

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**MASTERS : MCL et MPQ****Module : Management stratégique***Introduction au management stratégique*

■ 1- L'entreprise et ses activités.....	1
■ 2- Définition du management.....	3
■ 3- Les concepts fondamentaux du management stratégique	5
■ 4- Le référentiel stratégique.....	6



1- L'entreprise et ses activités :

1-1- Définition d'une entreprise :

« Une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché ».

L'entreprise est une entité complexe qui revêt à la fois une dimension économique, humaine et sociétale.

✓ L'entreprise est un acteur de l'économie

L'entreprise est une unité de production qui transforme les intrants en produits et services, mais c'est aussi une unité de répartition :

Elle partage la valeur ajoutée créée entre le personnel, l'État, les organismes sociaux, les prêteurs, les associés et elle-même.

✓ L'entreprise est une réalité humaine

L'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs.

✓ L'entreprise est une réalité sociétale

L'entreprise influence la société et l'environnement écologique.

Elle est créatrice d'emplois, de revenus, de produits... mais aussi d'innovation et de progrès technologique.

Elle se manifeste également de façon non économique dans d'autres domaines : social, éducatif, politique, culturel...

1-2- La finalité d'une entreprise :

La finalité interne : déterminée par la direction de l'entreprise. Exemple : développement d'une bonne rentabilité, survie.

La finalité externe : dictée par l'environnement de l'entreprise. Exemple : répondre aux besoins des consommateurs.

1-3- Les activités d'une entreprise :

H. Fayol (1841-1925) peut être considéré comme **le père du management**. Il a exercé pendant toute sa carrière des fonctions de responsabilités dans une compagnie minière.

Il analyse la nature de la fonction de direction et formule une théorie à l'usage des dirigeants d'entreprise (1916). Les points principaux de son œuvre sont la description des **activités propres à toutes les entreprises** et l'élaboration de **principes d'administration**.

H. Fayol distingue six activités communes, selon lui, à toutes les entreprises ; à savoir :

- **L'activité technique** : la production, la transformation ;
- **L'activité commerciale** : l'achat, la vente et l'échange ;
- **L'activité financière** : la recherche et l'usage optimaux des capitaux ;
- **L'activité de sécurité** : la protection des personnes et des biens ;
- **L'activité comptable** : le bilan, l'inventaire, les statistiques ;
- **L'activité administrative ou de direction** : qui ne concerne pas la matière et les machines.

Cette classification des activités des entreprises est moderne ; elle recoupe dans l'ensemble la vision fonctionnelle actuelle des entreprises.

L'activité production assure la production de biens ou de services en respectant les contraintes de production :

- La qualité du produit/service,
- Le budget de production,
- Le coût de production
- Les délais de fabrication.

L'activité achat est devenue une activité stratégique au niveau:

Du prix : réaliser des économies, réduire les coûts d'achat de matières premières pour une entreprise industrielle, les coûts d'achat de marchandises pour une entreprise commerciale.

De la qualité : la réduction des coûts ne doit pas se faire au détriment de la qualité.

De l'innovation : il est le maillon d'une équipe transversale qui œuvre pour accélérer le développement de produits nouveaux.

L'activité : Commerciale et Marketing, toute action de gestion permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et/ou services de l'entreprise relève de la fonction marketing.

Les objectifs phares de cette fonction:

- Anticiper les besoins des clients,
- Répondre au mieux et au plus vite à leurs attentes,
- Être en permanence à leur écoute.

L'activité finance, une entreprise qui utilise plus de ressources financières qu'elle n'en crée est amenée, à terme, à disparaître.

➔ Le responsable financier est donc appelé à :

- Résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise,
- La préservation de son équilibre financier et
- La sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation.

Les activités de **la comptabilité générale et analytique, le contrôle de gestion** sont souvent intégrées dans les prérogatives du responsable financier.

La fonction direction a pour rôle de fixer des buts à atteindre et des modalités d'action. Elle **organise** l'entreprise ; elle met en place des, **structures, méthodes et procédures nécessaires** pour atteindre les objectifs.

Elle rassemble, gère, anime les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.

Les 5 Composantes de la fonction de Direction

Il s'agit des principes universels de management :

- 1- La prévision** : c'est le principal rôle de l'administrateur. Il convient d'estimer le futur.
- 2- L'organisation** : consiste à allouer des ressources pour le fonctionnement de l'entreprise, à définir les procédures de décision, et à établir l'organigramme ;
- 3- Le commandement** : suppose que le chef sache tirer le meilleur parti de tous dans l'entreprise ;
- 4- La coordination** : consiste à synchroniser l'ensemble des actions dans l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité.
- 5- Le contrôle** : vise à vérifier que tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres, aux principes.

2- Définition du Management :

Le terme management vient de l'anglais **to manage (diriger)** mais fut emprunté à l'italien *maneggiare* qui signifie manier, diriger, manœuvrer.

Le management a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

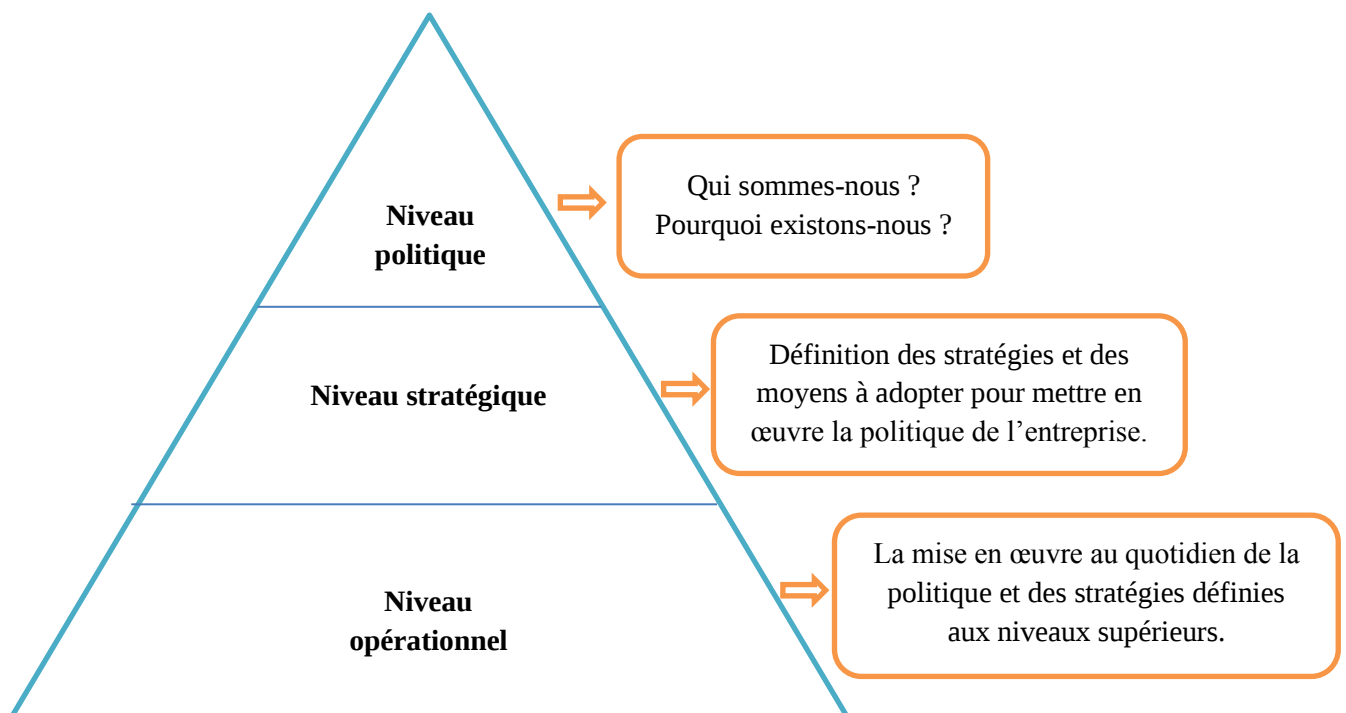
Le management peut être ainsi défini : « **Savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût.** » (Taylor).

Le management, c'est l'action ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler.

Le manager : un certain nombre de caractéristiques permettent d'identifier une posture de manager :

- La responsabilité et le pilotage d'une activité ou d'un service pour atteindre les résultats attendus ;
- Un degré d'autonomie ;
- Un pouvoir de décision.

Les niveaux du management :



3- Les concepts fondamentaux du management stratégique :

3-1- La stratégie :

Le concept de stratégie vient du domaine militaire, il signifie **planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources disponibles**.

La stratégie consiste en une allocation des ressources qui engage l'organisation dans le **long terme** en configurant son **périmètre d'activité**, avec pour objectif la réponse aux attentes des **parties prenantes** et l'obtention d'un **avantage concurrentiel**.

Un avantage concurrentiel :

Un avantage concurrentiel désigne le fait, pour une entreprise, de bénéficier d'une performance supérieure à celle de ses concurrents, ou supérieure à la moyenne des entreprises de son secteur.

➔ Ce modèle économique doit être difficilement imitable par les concurrents ➔ Avantage concurrentiel durable.

3-2- Les décisions stratégiques : les caractéristiques des décisions stratégiques sont :

- Orientation à long terme
- Complexité et globalité
- Satisfaction des parties prenantes
- Situation d'incertitude
- Introduction de changement

3-3- Le Management stratégique :

Le management stratégique « *est un processus continu, qui comprend la formulation d'une stratégie, sa mise en œuvre et l'évaluation des résultats. Il s'agit d'un processus interactif au cours duquel une entreprise décide, agit et adapte fréquemment ses plans d'avenir en un cycle continu d'apprentissage et d'adaptation* » (Parthasarthy. R, Grenon. P, Queenton.J, 2018, P 26).

L'expression « management stratégique » souligne l'importance des **managers** dans la stratégie.

En effet, les stratégies impliquent des acteurs, notamment les managers, qui les décident et les déploient. La dimension humaine de la stratégie ne doit jamais être sous-estimée.

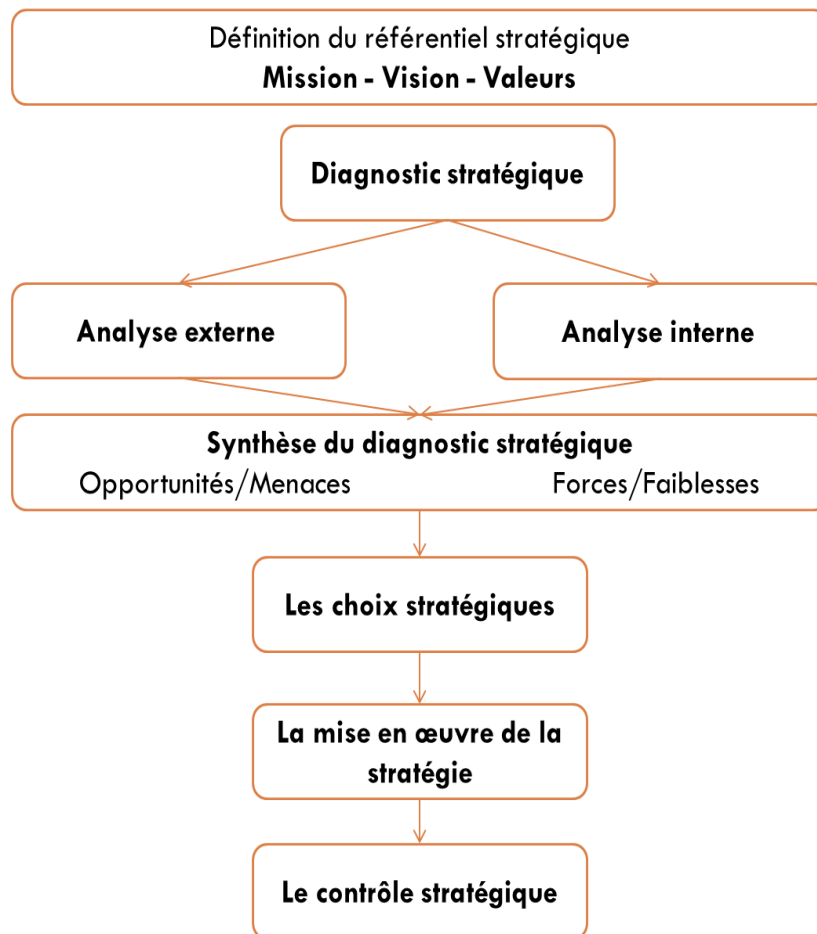
Le manager est le plus souvent occupé par des problèmes opérationnels, comme le maintien de l'efficacité de la production, le management de la force de vente, le contrôle de la performance financière, toutes ces tâches sont importantes, elles consistent à gérer les ressources préalablement déployées, c'est le déploiement effectif de la stratégie, mais ce n'est pas le management stratégique.

Le management stratégique a pour objet la gestion de **la complexité provoquée par des situations ambiguës et non routinières**.

3-4- La démarche stratégique :

Le but de la démarche stratégique est de « mettre de l'ordre » dans la pensée et d'imaginer ensemble, au sein de l'équipe dirigeante, comment on peut s'organiser pour rendre le futur possible. Elle se présente comme suit :

Figure N° 01 : la démarche stratégique



4- Le référentiel stratégique : Mission, Vision, Valeurs et Objectifs stratégiques

La question de la **cohérence de la trajectoire** de l'entreprise est centrale dans l'explication de la performance d'une entreprise.

Les dirigeants doivent veiller, non seulement, à prendre de bonnes décisions compte tenu de :

- **L'environnement** de l'entreprise,
- **L'histoire de l'entreprise** et de ses caractéristiques actuelles.

4-1- La Mission : Quel est notre métier ?

La mission ou la vocation, c'est l'expression de la raison d'être de l'organisation et **justifie son existence**.

Elle définit le **périmètre** d'activité et les **frontières** de l'organisation. Elle affirme :

- Ce que fait l'entreprise
- Pour qui elle le fait
- Comment elle le fait

Exemples :

« Nous ne fabriquons pas des pneus, mais des objets susceptibles d'aider au transport des gens qui ont besoin de se déplacer, au meilleur compte et avec le maximum de sécurité possible. »

François Michelin

« Offrir à nos clients un repas rapide et agréable, préparé avec la même recette haute qualité partout dans le monde, à un prix raisonnable, dans un décor sobre et une atmosphère amicale ». **Mc Donald's**

4-2- La Vision :

« Le futur appartient à ceux qui voient les possibilités avant qu'elles ne deviennent évidentes. » **Théodore Levitt**

La mission est portée par une **vision de l'avenir de l'entreprise** qui doit guider ses actions futures.

La **vision** ou **l'intention stratégique** est **l'état futur souhaité** pour l'organisation, indique quelle place l'entreprise souhaiterait occuper.

La vision doit donc être liée :

- À la mission de l'entreprise
- Aux objectifs de l'entreprise

4-3- Les valeurs :

Les valeurs sont les principes qui guident les actions de l'organisation.

Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux, les croyances et les comportements qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires.

Exemple : Huawei

- **Mission**

« Construire un monde connecté et intelligent grâce à une infrastructure IT ».

« Huawei est un prestataire international leader en infrastructures et appareils connectés de technologies de l'information et de la communication (TIC) »

➤ **Vision :**

Apporter le numérique à chaque personne, foyer et organisation pour un monde intelligent et entièrement connecté.

➤ **Valeurs**

« **Customer first** » : Orientation client

Combativité et persévérance : *On travaille ensemble et on travaille dur en persévérant dans l'adversité, on aime se battre et être fier de la réussite.*

4-4- Objectifs stratégiques :

Les objectifs stratégiques sont des objectifs majeurs que l'entreprise s'est engagée à atteindre afin de réaliser sa vision.

Les objectifs stratégiques sont fixés par l'organisation en fonction de sa finalité, de ses ressources et de l'environnement.

