

UNIVERSITE SULTAN MOULAY SLIMANE

Faculté d'Economie et de Gestion
BENI MELLAL



Management Stratégique

SEMESTRE : 6

Section : A et B

Année universitaire: 2024/2025

Pr. M. ES-SEQALLY

L'ossature

PARTIE I

I. CHAPITRE 1 : STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE GÉNÉRALITÉS



● **Objectifs**

- Définir la stratégie et la politique générale d'entreprise
- Connaitre les composantes de la stratégie d'entrepris
- Comprendre les différents niveaux des décisions stratégique.

- **Plan du chapitre I**

1 Stratégie : définitions & concepts

2 Les composantes de la stratégie

3 Les niveaux des décisions stratégiques



Chapitre II: LES ÉCOLES DE PENSÉE EN STRATÉGIE

Objectifs

- Saisir la différence entre l'approche déterministe et l'approche volontariste
- Connaitre la classification des écoles de pensée en stratégie selon Mintzberg

Sommaire

- I—Les deux grandes approches stratégiques : entre déterminisme et volontarisme
- II—Les écoles stratégiques selon Mintzberg



PARTIE II - LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Objectifs

- Comprendre la nécessité de l'analyse stratégique
- Assimiler la notion de segmentation stratégique
- Appréhender la notion de diagnostic stratégique



Chapitre I- La Segmentation stratégique

Chapitre 2- Le Diagnostic stratégique

Objectifs

- Définir le diagnostic stratégique et ses composantes ;
- Saisir la démarche du diagnostic externe de l'environnement ;
- Comprendre la démarche du diagnostic interne de l'entreprise

Sommaire

I. Définition du diagnostic stratégique

II. Le diagnostic externe

III. Le diagnostic interne

CHAPITRE I : STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE GÉNÉRALITÉS

Objectifs

- Définir la stratégie et la politique générale d'entreprise
- connaître les composantes de la stratégie d'entreprise
- Comprendre les différents niveaux des décisions stratégiques.

Plan du chapitre I

- I- Stratégie : définitions & concepts
- II- Les composantes de la stratégie
- III- Les niveaux des décisions stratégiques

I- Stratégie, définitions et concepts

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre.

Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs.

C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

I-Quelques définitions de la stratégie :

- On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Définition de STRATEGOR

« Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- ❑ La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- ❑ La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie

Définition de DESREUMAUX

«La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise.»

Elle consiste en 2 choses :

- ❑ à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- ❑ à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une Activité.

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies 7 entre les activités de l'entreprise.

❖ Définition de CHANDLER

«La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre»

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

❖ Définition de M. PORTER

«L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants.

Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer?

2- Quelques vocabulaires de la stratégie :

- Mission: Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.
- Vision ou intention stratégique: Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.
- But : Déclaration générale d'intention.
- Objectif: Quantification ou intention plus précise.
- Compétences distinctives: Ressources procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel .
- Contrôle: Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

3-Stratégie et politique générale de l'entreprise :

Toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale explicitée ou non par le groupe dirigeant. Elle est le fruit des motivations, de la formation et de la culture des dirigeants.

La politique générale se définit comme l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action.

Cette discipline a pour objectif de connaître les déterminants de l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique, expliquer ses comportements passés et orienter ses comportements futurs.



Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise qui ne concernent qu'un seul aspect, la politique d'entreprise, considère l'entreprise comme une totalité. Elle utilise

des informations provenant des autres fonctions mais se base sur ses propres Méthodologies.

Elle traduit le libre arbitre des DIRIGEANTS d'entreprise. Ainsi, l'entreprise est libre dans le choix des objectifs généraux qu'elle entend poursuivre et des stratégies qu'elle développe afin d'atteindre ces objectifs.

La politique générale s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre, des contraintes et des critères à respecter et est souvent formalisée dans les chartes d'entreprises

4 Objectifs de la stratégie :

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement afin de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

II-Les composantes de la stratégie :

1-La stratégie délibérée et la stratégie émergente :

D'après Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée.

D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de **stratégie émergente**

2-La stratégie déduite et la stratégie construite :

La stratégie déduite (de l'environnement): consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

3-La stratégie construite

La stratégie construite (à partir des ressources et compétences):

consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités

III-Les niveaux des décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants.

La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique.

On retrouve trois niveaux de la décision:

- stratégie d'entreprise ou corporate strategy,
- stratégie par domaine d'activité ou business strategy
- Et stratégie fonctionnelle

1-La stratégie générale d'entreprise

Elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

A ce niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'organisation désire œuvrer.

Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couples «produit – marché» de la détermination de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation

2-La stratégie par domaine d'activité:

- Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.
- A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère.
- Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

3- La stratégie fonctionnelle :

Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise.

(Marketing, production, distribution, R&D, etc.)

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.