



Université M'hamed Bougara Boumerdes
Faculté Des Hydrocarbures Et De La Chimie

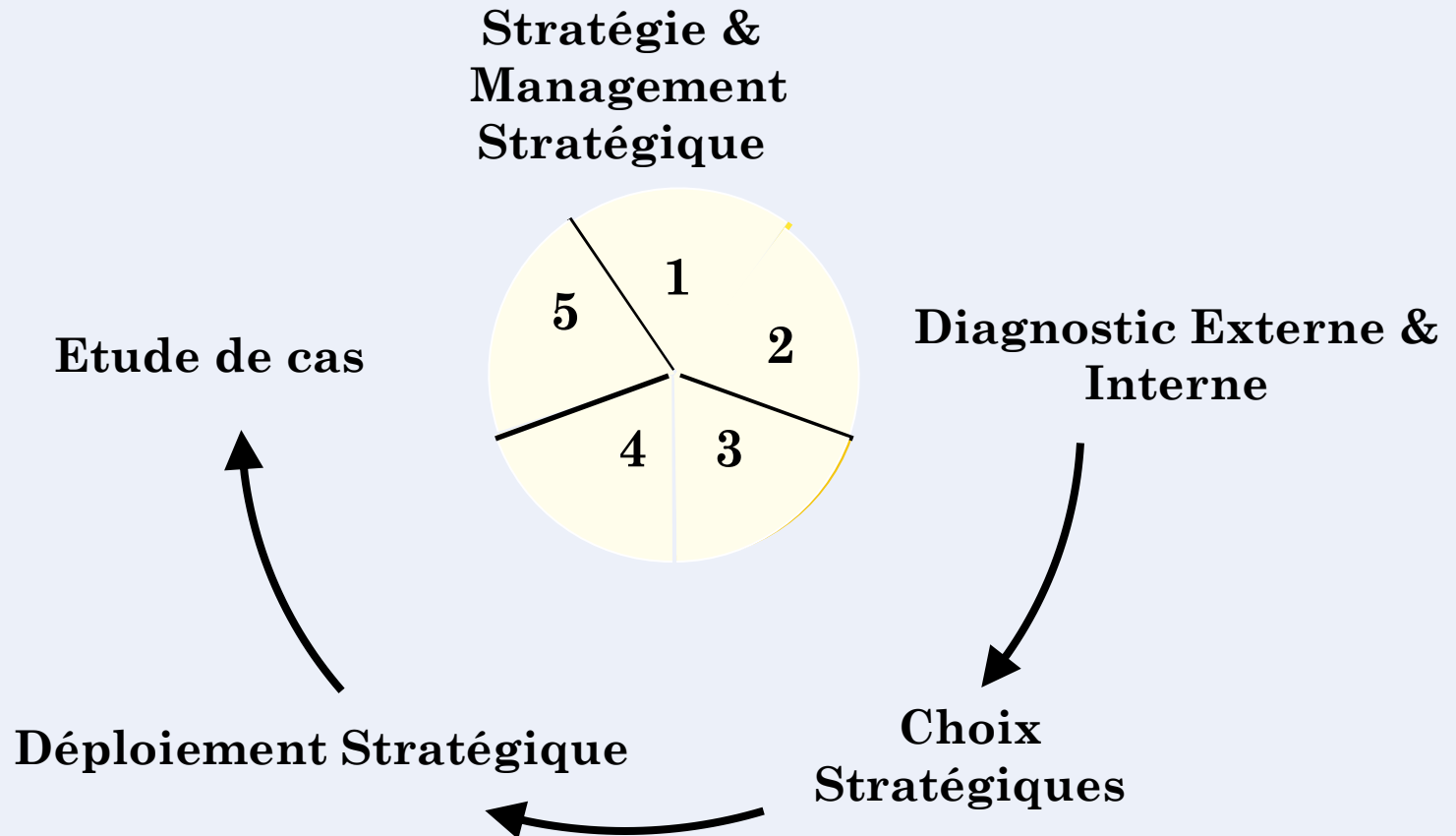


Département économie et commercialisation des hydrocarbures

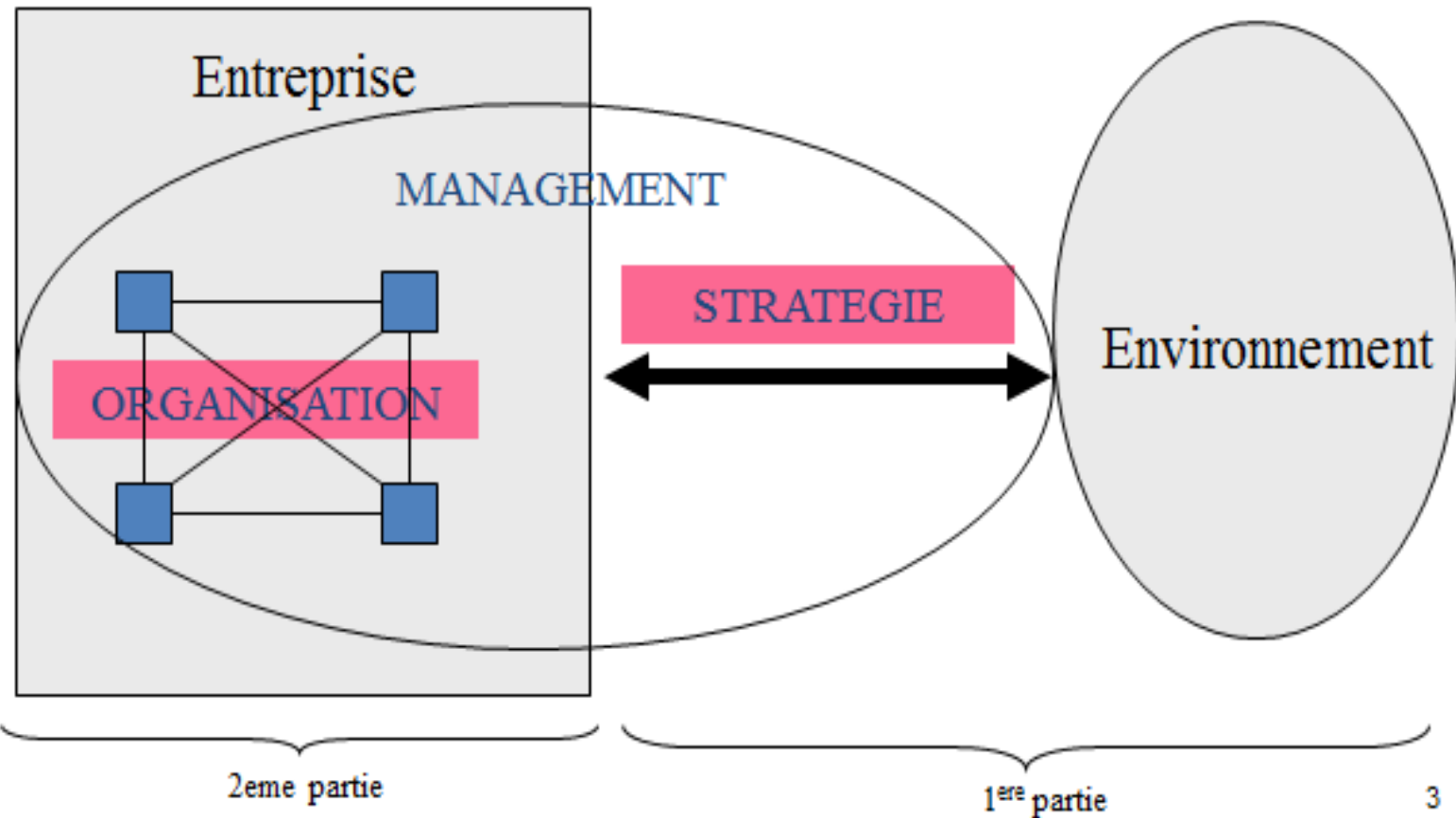
Le Management stratégique

Groupe : LAEP18
L'année universitaire : 2020/2021

Stratégie & Management Stratégique



Management stratégique



Les origines de la stratégie

Étymologiquement, le terme « stratégie » trouve son origine dans les mots grecs « stratos » qui signifie « armée » et « agros » qui veut dire « je conduits ». La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner.

Les écoles militaires

1) L'école de Carl von Clausewitz :

L'école de Carl von Clausewitz considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant l'adversaire. Il s'agit de déduire ses forces physiques et morales pour contraindre à accepter les revendications. Le livre De la guerre du général prussien Carl von Clausewitz (1780-1831) est devenu un classique de la pensée sur la stratégie.

2) L'école de Sun Tzu :

L'école de Sun Tzu estime que le but d'une guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la ruse, l'espionnage et une grande mobilité. Il s'agit de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de décourager. Le livre L'art de la guerre écrit par le général chinois Sun Tzu (544-496 av. J. C) constitue l'un des ouvrages les plus anciens dans le domaine de la stratégie militaire.

La Stratégie

1) Définition axées sur la concurrence :

« L'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire ».

2) Définition axée sur la gouvernance :

« L'ensemble des conduits par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes ».



La Tactique

1) Définition axée sur la nature des actions

Une opération qui vise à « exploiter les liaisons établies entre l'entreprise et le milieu environnant sans les modifier profondément ».

2) Définition axée sur la nature de l'information :

« Une manœuvre exécutée dans des situations où il existe, au moins temporairement, une corrélation répétée et répétable entre les effets requis pour atteindre l'objectif et les moyens matériels qui en sont nominalement capables ».

La Stratégie

- Élaborer la stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources qui engagent l'entreprise dans le long terme.
- Dans chacun de ses domaines d'activité, il s'agira de définir un positionnement à même de permettre la constitution d'un avantage sur ses concurrents.

La Stratégie

« Ensemble des décisions qui visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation, avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients »

La Stratégie

La stratégie est un compromis...

... entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle est autorisée à faire...

Valeurs, buts, objectifs des dirigeants



Terminologie en Stratégie

Ce sont des termes qui aident à définir la stratégie. Ils représentent les éléments de la trame sur laquelle les Stratégies reposent. D'une manière générale ces éléments recouvrent la mission, le choix du portefeuille d'activités, la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions, les moyens d'action, le mode de développement, les compétences distinctives, les priorités, la préparation à l'imprévu.

Terminologie en Stratégie

Mission: expression du but général de l'organisation

- La **mission** donne la ligne directrice que l'entreprise va suivre.
- Elle définit les grands objectifs que l'organisation souhaite atteindre.
- Elle délimite son domaine d'activité.
- Elle précise ses valeurs et les priorités de ses parties prenantes.

Vision ou intention stratégique : est la représentation présente et future de l'organisation et de son environnement

La notion de But: correspond à l'orientation poursuivie par l'entreprise en cohérence avec la mission.

- Un objectif est une quantification des buts fixés par l'entreprise.
- Elle permet de fixer des jalons à l'action stratégique et d'évaluer la performance de l'organisation.

Terminologie en Stratégie

Modèle: combinaison de facteurs qui sous-tendent la stratégie

Capacité stratégique : Ressources, activités, processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

Contrôle stratégique : permet de vérifier le degré de réalisation des buts et des objectifs

Modèle économique "*business model*" : combinaison de tout les facteurs (techniques, commerciaux, ...etc.) qui sous-tend le fonctionnement d'une organisation.

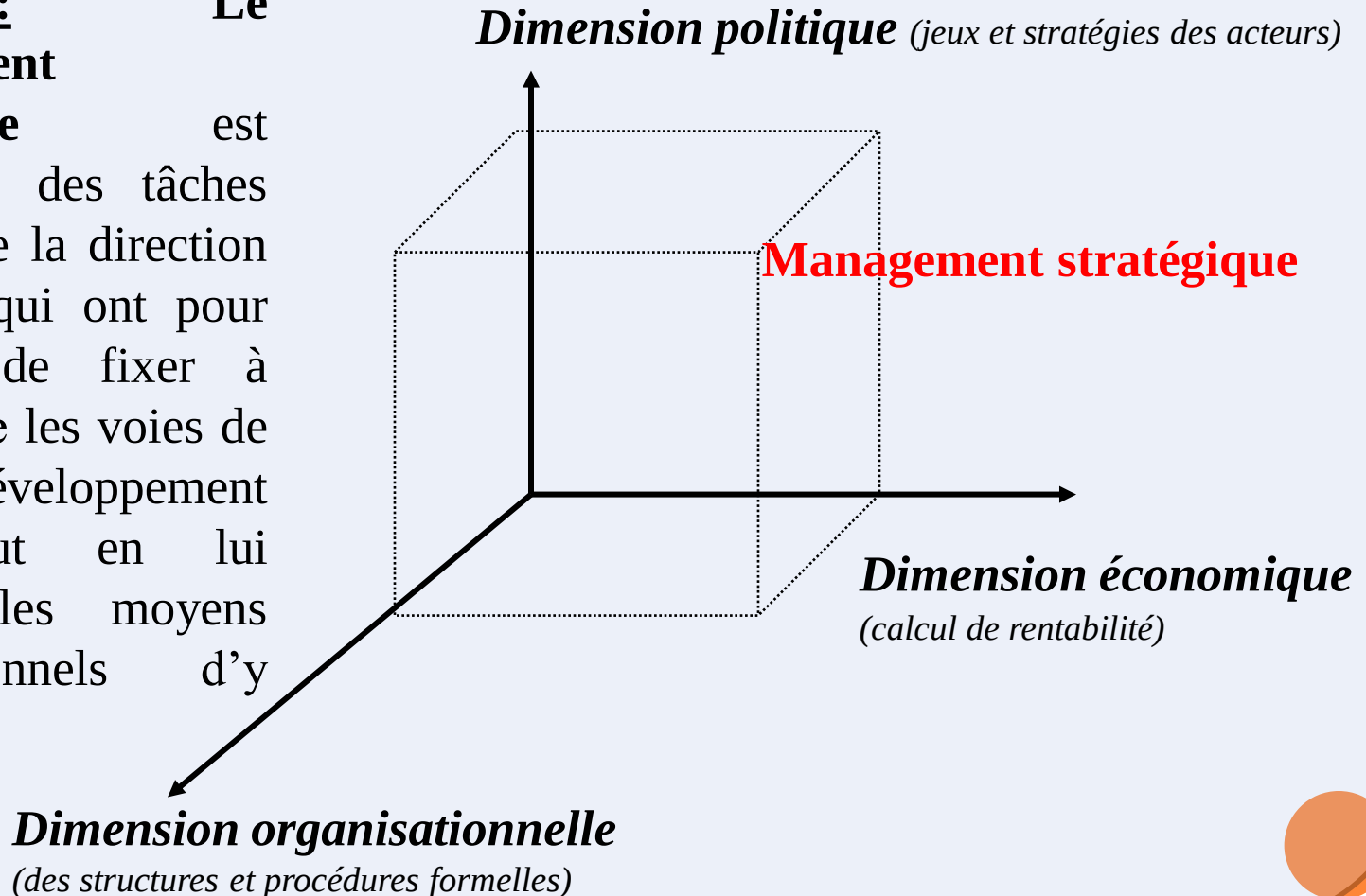
- C'est le choix que font les organisations pour générer des revenus.
- Le *business model* peut s'apprécier au niveau d'un secteur ou au niveau d'une entreprise.

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 ». Le management stratégique concerne la délibération stratégique et la formation des choix, mais s'efforce aussi d'intégrer les phénomènes émergents aux projets délibérés et se préoccupe de la mise en œuvre des intentions.

Management stratégique

Définition: Le **management stratégique** est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.



Les différents niveaux de stratégie

Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle est amenée à choisir les domaines d'activité stratégiques (DAS) dans lesquels elle souhaite être présente et à allouer les ressources qui permettent de s'y maintenir et de s'y développer. Plusieurs niveaux de stratégie peuvent être distingués : la stratégie d'entreprise, la stratégie d'activité et les stratégies fonctionnelles.

Les différents niveaux de stratégie

Stratégie d'entreprise

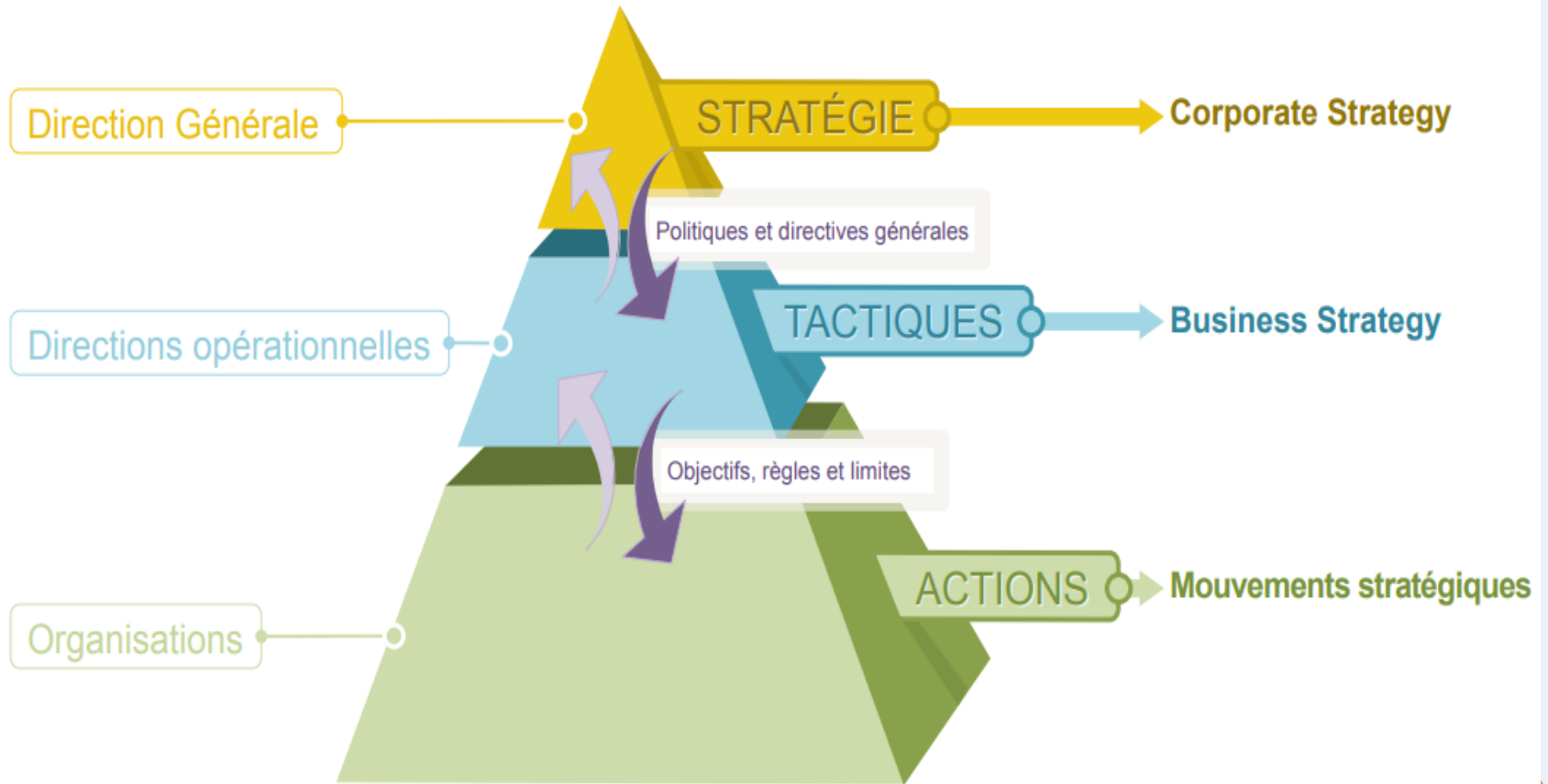


Stratégie d'activité



Stratégies fonctionnelles

Les Différents Niveaux de Stratégie



Les Différents Niveaux de Stratégie

**la stratégie
d'entreprise**

concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur

**des stratégies
par domaine
d'activité**

consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier

**les stratégies
opérationnelles**

déterminent comment les différentes composantes de l'organisation déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS

Les différents niveaux de stratégie

La stratégie d'entreprise :

La matrice de Igor Ansoff

Produit Marché	Existant	Nouveau
	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau	Extension de marché Développement de marché	Diversification

Bilan de la stratégie de diversification

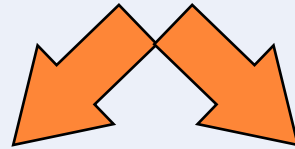
Avantages	Inconvénients
■ Réduction du risque ■ Création de richesse par synergie ■ Amélioration de la structure du portefeuille des DAS ■ Développement de nouvelles compétences ■ Gains de synergie ■ Plus grande flexibilité stratégique	■ Ampleur des investissements ■ Dispersion des ressources ■ Manque d'unité entre les différentes activités ■ Difficulté pour les dirigeants de connaître et de maîtriser leurs différentes divisions ■ Obstacles à la sortie ■ Perte d'identité ■ Affaiblissement de la culture

Décisions opérationnelles Vs Décisions Stratégiques

	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité	Global
Durée de mise en œuvre	courte	Longue
Réversibilité	aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Répétitivité	Forte	Nulle
Nature de la décision	Exploiter le potentiel existant	Explorer un nouveau potentiel

Maîtrise des facteurs-clés de succès

Définition des facteurs-clés de succès (FCS) :
Les FCS sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.



Les FCS doivent être
hiérarchisés

Les FCS doivent être
organisés
par segments de marché

Recherche des facteurs clés de succès

Critères de choix des clients

Facteur clé de succès

Compétences à maîtriser

Produit **bon marché**

Prix
(être capable de proposer un prix bas)

Maîtrise des coûts :
-des approvisionnements
-de production
-de fabrication
-de distribution

Produit du **dernier cri technologique**

Technologie
(être capable de proposer un produit innovant)

Maîtrise de l'innovation :
-technologies de pointe
-culture d'innovation
-veille technologique

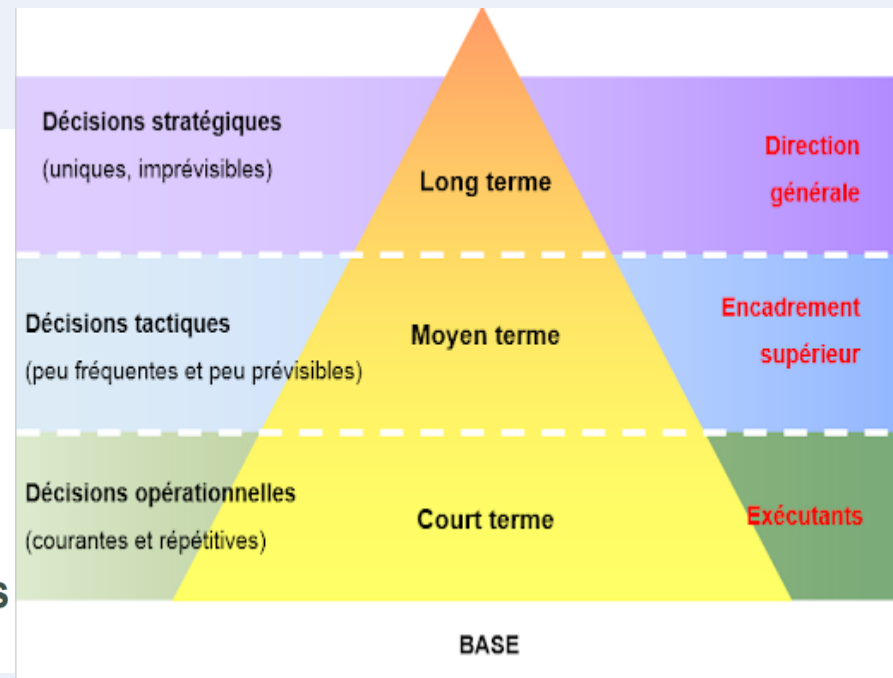
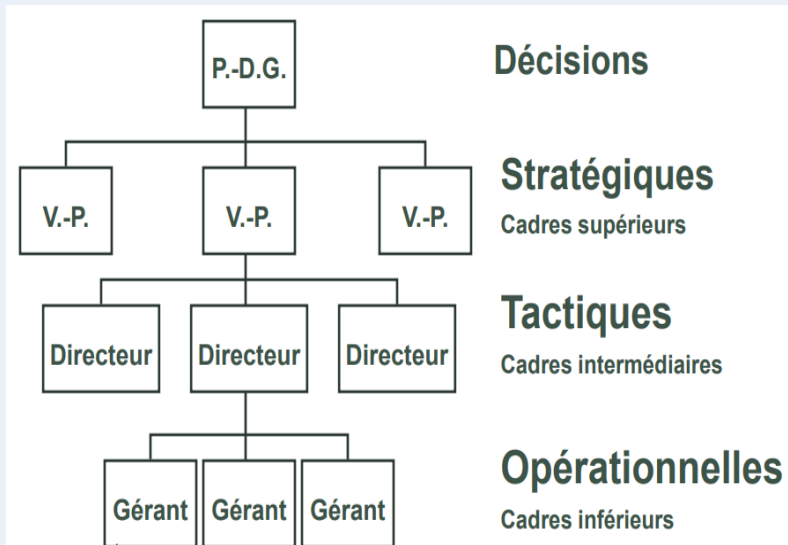
Produit **différent, valorisant**

Qualité, originalité
(être capable de proposer un produit différent)

Maîtrise de la conception :
-connaissance des clients
-relation avec les clients
-capacité d'innovation
-fabrication soignée

Les différents types de décisions en entreprise

Décisions stratégiques : Comportement susceptible de donner un avantage concurrentiel. Décision non programmable (s'accorder sur un nouveau marché, suivre une politique).



Les différents types de décisions en entreprise

Les décisions tactiques : sont relatives à la gestion des ressources à travers notamment leur acquisition, leur organisation et leur développement. On pourra appliquer ce type de définition à n'importe quel type de ressources. Ces décisions concernent le management intermédiaire avec des décisions à moyen terme. Ce sont des décisions semi-programmables.

Les décisions opérationnelles : Les décisions qui concernent l'exploitation courante de l'entreprise. Les décisions prise au jour le jour pour assurer le fonctionnement et la survie de l'entreprise. Ces décision sont programmables, on pourra les automatiser (gestion des stocks, maintenance...).

Les composantes du management stratégique



Les composantes du management stratégique

Le Diagnostic Stratégique: Consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influence des parties prenantes.

Choix Stratégiques : Incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement.

Le Déploiement Stratégique : consiste à mettre la stratégie en pratique ... une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.