base de la stratégie et du management stratégique;
- Thème 2 : Le diagnostic stratégique: Concepts de base et outils;
- Thème 3 : Les stratégies génériques : Analyse et démarches de mise en œuvre;
- Thème 4 : Les stratégies Corporate et la planification stratégique;
- Thème 5 : Les concepts fondamentaux de la Balanced Scorecard (BSC) et utilité de l'élaboration d'une carte stratégique pour une entreprise;
- Thème 5 : Introduction à la veille stratégique et l'intelligence économique

Terminologie et concepts de base

Stratégie comme art militaire : 480 av. JC. (Sun Tzu). Un stratège (stratos) est un officier militaire supérieur. C'est le commandant d'une unité militaire.

«L'art de combiner l'action des **Forces militaires** en vue d'atteindre un **objectif (Guerre)** déterminé par le **pouvoir** ou l'**organe** de **Gouvernance**.... »

Terminologie et concepts de base

- Stratégie: **Art** de **coordonner** et fédérer des **actions cohérentes** selon une logique séquentielle pour atteindre des **objectifs**. La stratégie agit dans un périmètre plus global.
- Tactique : Art de coordonner et fédérer des actions dans un périmètre plus **restreint** et **limité** dans le **temps**.

Terminologie et concepts de base

- Planification Stratégique: Procédure de gestion fixant les objectifs à atteindre sur un horizon donné et prévoyant des moyens et des Ressources.

Plan d'action / d'exécution;

Temporalité.

Réalisation **progressive** des objectifs étalée dans le temps et permettant l'accomplissement du **projet stratégique** de l'entreprise.

Terminologie et concepts de base

Donc.....

La stratégie n'est pas la **Tactique**

La tactique n'est pas une **Manœuvre**

Manœuvre concerne le niveau **Opérationnel**

Tactique concerne le niveau **Organisationnel**

Stratégie: Concerne le niveau **Corporate.**

La Stratégie au niveau Coporate ?

- Dans le contexte d'une politique globale (Corporate), c'est l'élaboration d'une Philosophie de l'action qui permet d'établir les objectifs macroscopiques et les règles d'engagement des différentes composantes de forces.
- C'est le niveau de l'État major (Généralement le Conseil d'administration) qui défini le **Quoi ? Qui ?**

La tactique au niveau Organisationnel ?

- Dans le contexte d'organisation, planifier et organiser et coordonner le déploiement et la chronologie des moyens afin de réaliser les objectifs stratégiques avec la meilleure **efficience**;
- C'est le contexte du général qui tente d'imposer à l'adversaire les termes et le lieu de l'engagement.
 - **Quand? Où? Combien?**

La manœuvre au niveau opérationnel?

- Dans un contexte opérationnel précis, agir avec la meilleure économie de moyens afin d'obtenir le ou les avantages requis par le plan tactique avec la plus grande **efficacité**;
- C'est le contexte du responsable local.
Comment faire les choses ?

Lien entre Stratégie – Tactique - Manœuvre

Niveau	Action
Stratégique	Pénétration sur un nouveau marché – Objectif Stratégique de niveau Corporate. (Réponse à la question Qui et Quoi).
Organisationnel	-Fédération des différentes fonctions pour mener des actions précises et répondre aux questions (Quand, ou et combien). Quelles sont les conditions d'implication des différentes fonctions ? -Quels ont les facteurs d'efficience à respecter? Niveau Organisationnel
Opérationnel	- Comment mettre en place les plans d'action et respecter les objectifs d'efficacité? Niveau Local

stratégie Corporate et stratégie des grandes fonctions

- Stratégie Industrielle: Définition d'un plan de coordination des actions au niveau **industriel** en vue d'atteindre des objectifs globaux de **production**, de **productivité**....
- Stratégie commerciale: Définition d'un plan de coordination des actions au niveau **commercial** en vue d'accroître le **volume** des **ventes**.
- Stratégie marketing.....

Les types de décisions

- Décision Stratégique ?
- Décision Politique ?
- Décision Rationnelle ?

Les types de décisions

- **Décision Stratégique ?**

Long Terme – Résultante d'une approche – Prend en considération les contraintes sur les ressources (capacités, force/Faiblesse, ...). **Elle est perçue comme logique aux yeux des différentes parties prenantes.**

- **Décision Politique ?**

N'est soumise à aucune logique compréhensive. Elle dépend surtout d'un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes. **Ce type de décision suscite généralement des convergences et des divergences sur son utilité.**

- **Décision Rationnelle ?**

Ce type de décision est soumis à une logique de pensée rationnelle. Ce sont des décisions structurée qualifiées de programmables.

Caractéristiques des décisions stratégiques

Orientations à long terme;

Périmètre d'activité;

Environnement concurrentiel (Raison d'être de la stratégie);

Ressources, compétences (Allocation intelligente et optimale);

Complexes par nature;

Élaborées en situation d'incertitude (Décision non structurée - Etablissement des scénarii et des probabilités);

Affectent les décisions organisationnelles et opérationnelles;

Impliquent d'importants changements structurelles.

Qu'est ce que la Stratégie d'entreprise (Métaphore: Entreprise – Armée)?

- La Stratégie d'entreprise part du postulat que l'activité économique en concurrence est soumise à des contraintes qui sont « presque » semblables à celles des armées (Guerre – Bataille – Combat);
- A l'image de l'état major d'une armée, l'équipe dirigeante a pour rôle de « forger » la décision du dirigeant/ Conseil d'administration en l'éclairant sur les opportunités du marché, les objectifs potentiels et les ressources disponibles utilisables.

Quelle est la particularité de la stratégie en entreprise ?

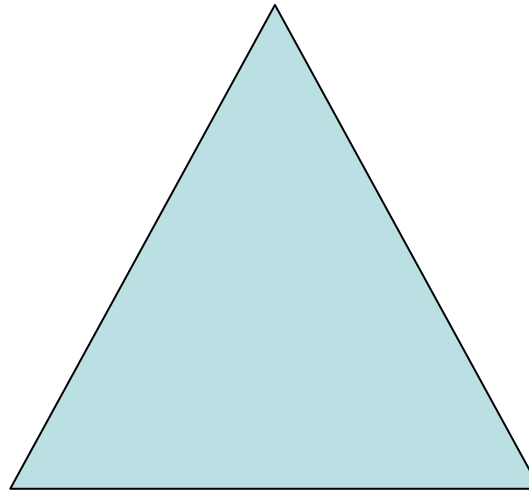
La stratégie en entreprise se donne comme objectif de formaliser et conceptualiser les **CONDITIONS D'ACQUISITION** et de maintien d'un **AVANTAGE CONCURRENTIEL (AC)** pour en tirer des **PROFITS** (image, notoriété, financier etc...)

Pourquoi une stratégie d'entreprise ?

- Elle se propose d'accompagner les **DECIDEURS** au moyen d'outils **PRESCRIPTIFS** et/ou **EXPLICATIFS**.
- Elle doit permettre aux décideurs de réaliser le **MOINS MAUVAIS** choix (Scénarios) possible, lors de toute prise de décision où les **INCONNUES** et les **INCERTITUDES** sont toujours présentes, et où la **PRISE** de **RISQUES** est obligatoirement nécessaire.

Les différents niveaux de stratégie

Stratégie d'entreprise (Corporate Strategy)



Stratégie par DAS

Stratégie opérationnelle

Les différents niveaux de stratégie

Stratégie d'entreprise (Corporate strategy)

*Concerne le périmètre de l'organisation
dans sa globalité et la manière dont elle
ajoute de la valeur à ses différentes
activités*

Les différents niveaux de stratégies

Stratégie par DAS

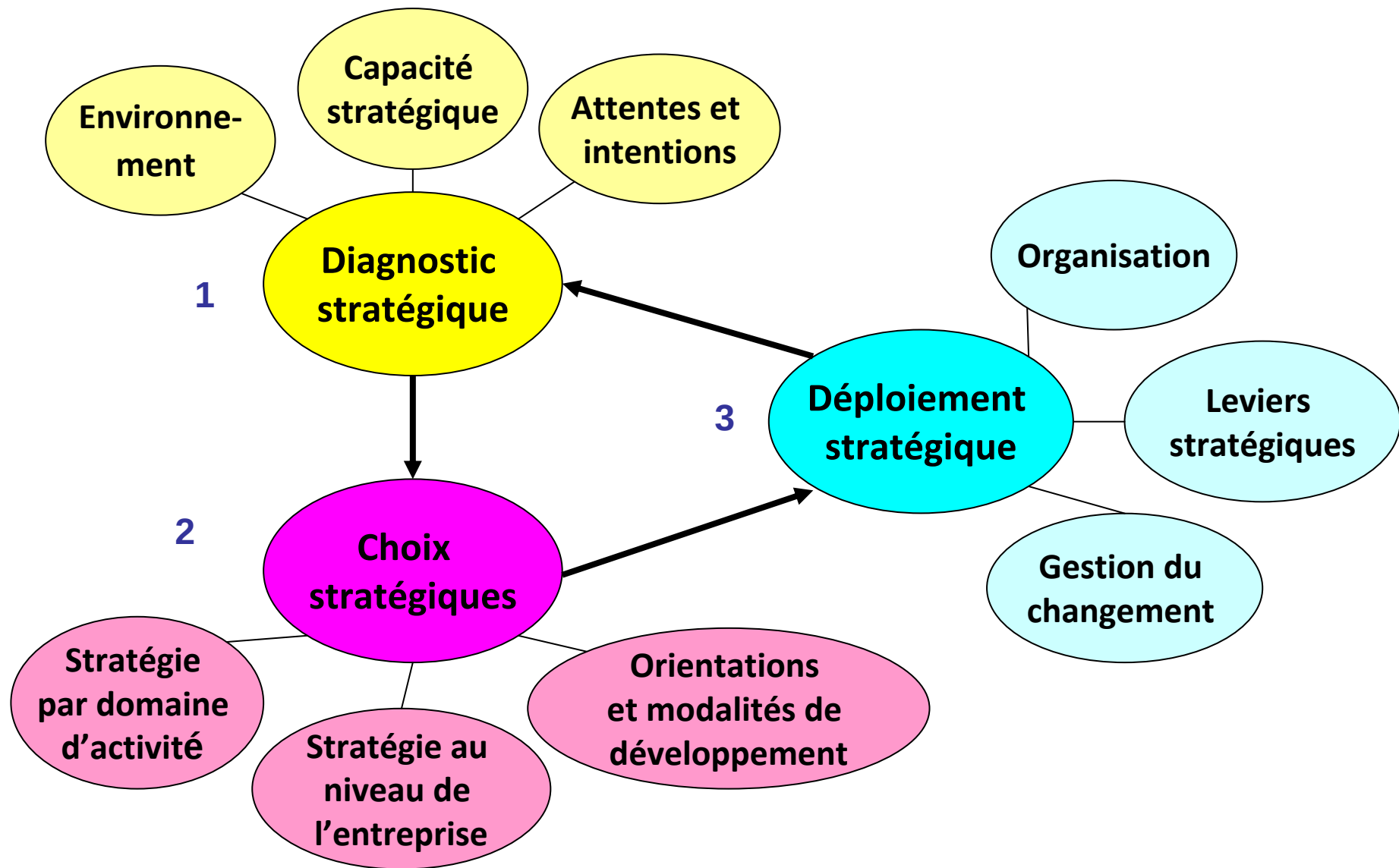
- *Consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier*
- *DAS est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer des ressources spécifiques*

Les différentes types de stratégie

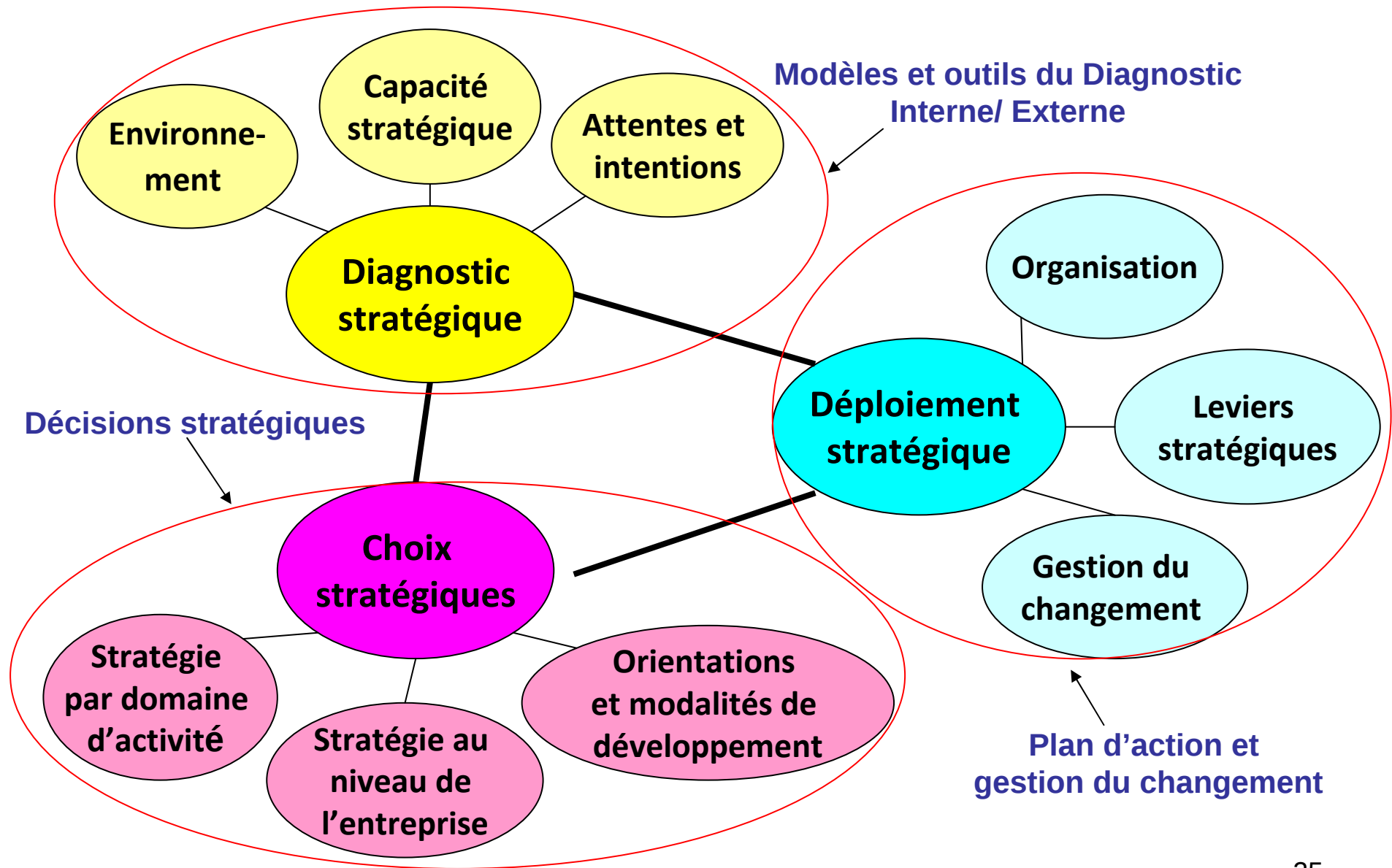
Stratégie Opérationnelle

*Elles déterminent comment les différentes
composantes de l'organisation
(ressources, processus, savoir-faire)
déploient les stratégies définies au niveau
global et au niveau des DAS.*

Le management stratégique et ses trois étapes



Le management stratégique et ses trois étapes



DAS ??

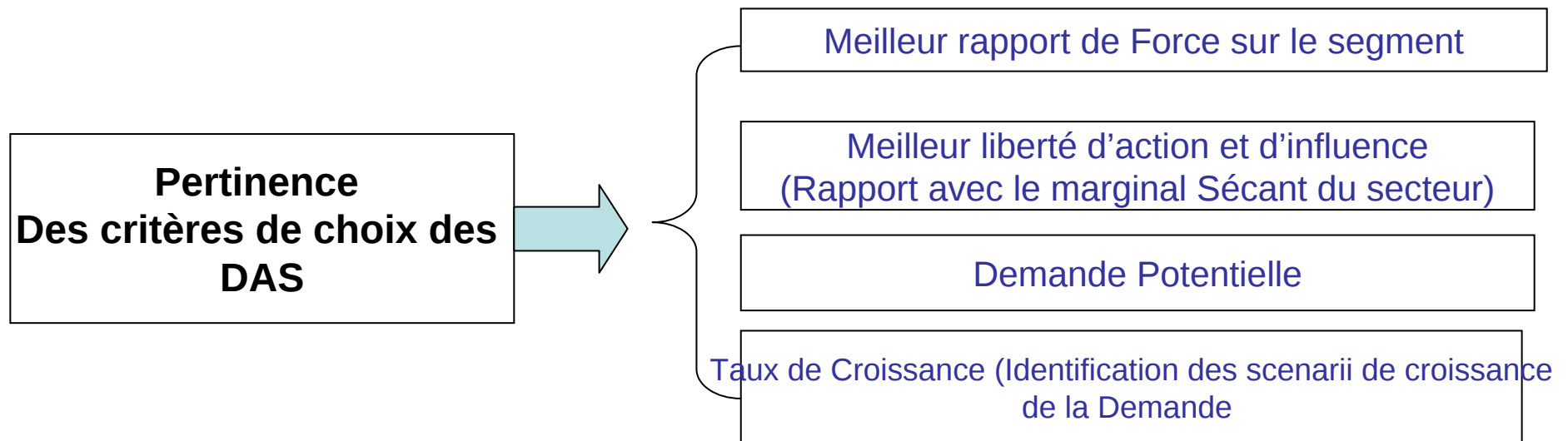
- Domaine d'activité stratégique (DAS)
- *Strategic Business Unit* (SBU)
- Sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès

DAS - Strategic Business Unit

- Est un **segment** de l'entreprise, à l'intérieur d'un **secteur d'activité**, qui offre des **perspectives propres** de croissance (Potentiel de croissance maintenu), de **rentabilité** et qui nécessite des **stratégies** et des approches **spécifiques**.
- Exemple du secteur des télécommunications: Téléphonie Fixe – Téléphonie Mobile – Internet Ménage – Internet Entreprise.
- Exemple du secteur distribution: Distribution Traditionnelle – Drive Distribution – Mobile Achat...
- DAS à Venir dans le secteur bancaire Marocain: Mobile Banking – Finance Islamique, etc.....

Critères de détermination des DAS - SBU

- Technologie et savoir faire de l'entreprise;
- Types de besoins à satisfaire;
- Type de clients ou de consommateurs;
- Espace géographique à occuper



Evaluation comptable des DAS

- Chaque DAS dispose de ses propres **Ressources** et des **Objectifs** à atteindre;
- Dispose d'une comptabilité Interne (Basée essentiellement sur le **découpage analytique** de l'entreprise. Un **compte analytique** est différent d'un **compte comptable**;
- ABC (Activity Based Costing): Concept fondamental de l'évaluation analytique en se basant sur la notion d'**activité** (Quel est le coût d'une **activité** ? Quelle activité génère le plus de **rentabilité** ? Détermination des centres de **coûts/profits**)

Evaluation comptable des DAS

- Un découpage analytique de l'entreprise se fait en créant des **sections analytiques**;
- **Section analytique** est le périmètre organisationnelle d'une activité d'entreprise qui est susceptible d'imputation de charges ou de couts.
- Exemple de section analytique: Section commerciale – Section Stocks, section marketing, Distribution, Production,....

Facteurs Clés de Succès (Critical Success Factors)

- Éléments sur lesquels se fonde en priorité la **concurrence**. Correspondent aux **compétences** qu'il est nécessaire de **maîtriser** pour être performant sur un DAS Donné;
- Les FCS se caractérisent par:.....
 - Un Impact décisif sur les positions concurrentielles au sein d'un DAS;
 - Ce sont des enjeux de succès auprès des clients et consommateurs dans un DAS;
 - Disposent des critères de performance orientés à l'externe

Facteurs Clés de succès (Critical Success Factors)

- Exemple de FCS:
 - Etendu de la gamme produit;
 - Réseau de distribution;
 - Délai de Livraison;
 -

Souvent le respect d'un FCS nécessite un investissement de structure important

Concurrence ?

- Concurrence : Assimilée souvent à une **situation** de confrontation dans un marché;
- Elle désigne aussi une **opposition d'intérêts** entre différentes entreprises poursuivant le même **objectif** sur un marché;
- En management stratégique, l'application des différents outils de l'analyse concurrentielle permet de mesurer **l'intensité concurrentielle** et les **facteurs de concurrentiabilité** dans un secteur d'activité.

Effet d'échelle – Effet d'expérience

- Effet d'échelle: Baisse des **coûts unitaires** résultant d'une **augmentation du volume** de l'entreprise (**Production – Chiffre d'affaires**) par un **étalement des frais fixes**;
- Effet d'expérience: Phénomènes traduisant une **amélioration** de la **productivité** du travail et résultant de la **répétition des tâches**.
(Capitalisation du savoir faire pour la réalisation d'un processus)

Quelques structures de Marchés

- Monopole: Situation de **dominance** d'un offreur (Produit et Services) sur un marché donné;
- Oligopole: Situation sur un marché donné ou il y à l'existence d'un nombre **très faible d'offreurs** et un **nombre important de demandeurs**. (**Duopole** – Existence de deux principaux offreur sur la marché);
- Monopsonne: Situation sur un marché donné ou il y à l'existence d'**un demandeur** et une **multitude d'offreurs**;
- Réglementation d'un marché/ Secteur d'activité: C'est une pratique de **régulation** d'un marché. Le marché obéit à des règles de concurrence instaurées et contrôlées par un organe de régulation (marginal Sécant);
- Déréglementation d'un marché / Secteur d'activité ?

Groupes Stratégiques – Groupe de pression

- Fondamentalement c'est le **Lobbying**;
- Agit dans l'intérêt d'une **minorité**;
- Dispose d'une **structure d'influence** sur l'organe de régulation (qui est généralement étatique) concernant l'application des règles. L'influence peut être **directe** ou **indirecte**;
- L'analyse des actions d'un groupe de pression peut être faite à travers le PID (Plan d'Influence et de Dépendance).

Choix stratégiques ???

- Sélection des stratégies futures, au niveau des DAS, celle de l'entreprise dans son ensemble, l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique
- Choix au niveau de domaines d'activité stratégique : avantage concurrentiel
- Stratégie au niveau de l'entreprise : portefeuille d'activité, marchés couverts
- Orientations : produits, clientèle

Modalités de développement

- Croissance interne : compétences organisationnelles et apprentissage
- Croissance externe : fusion, acquisition, Collaboration, alliances, partenariats
- **Intégration verticale**: Stratégie de croissance en maîtrisant les différents organes de production et de distribution (Stratégie d'intégration Amont et Aval de la **Chaine de Valeur** de l'entreprise). **Absence d'une politique d'externalisation.**
- **Intégration horizontale**: Stratégie de croissance en diversifiant des activités complémentaires au sein d'un secteur (Achat d'un concurrent pour compléter une gamme de produit, etc...)

Lien entre Stratégie et organisation structurelle

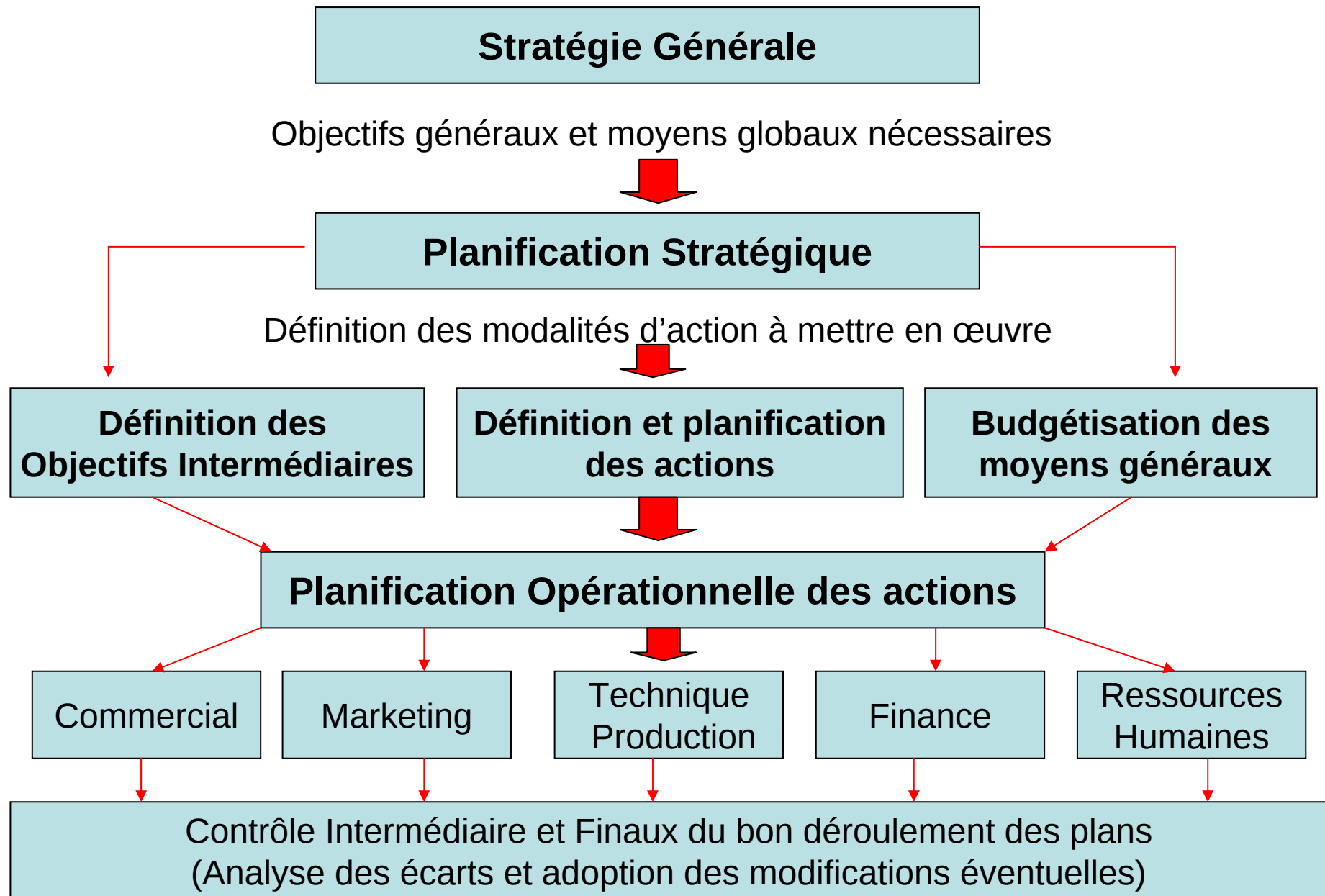
- Configuration de l'organisation : structures, processus de coordination, interactions;
 - Enjeux majeurs : contrôle, changement, globalisation
- Combinaison dans une configuration organisationnelle cohérente ;
- Types structurels (fonctionnel, divisionnel, matriciel, SL.) différents

La stratégie pour une PME/PMI ?

- PME intervient généralement sur un nombre limité de marchés avec une gamme réduite de produits ou services
- Périmètre d'activité moins crucial
- Managers / fondateurs : analyses
- Valeurs et attentes des parties prenantes

La stratégie pour une entreprise multinationale ?

- Diversification : produits, zones géographiques, divisions
- Importance : contrôle, aspects structurels, relation avec maison mère
- DAS similaires aux PME (Filiales)



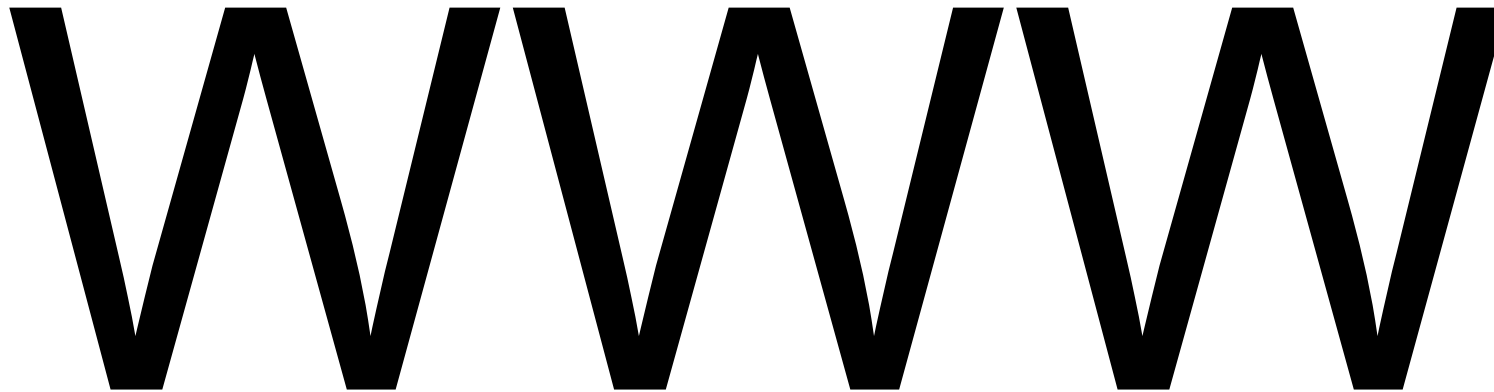
Intervention du professeur Michael Porter
Leader in London Summit (2008)
Strategy Clarification

- What Strategy is About ?
- Difference between strategy and Steps/
Goals/ Issues....?
- General Mistakes about Strategy
Definition and comprehension ?

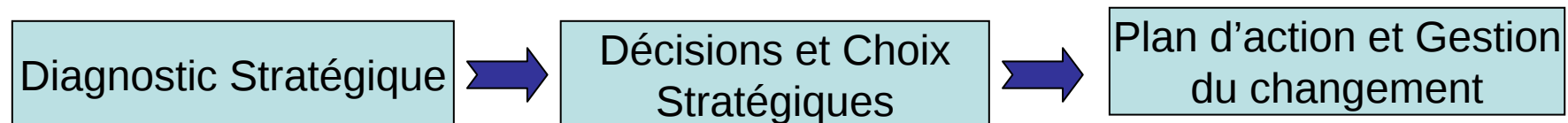
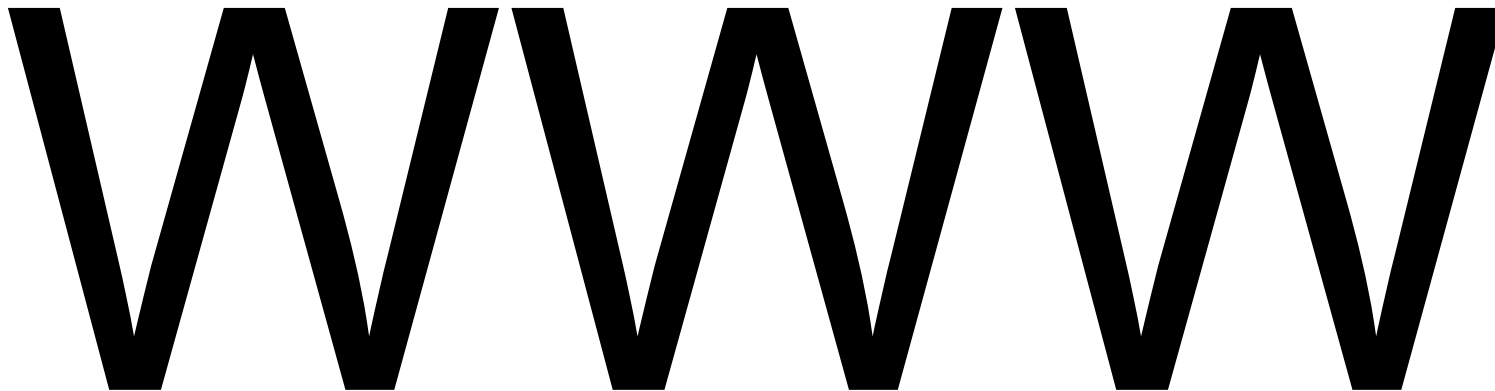
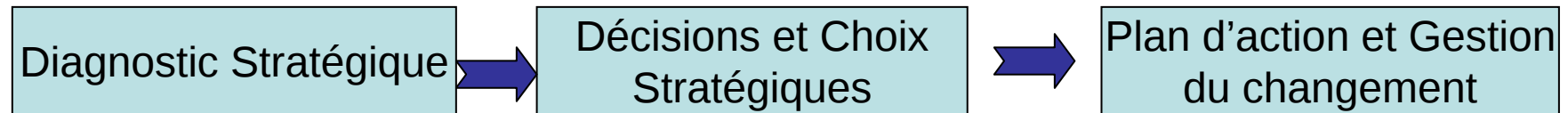
Facteurs de réussite de la stratégie générale

- Intentions de la structure de **gouvernance**. Degré de convergence entre les **décisions politiques** et **décisions stratégiques**);
- **Pertinence** de l'identification des DAS (Contenant – Contenu);
- **Cohérence** et **synergie** totale des différents plans d'actions et identification des **leviers** de **changements** pour la mise en place des plans d'actions opérationnels;
- Pilotage & Coordination;
- Respect des étapes du management Stratégique;

Facteurs de réussite de la stratégie générale

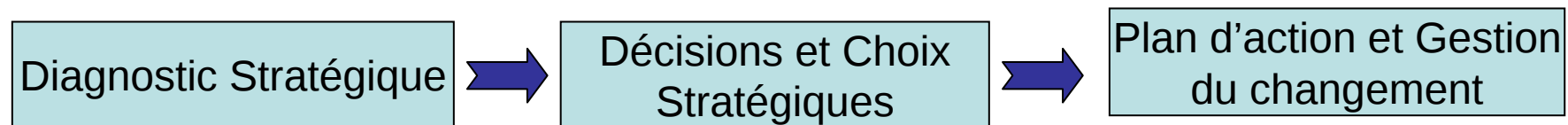
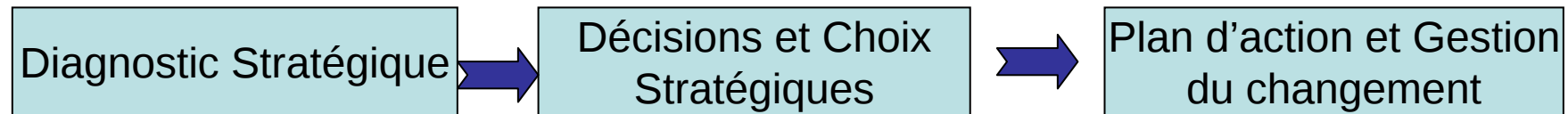


Facteurs de réussite de la stratégie générale



Facteurs de réussite de la stratégie générale

Sommet Stratégique



Centre Opérationnel