

Introduction: Notion de stratégie

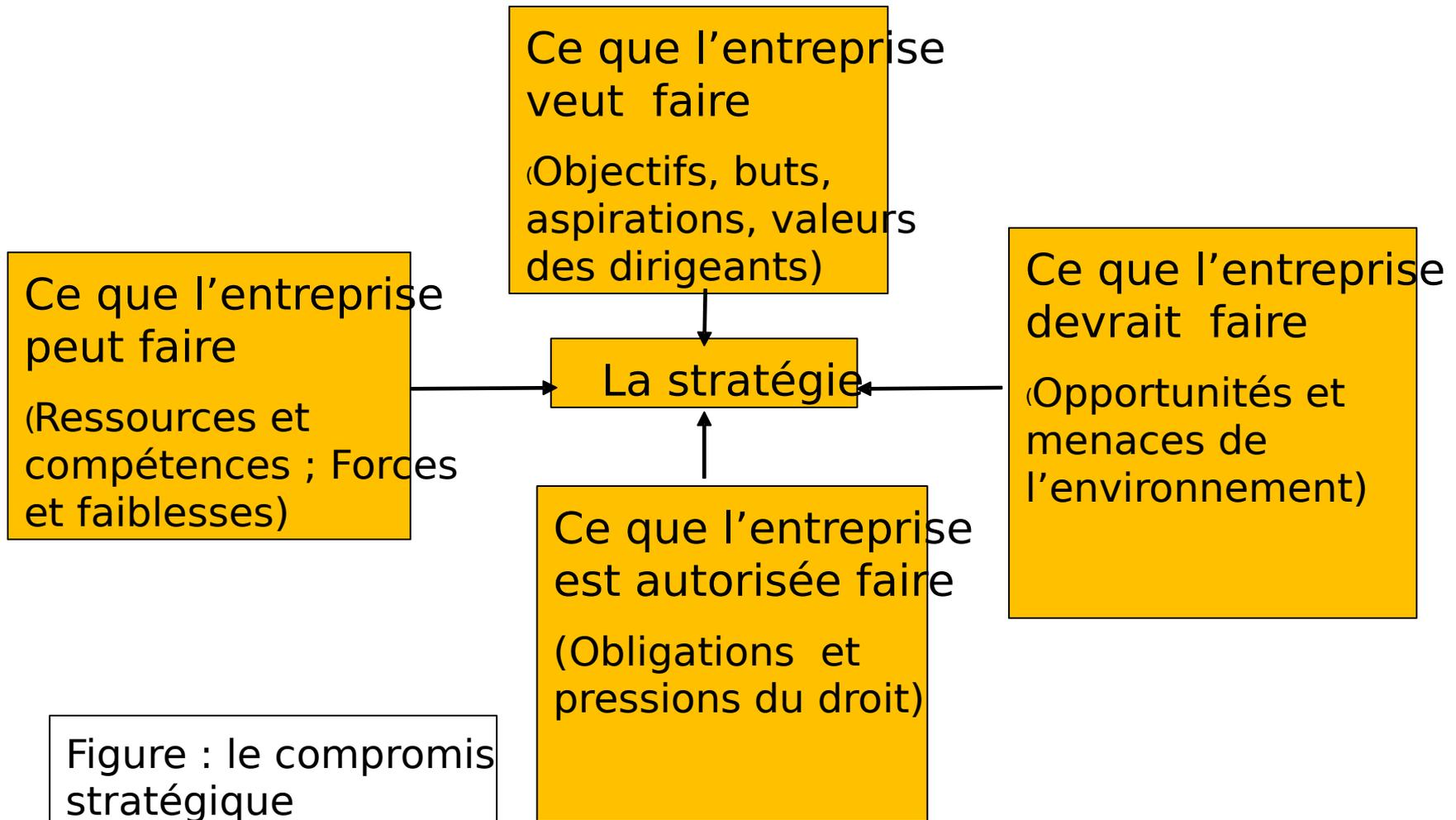
1. Définition
2. Caractéristiques de la stratégie
3. Intérêt de la stratégie

1. Définition de la stratégie

« La stratégie consiste en la combinaison des objectifs qu'elle se donne et des moyens qu'elle choisit pour les atteindre. »

« La stratégie est un compromis entre ce que l'entreprise cherche à faire, ce qu'elle peut faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire. »

1. Définition de la stratégie



2. Caractéristiques de la stratégie

On peut retenir trois caractéristiques pour une décision stratégique :

- La stratégie positionne l'entreprise par rapport à son environnement. Elle peut être perçue comme une intelligence des contraintes;
- La stratégie engage l'entreprise à LT. Elle porte sur le long terme et concerne à la fois les activités et les structures;

2. Caractéristiques de la stratégie

- La stratégie engage l'entreprise dans sa totalité contrairement aux décisions tactiques. Elle est du ressort de la direction générale.
- La stratégie suppose toujours un investissement.

3. Intérêt de la stratégie

La stratégie présente un intérêt à trois niveaux :

- Elle oblige l'entreprise à étudier et à prévoir les évolutions de l'environnement. Elle lui permet de s'adapter à ces évolutions et d'agir ainsi sur l'environnement;
- Elle permet la définition des axes de développement de l'entreprise;

3. Intérêt de la stratégie(su

- Elle donne un cadre de référence et des finalités cohérentes; ce qui facilite la gestion courante de l'entreprise

Conclusion : définition du management stratégique

□ Tabatoni (1968) définit la planification stratégique comme « un processus d'apprentissage par lequel la relation dialectique « entreprise-environnement » (la stratégie) est mise en œuvre et qui vise essentiellement à répondre à la question : comment administrer les ressources? ».

« 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 ».

Conclusion : définition du management stratégique

- Les différentes dimensions du management stratégique sont : la stratégie, l'organisation et la décision.
- Selon Thiétart, le management stratégique c'est un équilibre entre trois forces: économique, politique organisationnelle.

I° Partie : LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

- *Une des caractéristiques essentielles de la démarche stratégique c'est son caractère contingent. En effet, la démarche et le processus qui en découle sont fortement influencés par l'environnement et la culture de l'entreprise.*

I- Le concept de planification et sa place dans le plan stratégique

□ Selon Peter DRUCKER :

- *Ce que la planification n'est pas :*

a)- *La planification n'est pas la prévision ; car en plus de prévoir, il y a la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur ;*

b)- *La planification ne conduit pas à décider pour le futur ; elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir ;*

c)- *La planification n'élimine pas le risque ;*

d)- *La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan : le résultat de l'action (plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).*

I- Le concept de planification et sa place dans le pr stratégique(suite)

□ *Ce que la planification est :*

- a)- *La planification est un instrument d'action : elle donne le moyen d'agir sur le futur ;*
- b)- *La planification est un instrument de motivation par la circulation de l'information qu'elle permet elle motive tout le monde à la réussite de l'ensemble ;*
- c)- *La planification est un instrument de cohérence elle permet l'ajustement entre les personnes, entre les divisions et entre les échéances.*

II- L'évolution de la démarche stratégique

□ On peut relever ici cinq phases :

- 1- L'influence du contrôle budgétaire**
- 2- La politique générale et l'école de Harvard**
- 3- La planification stratégique (strategic planning)**
- 4- La planification douce ou le « soft management »**
- 5- La vision stratégique**

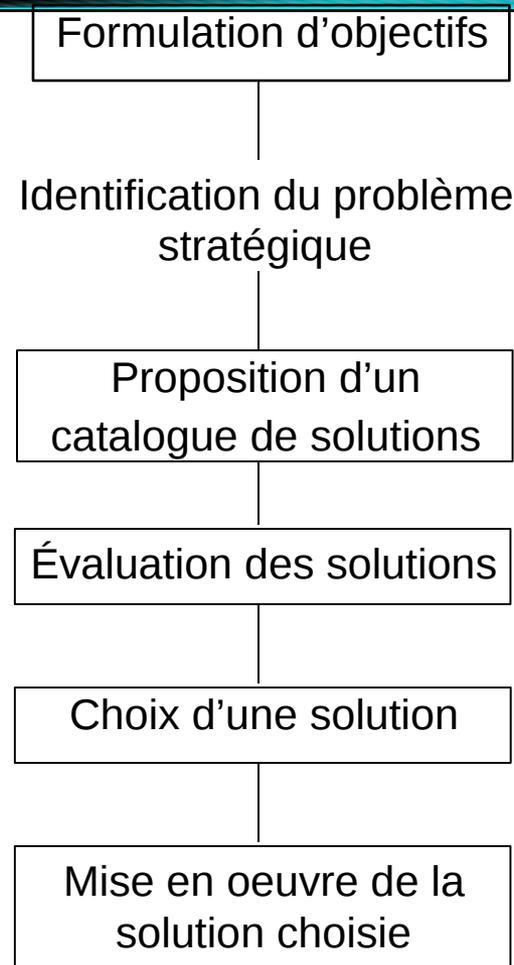
1. L'influence du contrôle budgétaire

- *Dans les années 20 les responsables (Donaldson Brown de Dupont de Nemours) mettent en place des méthodes de prévisions à un an qui s'emboussent en tenant compte des découpages de responsabilités.*

2- La politique générale et L'école de H

- La politique générale (corporate policy) est née dans les années 50 à l'université de Harvard aux USA. Cette nouvelle conception de la planification rallonge l'horizon de la prévision de 2 à 10 ans et intègre le découpage de l'activité en couples produits/marchés (Business strategy). Vers les années 60, le modèle LCAG (1965) est né en intégrant les capacités de l'entreprise et les ressources de l'environnement.

2- La politique générale et l'école de Harvard (années 50-60)



Les principes du
modèle LCAG

2. La politique générale et l'école de Harvard (années 50-60)

- Le corporate policy (en politique générale) est découvert à l'université de Harvard dans les années 50-60. Dans cette approche, le but ultime c'est de maximiser le profit et la valeur des actions. On y recherche une harmonie entre la politique générale et les stratégies produits / marchés (business strategy). L'horizon temporel est prolongé (2 à 10 ans) pour ce qui concerne la prévision mais les méthodes utilisées sont trop "mécanistes".

2- La politique générale et l'école de Harvard

(années 50-60)

- Vers les années 60 on tient compte de plus en plus des capacités de la firme et des ressources de l'environnement. Ainsi, on intègre dans l'analyse : les aptitudes des dirigeants, leurs idéologies, leurs valeurs... (Le futur n'est plus un simple prolongement du passé)
- Le modèle LCAG est élaboré à côté d'autres modèles (Learned, Christensen, Andrews, Guth) applicable à la stratégie de domaine (Business stratégie).

2- La politique générale et L'école de Harvard

- L'une des caractéristiques du modèle de Harvard développé par Andrews (1971) est son caractère englobant. L'environnement est défini en termes d'économie, de technologie, d'écologie, d'industrie, de société et de politique. Le concept de stratégie dépasse largement la définition de l'activité et le choix des produits-marché et des activités pour inclure les principaux acteurs de l'environnement concurrentiel et socio-économique

3- La planification stratégique (strategic pl

- *Sous l'impulsion d'Igor Ansoff et de consultants et de quelques cabinets de stratégie, la planification stratégique s'est développée à partir des années 1960 et plusieurs outils avaient été inventés (courbe d'expérience, matrices, etc.)*

4- La planification douce ou le « soft manag

□ *La crise des années 70 entraîne une vague de scepticisme et de désillusions relatifs à la planification stratégique.*

« Les japonais ni fétichistes, ni dogmatiques donnèrent des leçons aux économies occidentales qu'ils envahissent en considérant la stratégie juste comme un outil de conquête et non une fin en soi noyée dans des modèles formels ».

Le qualitatif tend alors à s'imposer au détriment du quantitatif.

5- La vision stratégique

- *Les modifications d'un environnement de plus en plus mouvant ont entraîné au début des années 90 vers une "vision stratégique" plutôt qu'une "planification stratégique". La "part de marché" n'est plus l'indicateur pertinent des marchés de demain qui seront décomposés autrement, ou émergeront des domaines encore méconnus*

5- La vision stratégique(suite)

- Mintzberg donne alors les trois effets limitatifs de la planification stratégique :
 - L'erreur de prédétermination : défaut de précision des prévisions ;
 - L'erreur de détachement : la planification ne peut être indépendante des choix opérationnels (ces derniers conditionnent la stratégie) ;
 - L'erreur de formalisation : en voulant tout formaliser, quantifier, on tue l'intuition créatrice du progrès

III- Les différentes étapes de la démarche stratégique

- Nous présentons ici la démarche totale qui s'inspire des travaux de Igor ANSOFF et du modèle LCAG.
 - **1- Le diagnostic**
 - **2- L'écart stratégique**
 - **3- La décision stratégique**
 - **4- Les plans opérationnels**
 - **5- Les budgets**

1- Le diagnostic

- *Le diagnostic (analyse externe et interne confrontée à la fixation des objectifs) constitue la première phase et permet à l'entreprise de confronter ses volontés avec ses forces et faiblesses.*

2- L'écart stratégique

- *L'écart stratégique ou "Planning Gap" résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision qui elle-même est le résultat des diagnostics interne et externe.*

2- L'écart stratégique (suite)

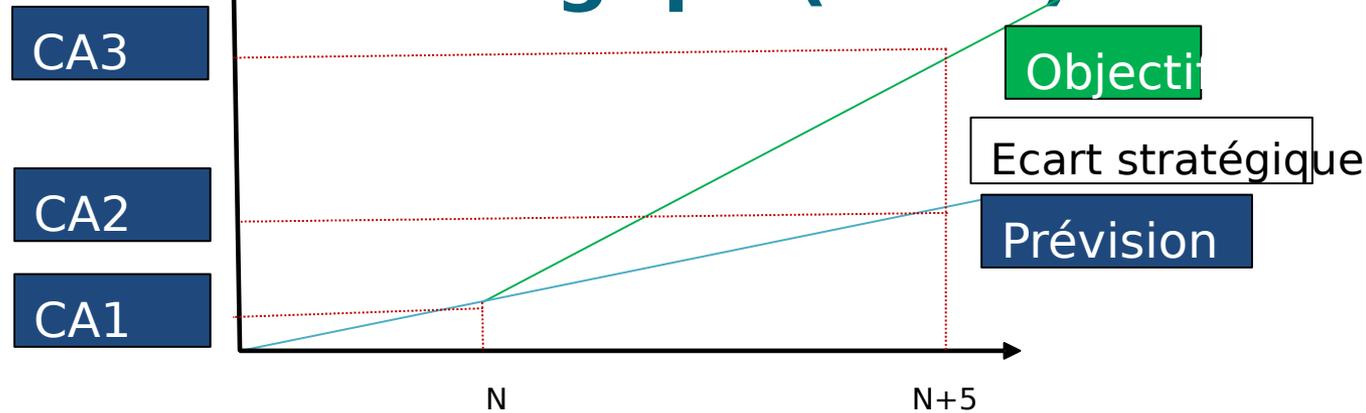


Figure : l'écart stratégique

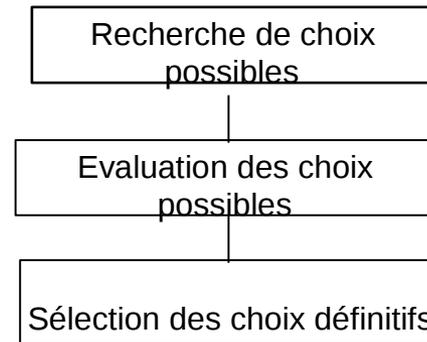
Le chiffre d'affaires (CA1) est inférieur à celui (CA2), ce qui implique que l'entreprise ne cesse pas tout effort, mais n'entame pas une action particulière. Pour arriver à (CA3), il faut agir stratégiquement. Le rôle de la démarche stratégique c'est de combler le gap entre CA3 et CA1.

3- La décision stratégique

□ *C'est Igor ANSOFF qui, s'inspirant de la méthode de prise de décision de Herbert SIMON, propose une technique rationnelle de sélection d'une stratégie.*

3- La décision stratégique(suite)

Figure 1.4 : Décision stratégique



Pour rechercher les choix possibles, I. ANSOFF en retenant un objectif de croissance, montre par une analyse logique les possibilités (de combinaisons produit / marché) pour atteindre les objectifs alternativement ou simultanément.

3- La décision stratégique(suite)

Produits Marchés	Actuels	Nouveaux
Actuels	Pénétration du marché	Produits nouveaux (Innovation)
Nouveaux	Nouveaux marchés (Développement segmental)	Diversification totale

4- Les plans opérationnels

- *Dans cette étape il s'agit de traduire la stratégie (futur souhaité) en plans précis et concrets (business plan). La démarche sera alors de type fonctionnel (sous-stratégie).*

4- Les plans opérationnels(suite)

- Exemple : pour la diversification, les questions que l'on se pose sont alors :
 - Quelles usines utiliser ?
 - Quel processus de production adopter ?
 - Quel plan d'investissement adopter ?
 - Comment financer les investissements ?
 - Faut-il augmenter le capital ?

4- Les plans opérationnels(suite)

- A quel segment de marché s'adresser ?
- Quel prix pour le produit ?
- Quelle structure organisationnelle ?
- Quels responsables impliquer ?

Pour coordonner ces activités, on peut créer un groupe de projet animé par un « project manager »

5- Les budgets

Pour chacune des fonctions impliquées, on établit des engagements financiers.

Aspects budgétaires

Stratégies et sous Stratégies	Budget principal	Budget Finance	Budget R. H.	Budget MKTG
A B C D				
Total				

5- Les budgets(suite)

Les plans sont glissants et les plans par fonction varient au fur et à mesure que leur terme recule au rythme des exercices budgétaires qui se succèdent.

6. Le contrôle

L'idée de planification stratégique repose sur le contrôle qui présente deux niveaux : stratégique et opérationnel.

Ainsi le contrôle est :

- cyclique
- hiérarchique
- Itératif
- fait d'opérations complexes.