

Université Paris XII Val-de-Marne



# **QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ?**

## **Définition, objet et processus**

*Florence Allard-Poesi*

# **I. Qu'est-ce que la Stratégie ?**

## **1. 1. Définition**

## **1. 2. Périmètre et Objet**

# **II. De la définition à la mise en oeuvre : Le management stratégique**

## **2. 1. Définition du management stratégique**

## **2. 2. Nature des processus stratégique**

# QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

## Une définition :

La stratégie est **l'ensemble des décisions et actions** de l'entreprise relatives au choix des moyens et des ressources en vue d'atteindre un **objectif sur le long terme**.

## QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

→ **Un objectif** à atteindre sur le **long terme**

En général **quantifié**, à horizon temporel **déterminé**

- Qui s'inscrit dans le cadre de la **MISSION** de l'entreprise
- Et qui prend en compte les **intérêts** des parties prenantes :
  - Dirigeants
  - Actionnaires
  - Institutions financières
  - Salariés
  - Clients, fournisseurs
  - Membres de la collectivité

## QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

→ Des décisions et des actions :

- **Où allons-nous nous battre ?**

→ Définir le *périmètre d'activités*

- **Avec quelles armes ?**

→ Définir *l'avantage concurrentiel de l'entreprise*

- **Avec quelles ressources ? Sur quelle compétences s'appuyer ?**

→ Définir *ressources et compétences* à obtenir et *comment* les obtenir

# QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

## La stratégie consiste à :

- allouer des ressources engageant l'entreprise sur le long terme
- configurer le périmètre des activités
- obtenir un avantage concurrentiel

## afin de :

- créer de la valeur pour les clients
- et satisfaire les attentes des parties prenantes.

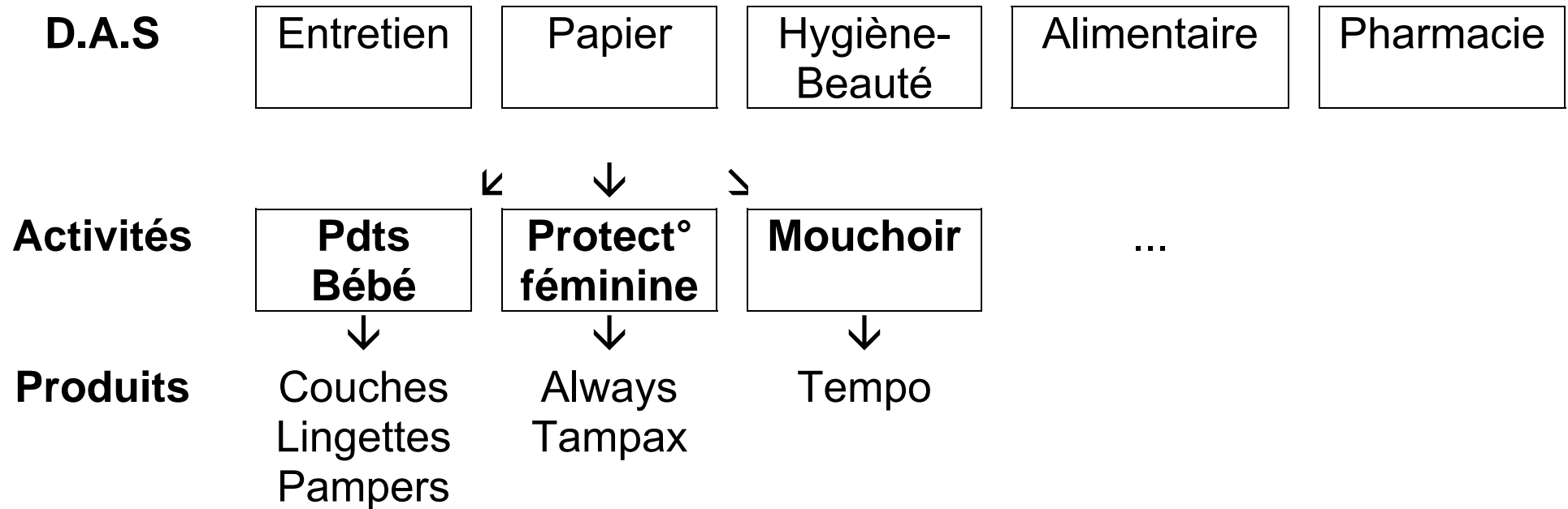
# **CHAMP ET OBJET DE LA STRATEGIE**

**1/ La stratégie d'ensemble de l'entreprise**

**2/ La stratégie par domaines d'activités stratégiques, c'est-à-dire d'un ensemble d'activités de l'entreprise.**

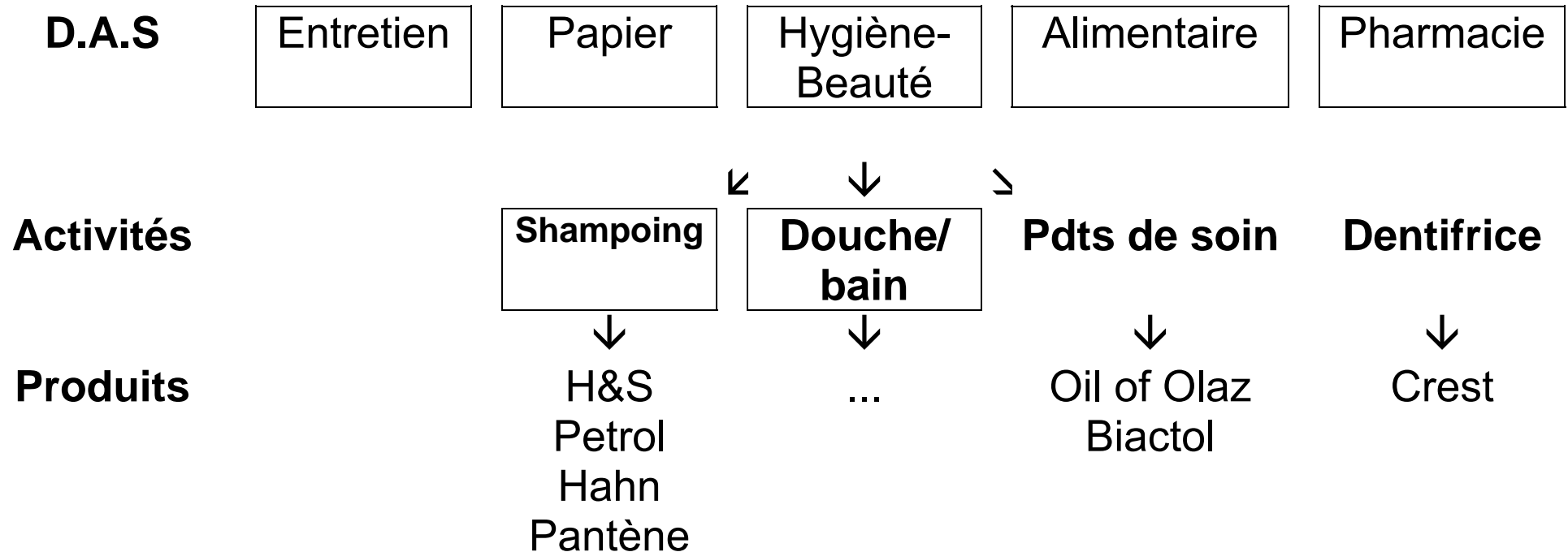
**3/ Les stratégies d'activités et les stratégies opérationnelles**

## Procter & Gamble





# Procter & Gamble



## CHAMP ET OBJET DE LA STRATEGIE

Au niveau le plus élémentaire, la stratégie peut être définie au niveau des activités de l'entreprise.

**= un groupe de produits / services qui sont définis par :**

- ***Une même application/fonction*** pour les clients / consommateurs ;
- ***Un même groupe d'acheteurs*** ;
- ***Une même technologie de base*** ou les mêmes moyens de base pour leur élaboration / production.

## CHAMP ET OBJET DE LA STRATEGIE

→ Recours à la notion de DOMAINE d'ACTIVITES STRATEGIQUES (DAS)

**Un domaine d'activités stratégiques** est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des ***facteurs clés de succès*** semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.

## **CHAMP ET OBJET DE LA STRATEGIE**

**Un facteur clé de succès** dans une activité est "**ce qu'il faut savoir faire pour réussir sur un marché**".

C'est en général :

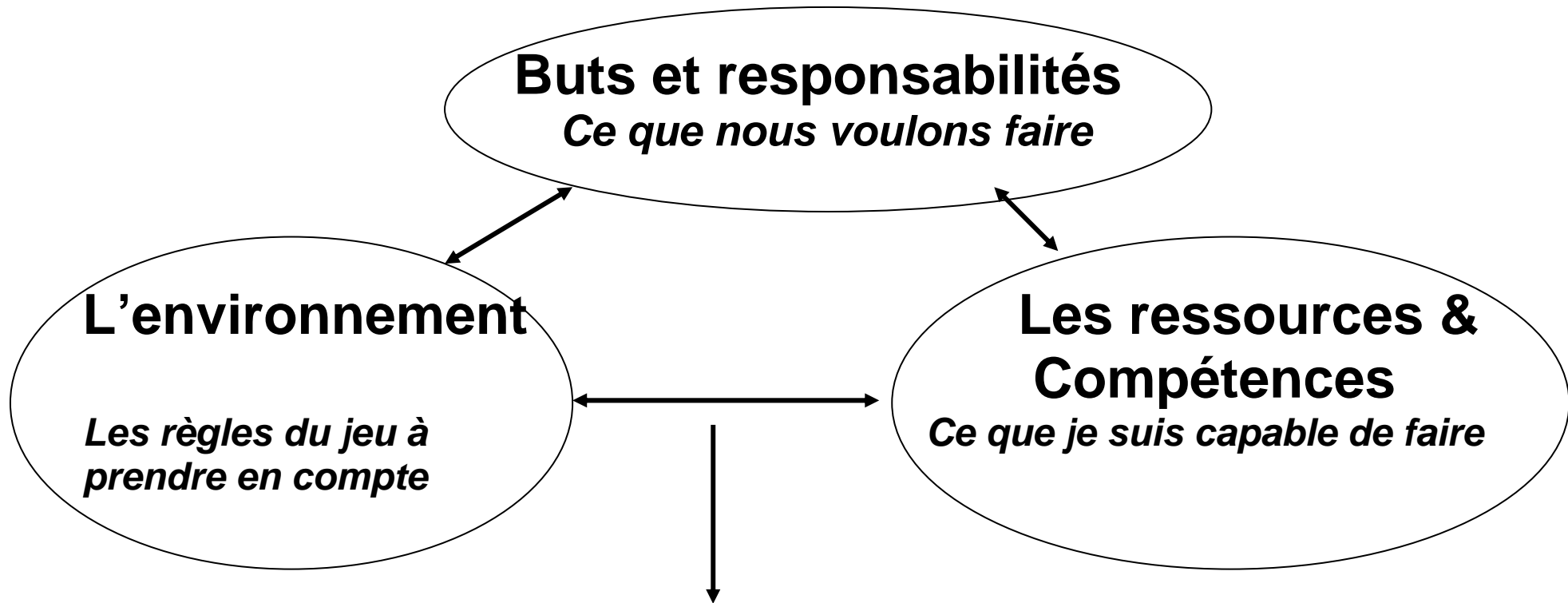
- **un élément de l'offre qui a une valeur pour le client**
- **et ou / un savoir-faire particulier**
- **et / ou un avantage de coût dans la chaîne conception-production-distribution du produit / service.**

# DE LA DEFINITION A LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

**Le management stratégique** comprend:

- le diagnostic stratégique
- les choix stratégiques
- le déploiement stratégique

## Le diagnostic stratégique



# Les choix stratégiques

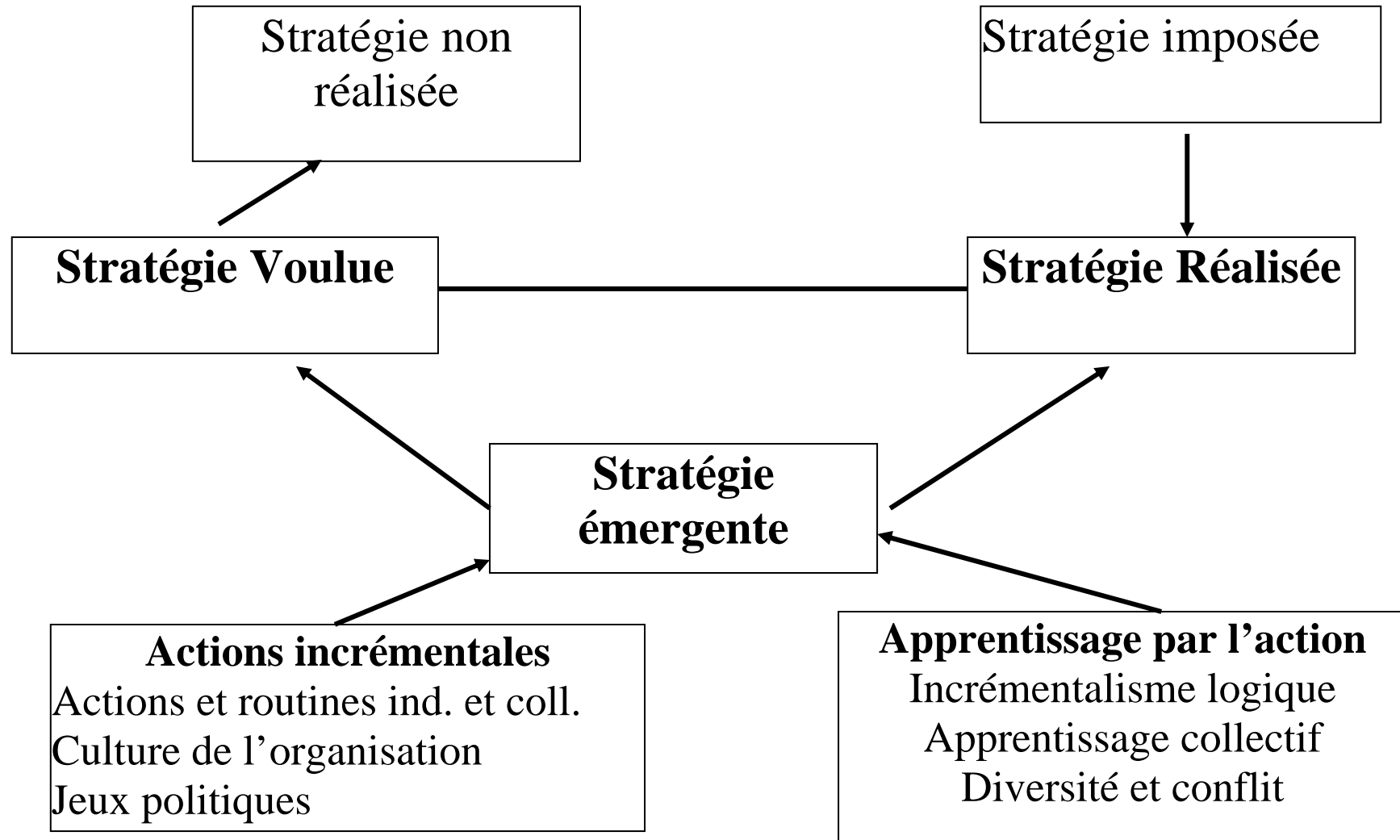
- **incluent** la sélection des stratégies futures **au niveau de l'entreprise** (périmètre, choix des modalités de développement),
- **et des domaines d'activités stratégiques** (avantage concurrentiel)

## Le déploiement stratégique

- consiste à **mettre en oeuvre** la stratégie
- en s'appuyant sur l'**organisation** (structure et processus)
- et les **leviers opérationnels** (ressources humaines, financières, information et technologie).



# Nature des processus stratégiques



# Les prismes stratégiques

	<b>Prisme de la raison</b>	<b>Prisme de l'expérience</b>	<b>Prisme de la complexité</b>
<b>Principe</b>	Stratégie délibérée par processus rationnels et analytiques	Développement incrémental par expérience individuelle et collective	Emergence d'ordre et innovation à partir de la diversité
<b>Vision de l'organisation</b>	Structure mécanique, hiérarchique	Culture fondée sur histoire & légitimité	Système complexe, diversifié
<b>Le dirigeant</b>	Décideur stratégique	Metteur en scène d'expérience	Créateur de contexte, défenseur d'innovation
<b>Le changement</b>	Déploiement de la stratégie	Incrémental	Incrémental et rupture parfois

## Nature des processus stratégiques

- **Complexité**
- **Incertitude**
- **Impliquant une approche globale**

s'inscrivant dans le contexte **culturel et politique** de l'entreprise

- un changement **essentiellement incrémental**
- marqué par des **ruptures** stratégiques

**Caractère émergent et adaptatif (vs. délibéré et rationnel)**