

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 ?

Æ **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 ?

AE 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.

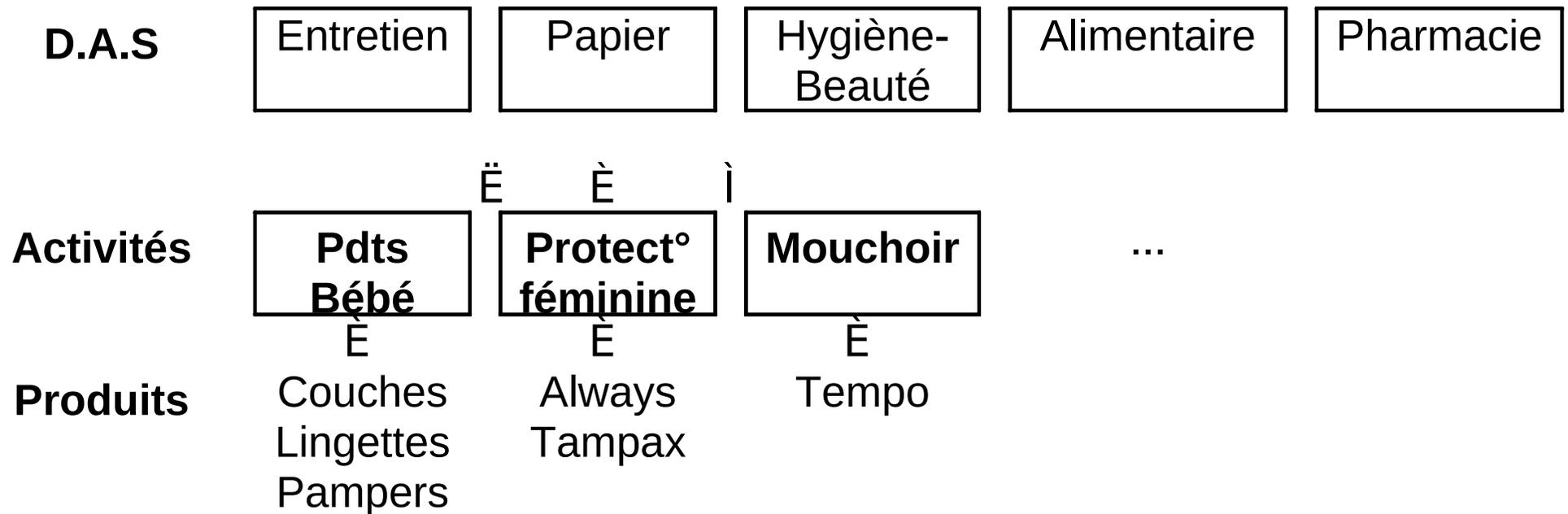
CHAMP ET OBJET DE LA STRATEGIE

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

D.A.S	Entretien	Papier	Hygiène- Beauté	Alimentaire	Pharmacie
Activités		Shampoing	Douche/ bain	Pdts de soin	Dentifrice
Produits		H&S Petrol Hahn Pantène	...	Oil of Olaz Biactol	Crest

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

AE 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 :

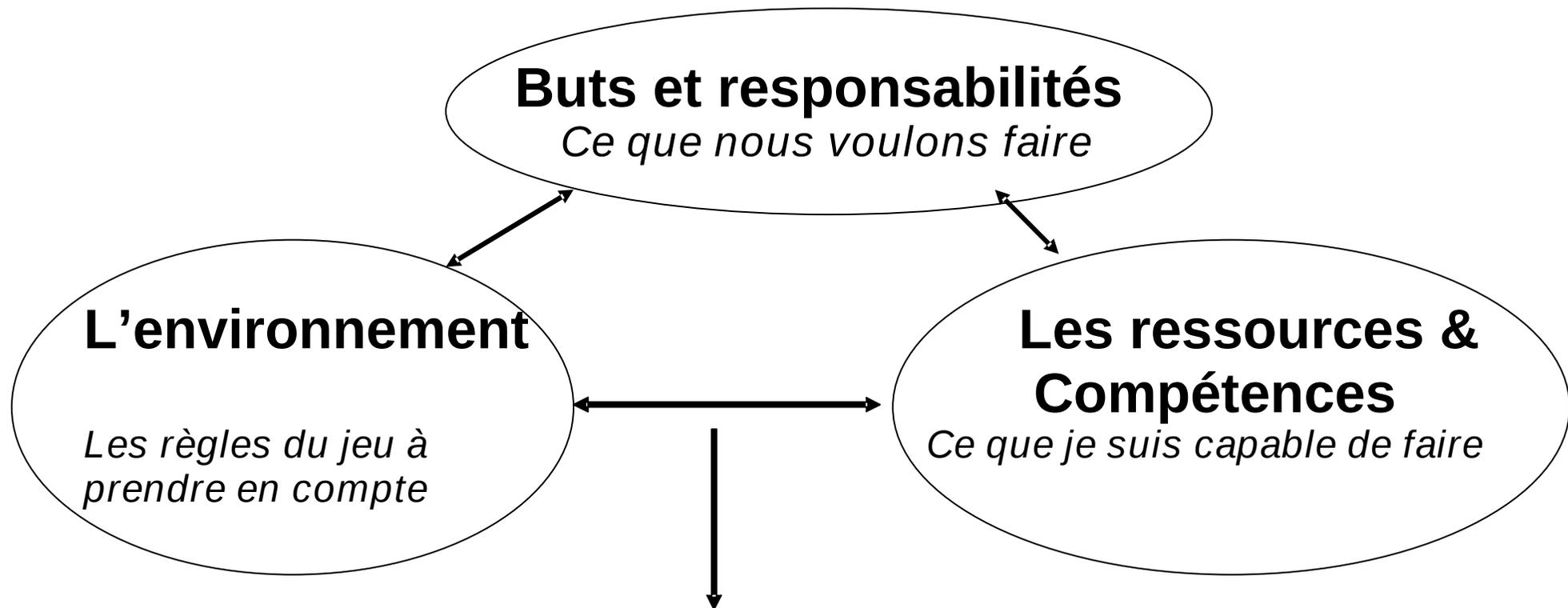
- un élément de l'offre qui a une valeur pour le client
- et ou / un savoir-faire particulier
- et / ou un avantage de coût dans la chaîne conception-production-distribution du produit / service.

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



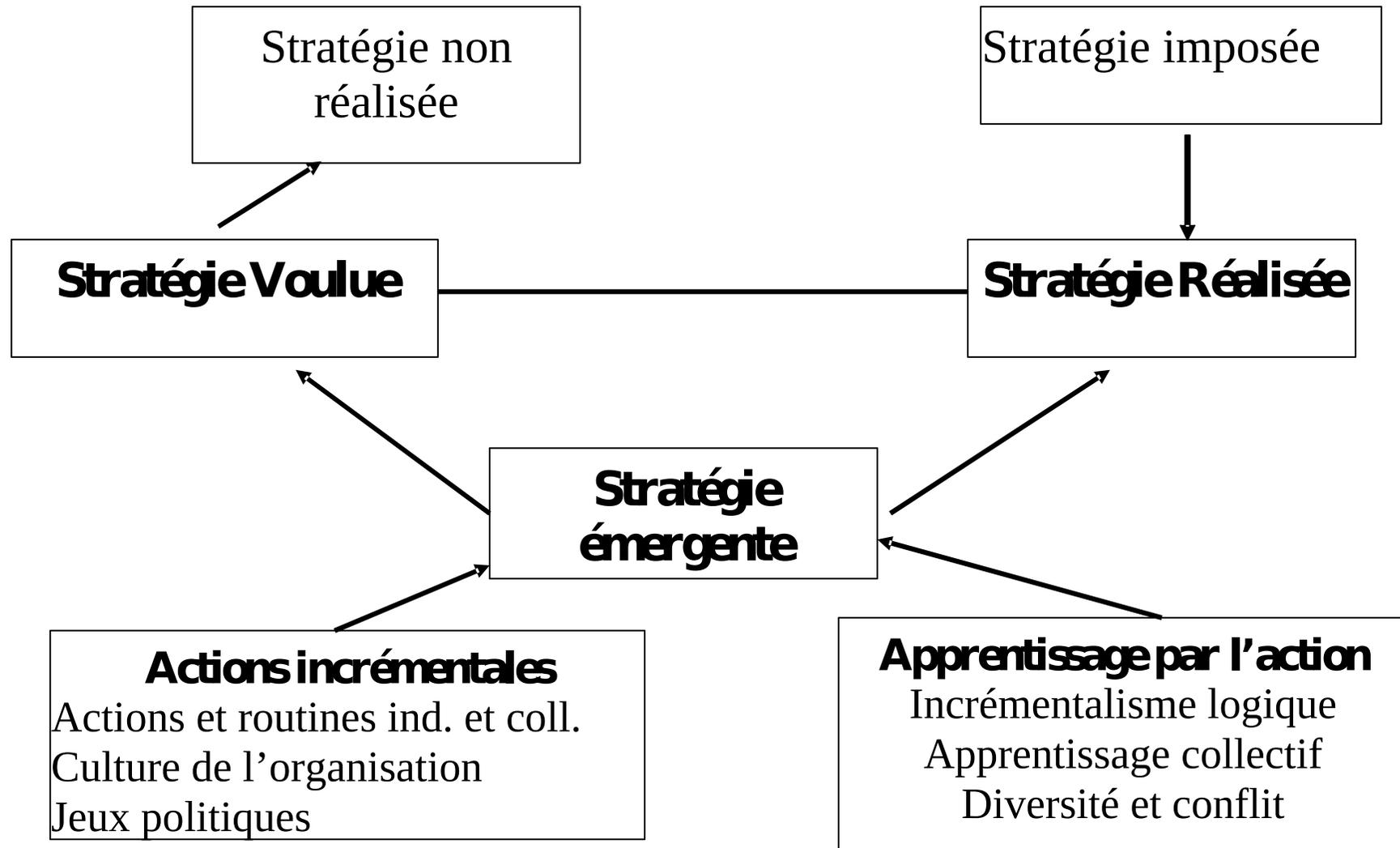
Les choix stratégiques

- **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

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