

# MANAGEMENT STRATÉGIQUE



# ORGANISATION DU COURS

**6 séances de CM** de 3h (18h) – **Sophie Casanova** (Maîtresse de conférences en sciences de gestion, spécialité Entrepreneuriat)

- **13 septembre**
- **20 septembre**
- **27 septembre**
- **4 octobre**
- **11 octobre**
- **18 octobre**

## MANAGEMENT STRATEGIQUE CM Caché

Cours Paramètres Participants Notes Rapports Plus ▾

### > Généralités



RESSOURCES PEDAGOGIQUES



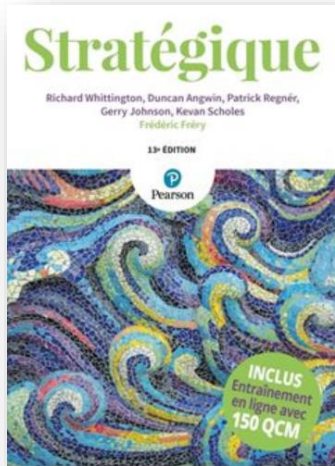
ANNALES EXAMENS



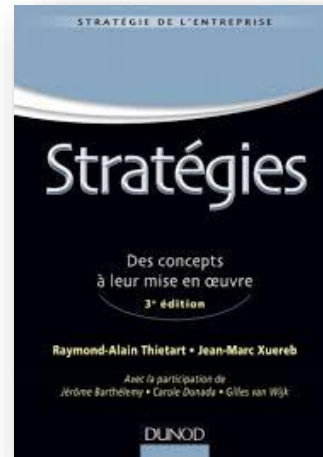
DIAPOSITIVES COURS

- **Evaluation CT : Une étude de cas + questions de cours**

# BIBLIOGRAPHIE



**Stratégique,**  
édition  
Pearson, 13<sup>e</sup>  
édition, 2023



**Stratégies, des  
concepts à leur  
mise en œuvre,**  
édition Dunod, 3<sup>e</sup>  
édition, 2015



**Stratégie et  
conduite du  
changement**  
édition Maxima,  
2017



**Articles spécialisés  
sur des thématiques  
précises,  
Articles en anglais,  
disponibles à la BU**

# PLAN DU COURS

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

**CHAPITRE 1 :** Les stratégies relationnelles (*partenariats, alliances, coopération*)

**CHAPITRE 2 :** Les stratégies de gestion de portefeuille d'activités (*diversification, spécialisation, recentrage d'activités*)

**CHAPITRE 3 :** Les stratégies entrepreneuriales et d'innovation (*découverte vs création d'opportunités /*

**CHAPITRE 4 :** Les stratégies de croissance



# Management stratégique – Introduction



- › Nécessité de la conduite stratégique
- › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie
- › Le vocabulaire de la stratégie
- › Le modèle stratégique

# Management stratégique – Introduction



## › Nécessité de la conduite stratégique

La **conduite stratégique** constitue depuis toujours une **nécessité** :

- Les **bénéficiaires** sont de plus en plus **exigeants** et de moins en moins fidèles ;
- L'**obsolescence** des métiers et techniques arrive de plus en plus tôt ;
- Les anciens espaces nationaux se sont largement ouverts à la **mondialisation**.

# Management stratégique – Introduction

## › Nécessité de la conduite stratégique

Le monde est ainsi devenu plus dynamique, plus ouvert et riche d'opportunités, mais aussi plus turbulent, difficile et imprévisible.

**CHANGEMENT  
EN COURS ...**



## ➤ La nécessité de conduire une stratégie est donc primordiale pour :

- ***Créer / conserver une clientèle ;***
- ***Augmenter efficacité et efficience ;***
- ***Accaparer une part de marché importante.***

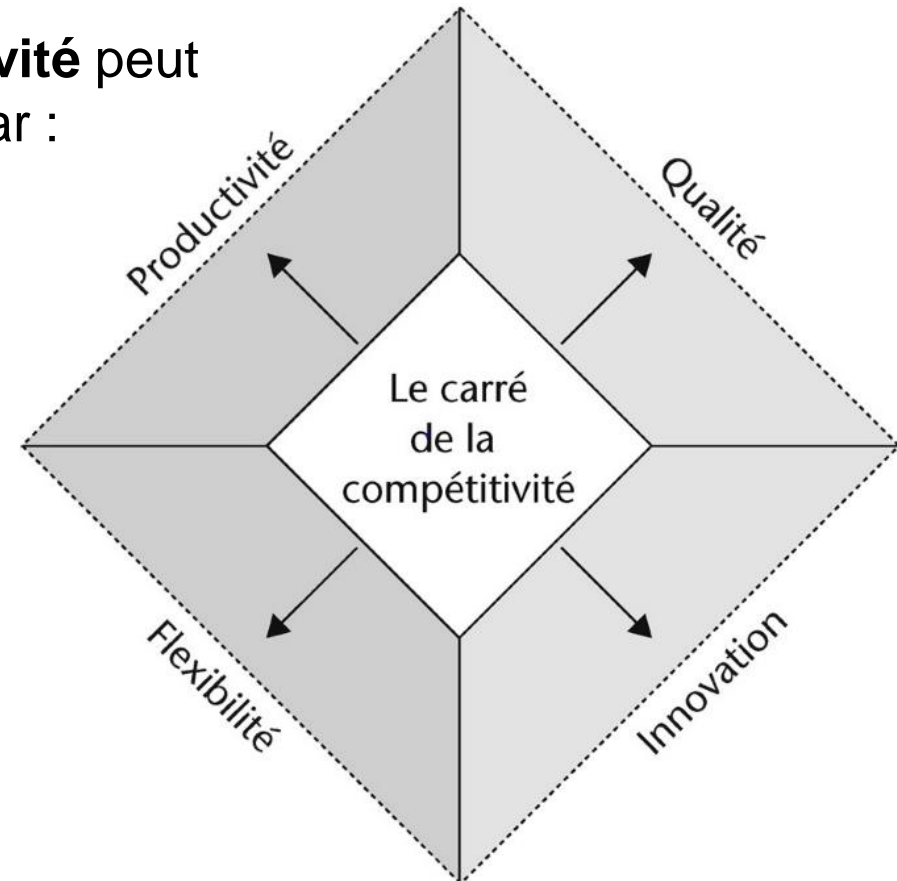
# Management stratégique – Introduction

## › Nécessité de la conduite stratégique

Les exigences de survie et de compétitivité des entreprises



La **compétitivité** peut être définie par :





# Management stratégique – Introduction

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

L'efficacité opérationnelle n'est pas la stratégie !

Les entreprises doivent être flexibles pour réagir rapidement aux changements de la concurrence et du marché.

Elles doivent :

- réaliser des **évaluations comparatives** ;
- **externaliser** de façon agressive ;
- aussi **préserver leurs aptitudes de base** en matière de compétition.



# Management stratégique – Introduction

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

La quête de la productivité, de la qualité et de la rapidité a donné lieu à un nombre remarquable d'outils et de techniques

- la gestion de la qualité totale,
- le benchmarking,
- l'outsourcing,
- les partenariats,
- la conduite du changement
- ...



# Management stratégique – Introduction

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie



Petit à petit, de façon presque imperceptible, **les outils de management ont pris la place de la stratégie.**

En apportant des améliorations sur tous les fronts, les managers **s'éloignent** de plus en plus **de positions concurrentielles viables.**

➤ Efficacité opérationnelle :  
nécessaire mais pas  
suffisante !

atégique –

- 1 Allez sur [wooclap.com](http://wooclap.com)
- 2 Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur

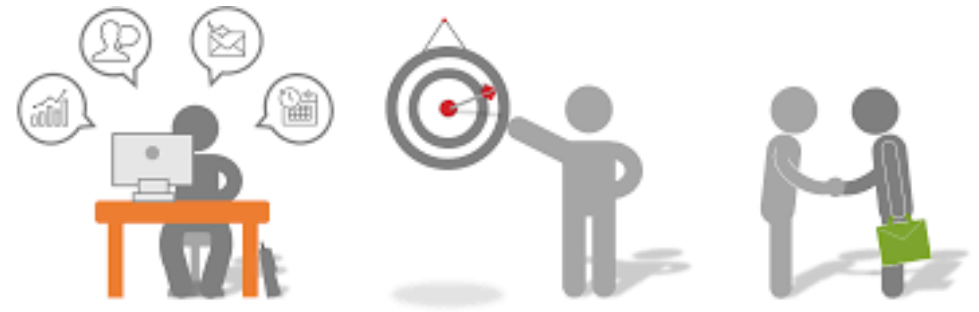
Code d'événement  
**MOMAM1MV**

# Management stratégique – Introduction

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

### Éléments de définition

- **Efficacité opérationnelle** consiste à effectuer les mêmes activités que les concurrents mais mieux que ne le font ces derniers ;
- **Le positionnement stratégique** consiste à effectuer des activités différentes de celles des concurrents ou à effectuer des activités similaires de façon différente.



# Management stratégique – Introduction

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

EXEMPLES D'EFFICACITÉ  
OPÉRATIONNELLE



General Electric : Mise en place de la méthode Six Sigma

- Méthode qui vise à réduire la variabilité d'un processus pour tendre vers le niveau de défaut accepté par le client et améliorer la qualité globale.

Toyota : Mise en place d'une politique de Lean management



- Tout ce qui est sans valeur ;
- L'excès, la surcharge de travail engendrée par des processus non adaptés ;
- La variabilité, ou l'irrégularité des machines.



# Management stratégique – Introduction

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

L'amélioration constante dans l'efficacité opérationnelle est nécessaire pour parvenir à une rentabilité supérieure.

➤ elle ne suffit généralement pas !

**La diffusion rapide des meilleures pratiques en est la raison la plus évidente.**



# Management stratégique – Introduction

---

## › Différence entre efficacité opérationnelle et stratégie

### **La prise de décision stratégique présente certaines particularités :**

- ✓ Impact sur l'ensemble de l'organisation ;
- ✓ Effets durables ;
- ✓ Réponse à des situations complexes et incertaines ;
- ✓ Faible niveau de délégation ;
- ✓ Acte coûteux.



# Management stratégique – Introduction

## › Le vocabulaire de la stratégie



« *quel est notre métier ?* »

## Buts et objectifs



« *que voulons-nous obtenir à court terme ?* »

## Capacité stratégique

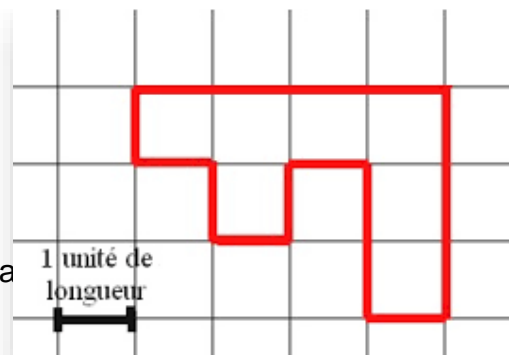


*Ressources et compétences qui distinguent l'entreprise*



« *que voulons-nous atteindre ?* »

## Périmètre d'activité



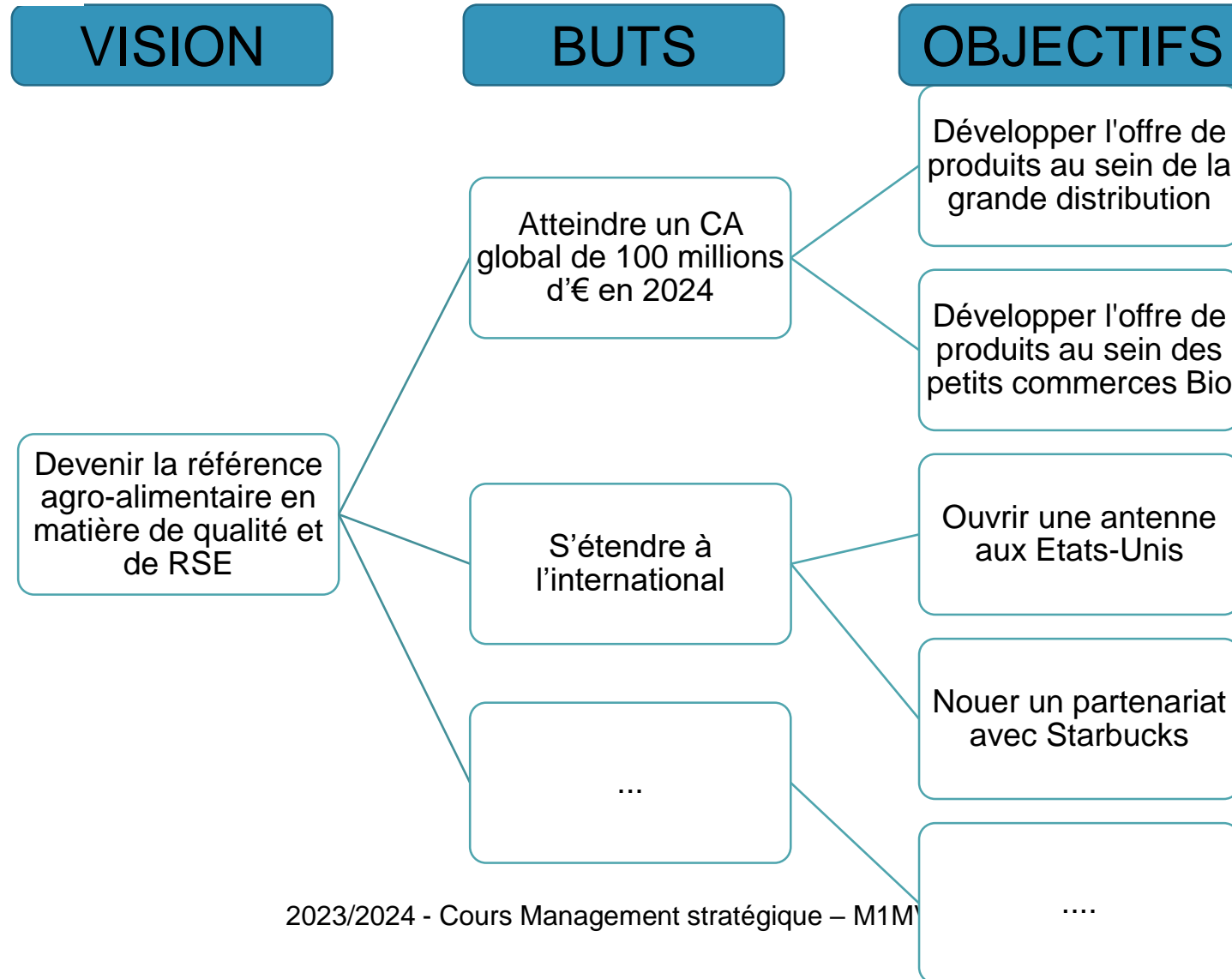
*Clients, marchés, intégration verticale*



*Choix réalisés pour générer du revenu*

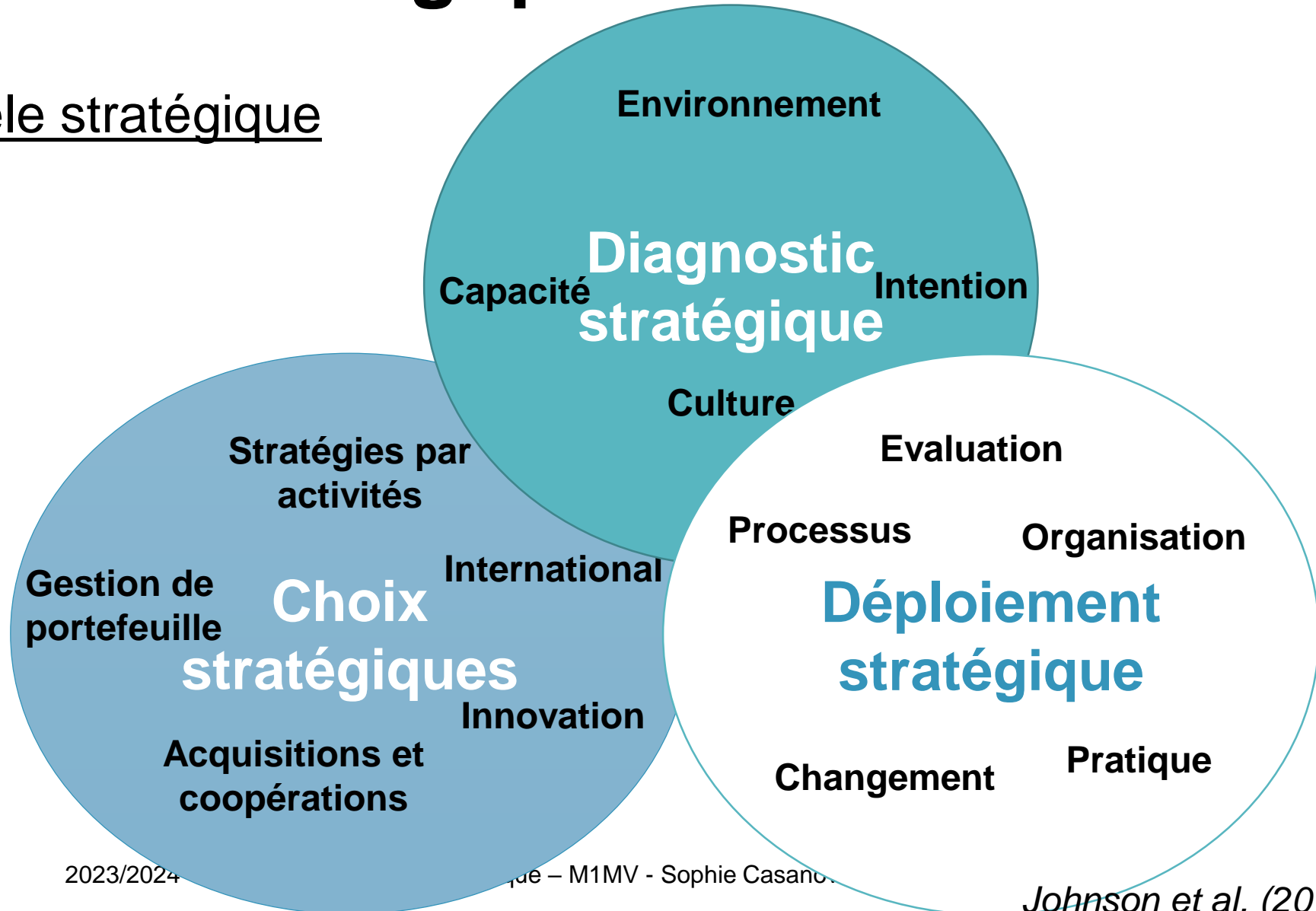


# Management stratégique – Introduction



# Management stratégique – Introduction

## › Le modèle stratégique

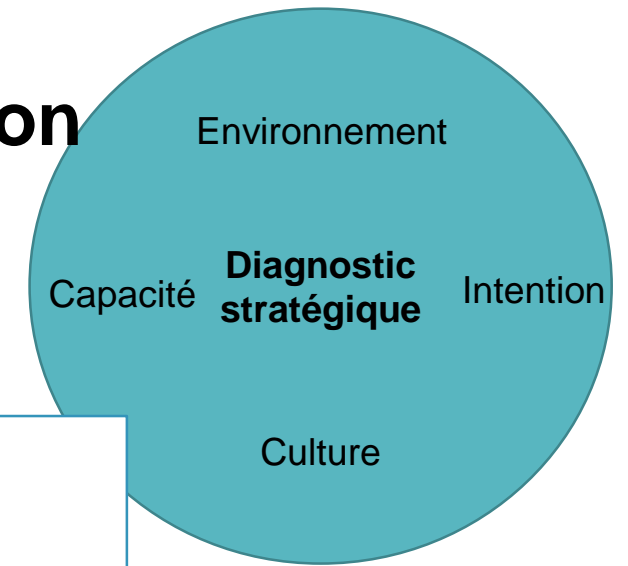


# Management stratégique – Introduction

## › Le diagnostic stratégique

Toute démarche stratégique débute par la mise en œuvre d'un diagnostic stratégique.

La phase de diagnostic stratégique intègre un **aspect tactique primordial** qui consiste à **initier le changement**.



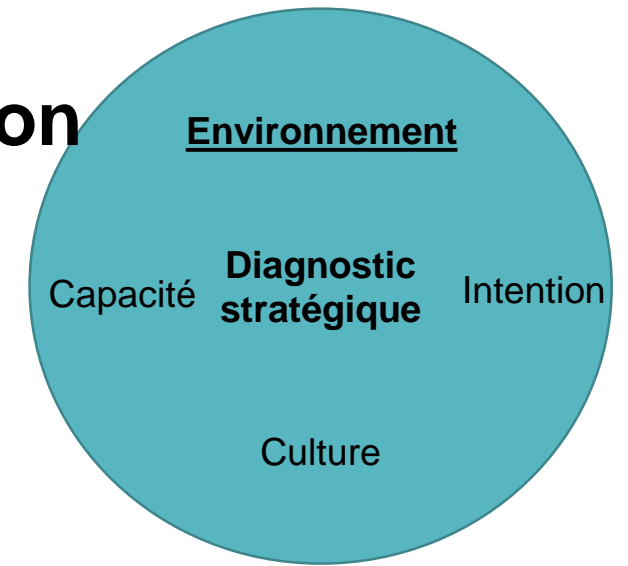
➤ Le diagnostic stratégique vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise :

- ***En repérant les causes de certains dysfonctionnements ;***
- ***En anticipant les effets d'une politique.***

# Management stratégique – Introduction

## › Le diagnostic stratégique

L'organisation évolue dans un contexte à la fois politique, économique, social, technologique, environnemental et légal qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe.



L'environnement

Opportunités

Menaces

# Management stratégique – Introduction

## EXEMPLE DE MENACE LIÉ À L'ENVIRONNEMENT



En France, plus d'un tiers des travailleurs de terrain (**34%**) pourraient quitter leur emploi dans les six prochains mois. Ce chiffre grimpe à 54% pour la génération Z. Les secteurs de la distribution et de la consommation sont les plus à risque (42% d'intentions de départ).

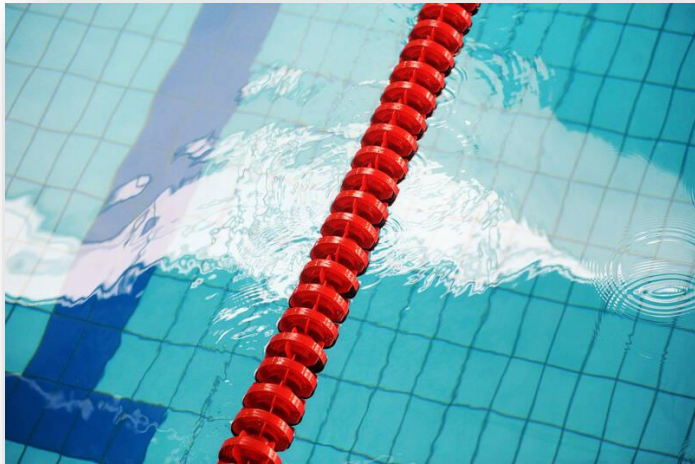
## Causes des départs :

- 1) Le manque d'évolution professionnelle (48%)
- 2) L'équilibre vie personnelle-vie professionnelle (23%)
- 3) le salaire (22%)
- 4) Le manque de flexibilité (17%)
- 5) La reconnaissance (15%)



# Management stratégique – Introduction

EXEMPLE DE MENACE LIÉ À L'ENVIRONNEMENT



En raison de la **montée des prix de l'énergie** et de l'arrêt des livraisons de gaz par Gaz Prom, **l'entreprise Vert Marine ferme les piscines qu'elle a en gérance**. Dans l'impossibilité de faire face à l'augmentation des prix de l'énergie, les piscines étant particulièrement gourmandes en gaz et en électricité.

La facture énergétique est passée de « **15 à 100 millions d'euros** ». Une multiplication par **6** qui correspond à « *la totalité du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise* ».

*Libération, 2022*

# Management stratégique – Introduction

EXEMPLE D'OPPORTUNITÉ LIÉ À L'ENVIRONNEMENT



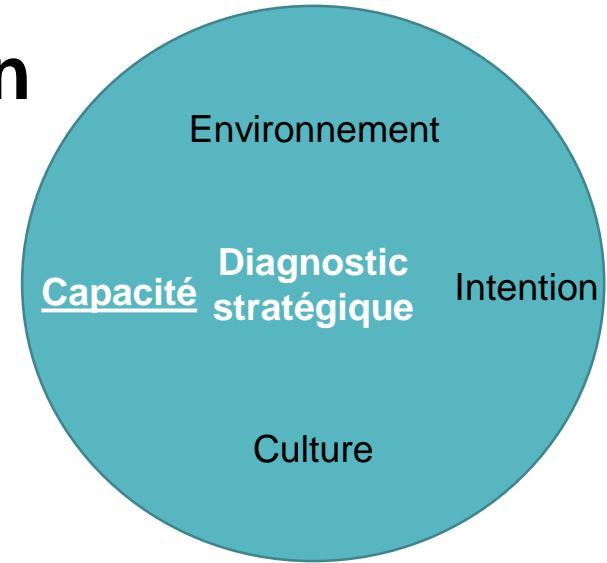
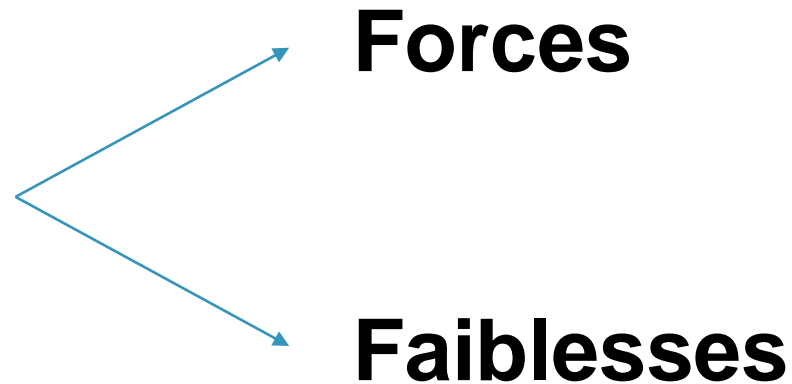
Les politiques publiques en faveur des mobilités douces (aménagement du territoire, subventions, etc) + les difficultés croissantes de circulation en voiture + Covid 19 ont été une aubaine pour les magasins de vélo.



En 2021, le marché a été fortement porté par les vélos à assistance électrique (VAE), qui ont établi un nouveau record à **660 000** exemplaires vendus (**+28%** sur un an). Les VAE représentent désormais près d'un vélo sur quatre vendu en France et 59% du marché en valeur.

# Management stratégique – Introduction

## Capacité stratégique



Toute organisation présente une capacité stratégique, déterminée par

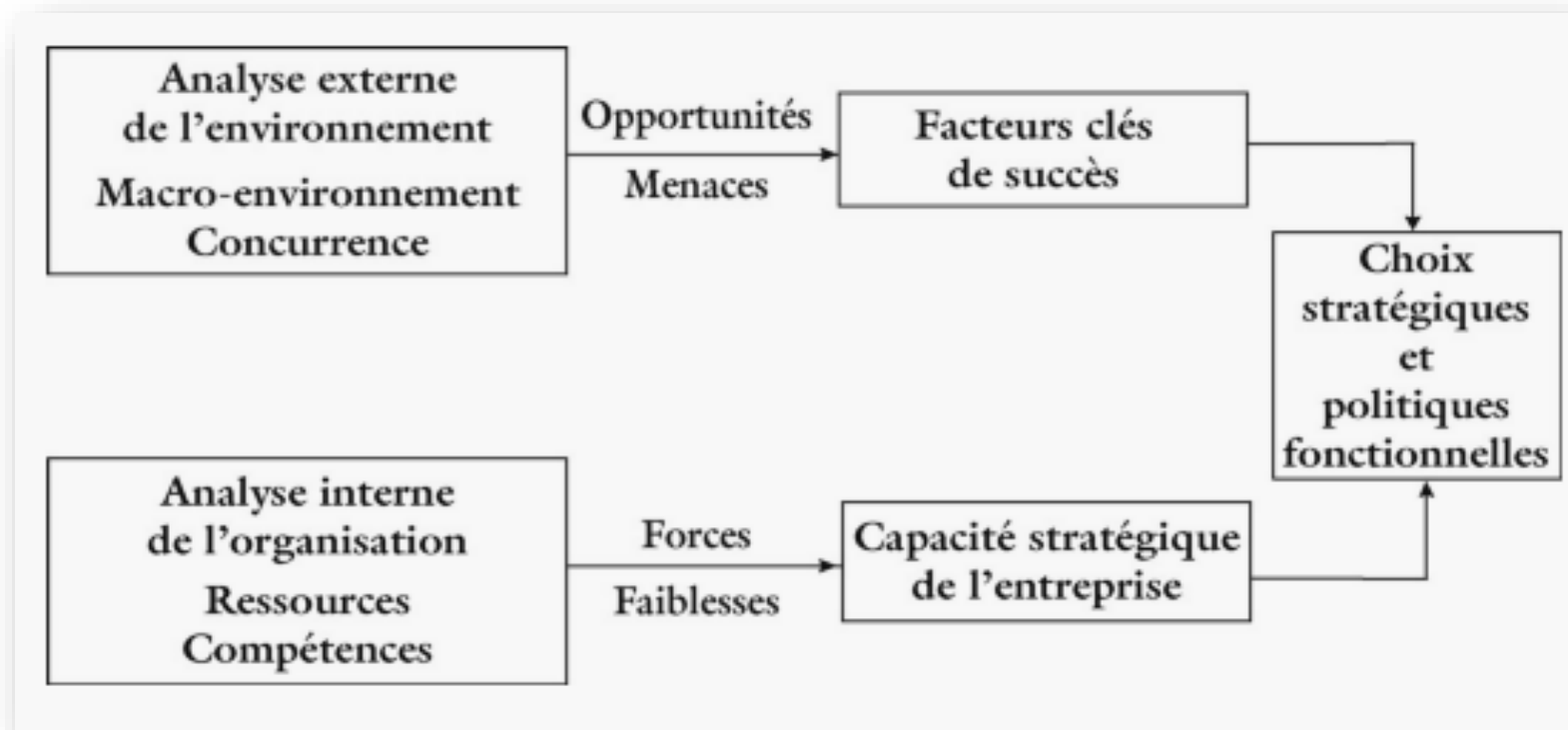
- ses **ressources** (machines, bâtiments, ressources humaines, financières, etc) ;
- ses **compétences** (commerciales ou technologiques).



# Management stratégique – Introduction



## Modèle SWOT



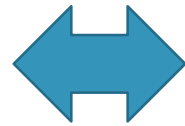
LeRoy (2017)

# Management stratégique – Introduction

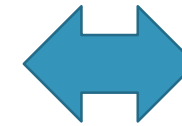


**FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (FCS)**  
dans le domaine de la **chaussure de sport**

Connaissance du marché  
Maîtrise des coûts  
Innovation technologique  
Créativité  
Capacité à sortir plusieurs collections par an



**Compétence associée**  
  
Marketing



**Ressources associées**  
  
Investissements importants

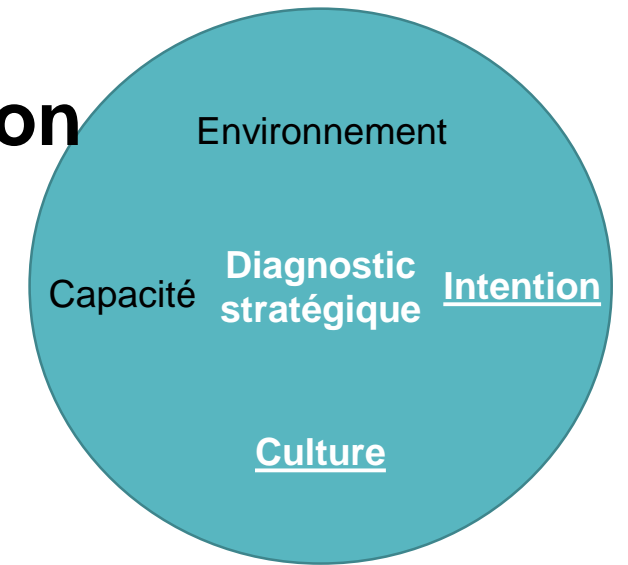
Publicité  
Sponsoring sportif



# Management stratégique – Introduction

## Intention stratégique

Quel est le dessein de l'organisation ?  
Que cherche-t-elle à atteindre ?  
Quelles différentes parties prenantes  
l'organisation doit-elle servir en  
priorité ?

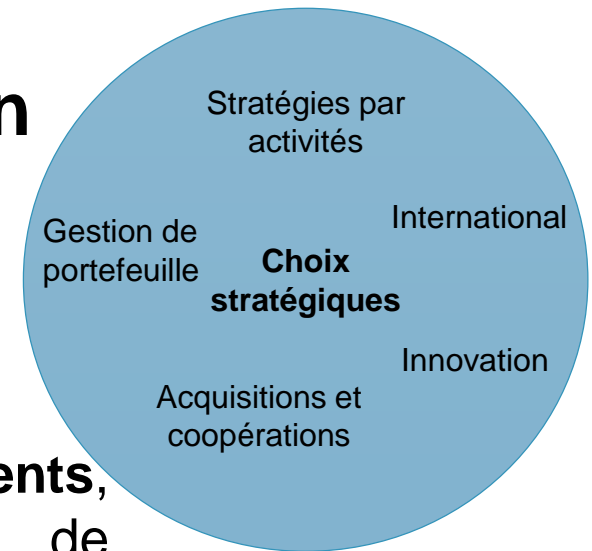


Comment la culture  
façonne-t-elle la  
stratégie de l'entreprise  
?

## Culture

# Management stratégique – Introduction

## › Les choix stratégiques



### Stratégie par domaine d'activité

Positionnement vis-à-vis des concurrents, notamment en termes de **prix** et ou de **différenciation**.

### Stratégies de diversification

Quelles **activités** doivent faire partie du **portefeuille** ?  
Quel doit être le **niveau de diversification** entre celles-ci ?

### L'internationalisation

Diversification vers de nouvelles zones géographiques

### Innovation et entrepreneuriat

La question consiste à déterminer si l'organisation **innove de manière appropriée**

# Management stratégique – Introduction

## › Le déploiement stratégique

Consiste à mettre en œuvre 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**.

