

MANAGEMENT STRATEGIQUE

DEFINITIONS & CONCEPTS E BASE

SECT 1 – INTRODUCTION ET DEFINITIONS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

S1 - MANAGEMENT ET ORGANISATION

Aujourd'hui, **l'environnement de l'entreprise** est instable, changeant, turbulent, hautement concurrentiel, de plus en plus complexe et en mutation continue (environnement technologique par exemple).

Les managers doivent de plus en plus intégrer cette nouvelle situation dans leurs décisions en se basant sur une démarche organisée de réflexion et de décisions stratégiques.

Pour le chef d'entreprise ou le manager, **la décision stratégique** est tout à la fois la plus **difficile**, la plus **importante** et la plus **périlleuse** :

- Difficile, car elle engage l'avenir de l'entreprise ;
- Importante, elle est de sa responsabilité, il est jugé sur la qualité des choix stratégiques qu'il a fait ;
- Périlleuse, car en cas d'échec, il doit assumer lui-même sa responsabilité.

Compte tenu des nouvelles données qui caractérisent l'environnement, le processus stratégique a dû s'adapter depuis les années 1960 :

Ø Les années 60 : durant ces années, se sont développées les concepts de diagnostic et de planification stratégiques. L'environnement stable de ces années permettait de :

- concevoir **une hypothèse de développement** quasi-précise (souvent optimiste) ;
- préparer des **prévisions quantifiées** ;
- mettre en œuvre un **plan stratégique**.

Ø Les événements des années 70 à 90, tant agréables que désagréables et la difficulté à maîtriser les dimensions de l'environnement ont complexifié le processus de décisions stratégiques :

D'où, la nécessité d'un véritable système de Management Stratégique.

Ce système se base sur l'identification d'**hypothèses diverses** et alternatives d'évolution de **l'environnement**, en fonction desquelles l'entreprise doit se positionner pour préparer son avenir.

S2 - MANAGEMENT STRATEGIQUE

1) Le management stratégique a pour but de :

- a. Définir les objectifs d'une organisation ;
- b. Mettre en place les politiques et les plans pour les réaliser ;
- c. Allouer les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre.

C'est le niveau le plus haut d'un dirigeant d'entreprise, tel que exercé par le PDG et son équipe.

2) Le management stratégique est un concept global et globalisant. Plus complet que la **planification stratégique** qui n'est rien d'autre que l'organisation dans le temps des principales décisions de la stratégie.

3) Le management stratégique est un processus de gestion stratégique globale de l'entreprise reposant sur les dimensions suivantes :

- q Le choix des objectifs stratégiques ;
- q L'analyse de l'environnement ;
- q L'évaluation de la stratégie actuelle et des stratégies futures éventuelles ;
- q La formulation d'une stratégie ;
- q Sa mise en œuvre.

De nos jours, les entreprises doivent surtout mettre en place un système intégré de management stratégique susceptible de maîtriser les changements de l'environnement afin d'adapter au mieux et très rapidement leur stratégie.

4) Le concept de **management stratégique** s'inscrit dans une triple logique :

- ✓ Une approche globale de l'entreprise : cette dernière est un système composée de plusieurs sous-systèmes en interaction les uns avec les autres et avec l'environnement (système ouvert, finalisé, piloté, ...)
- ✓ Une attitude volontariste et anticipatrice : l'approche stratégique présuppose des choix et des décisions pour l'avenir, ce qui entraînera une anticipation des différents futurs potentiels qui s'offrent à l'entreprise ;
- ✓ La durée : la décision stratégique s'inscrit dans un horizon temporel lointain.

5) **Le management stratégique** déplace les préoccupations du manager.

A l'opposé du management opérationnel qui concerne la gestion quotidienne de l'entreprise à court terme et privilégie une fonction particulière, le management stratégique se situe dans tout le système de l'entreprise.

6) Bien plus qu'une science, **le management stratégique** est un art... un art difficile.

Pour le dirigeant d'entreprise, il est le reflet de ses qualités :

- aptitude à séparer l'utile de l'accessoire ;
- Capacité à comprendre l'environnement de l'entreprise et à déterminer les voies de développement ;
- Aptitude à prendre de la distance par rapport à son entreprise en vue de l'analyser de façon scientifique, rationnelle et objective ;
- Capacité à prendre des décisions engageant l'avenir, à les faire accepter par ses partenaires en vue de gérer les changements ;
- Capacité à se remettre en cause en cas d'écarts entre objectifs et réalisations, ou insuffisance des résultats ou inefficience des moyens déployés.

S3 - MANAGEMENT

De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance.

Le Management est une variable déterminante pour la survie des Organisations.

Le management est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de la firme :

- ✓ Performance et excellence, grâce au management.
- ✓ Défaillance et contreperformance, à cause du management.

Deux composantes du Management

Le management des entreprises devient de plus en plus un élément clé de la pérennité et du développement. L'époque où les directions générales pouvaient ne se soucier que de stratégie et négliger l'organisation est révolue.

Le Management repose plus que jamais sur deux composantes indissociables :

La stratégie et l'organisation. Elles sont interdépendantes

- Stratégie : plutôt externe, tournée vers l'**environnement**
- Organisation : s'associe davantage à une **vision interne**

SECT 2 – CONCEPTS DE BASE

S1 - QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ?

1. Origine étymologique du terme « management »

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français «ménagement» qui jusqu’au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n’est pas propriétaire ».

Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d’une entreprise.

Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C’est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, ...

2. Définitions du concept « management »

Au début du XXème siècle (1916), Henri Fayol, a publié l’ouvrage « Administration Industrielle et Générale », il décrit les composantes de la fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Le mot « administration » employé par Fayol correspond aujourd’hui au terme « management ».

Définition 1

« À partir d’une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l’environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d’organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d’accroître la rentabilité et l’efficacité de l’entreprise »

(Crener et Monteil, 1979).

Principes de management, Presses universitaires du Québec, Vuibert.

Définition 2

Raymond-Alain Thiétart (1980) :

« Action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, qui s’applique à tous les domaines de l’entreprise ».

3. Le management, Art u Science ?

A - Le management, une science

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l’humanité, le management tel que nous l’entendons est une discipline récente. A l’instar des avancées de l’Organisation Scientifique du Travail (F. Taylor), la conduite des individus au travail fut l’objet d’études et de théories.

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

Or, comme tout ce qui touche à l’humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

B - Le management, un art

La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise.

L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

C - Le management est à la fois art et science

Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

S2 – LES FONCTIONS DU MANAGEMENT

Les activités du management sont mises en œuvre au travers de 4 fonctions essentielles : la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle.

(R.A Thiétart).

A - La planification

La planification consiste à anticiper les actions futures de l'entreprise.

Thiétart la définit comme « un processus volontariste de fixation d'objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir ».

Le manager ne doit plus seulement « prévoir », mais planifier, piloter la performance sur le long terme.

Le processus de planification comporte 3 étapes :

- Ø Formulation du plan stratégique ;
- Ø Etablissement du plan opérationnel ;
- Ø Détermination du budget et des ressources.

B - L'organisation

L'organisation représente la manière de regrouper et d'accomplir les tâches, de créer des liens d'autorité et de hiérarchie, mais également des liens de coordination et de coopération.

Une des difficultés des managers réside dans la coordination des activités de leur organisation (gestion multi-sites, gestion des différentes fonctions de l'entreprise).

La fonction d'organisation exige :

- la définition des structures ;
- la répartition des responsabilités et de l'autorité ;
- l'établissement de règles ;
- la mise en place d'un réseau de communication.

C - L'activation (animation)

L'activation représente l'animation des personnes de l'entreprise pour qu'elles planifient, organisent et contrôlent.

Il s'agit alors de motiver et d'animer les équipes.

D - Le contrôle

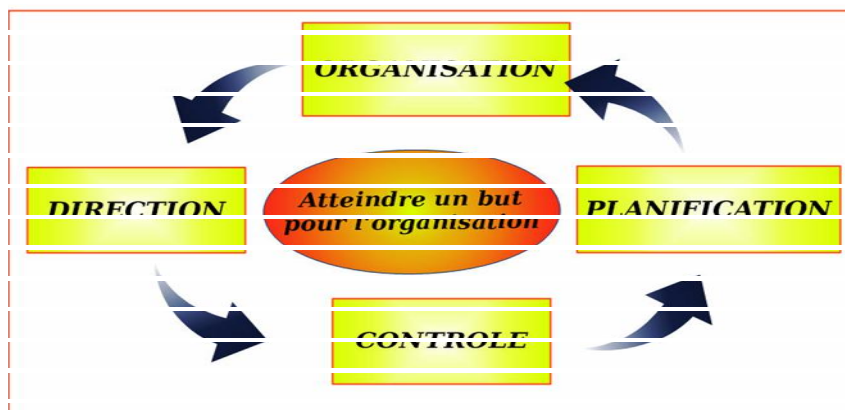
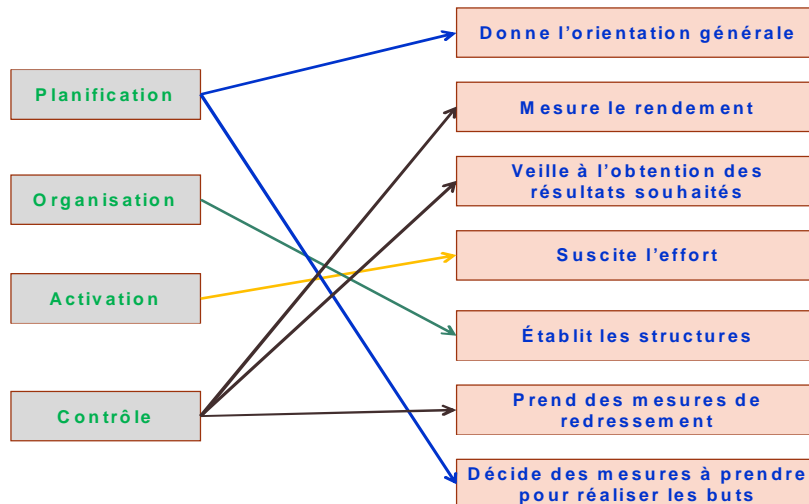
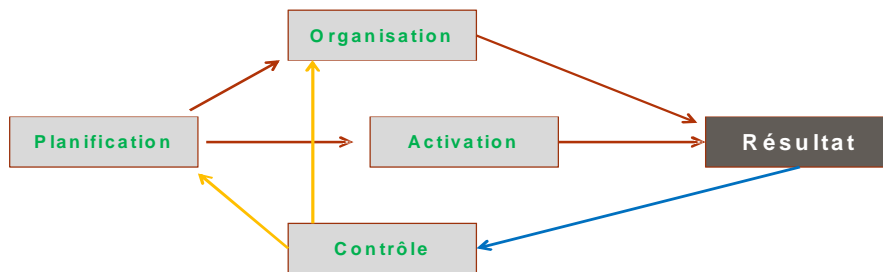
Le contrôle permet d'assurer le suivi des objectifs fixés lors de la planification.

Il permet également d'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés lors de la planification. C'est un processus actif et réactif (actions de correction avant et après la constatation des résultats).

Planification - Organisation - activation et contrôle

servent l'**objectif** principal de l'entreprise :

la recherche de la performance



Un manager se définit par ses deux missions

- 1 - Il doit atteindre des objectifs : Gérer l'avenir
- 2 - Par l'intermédiaire d'autres personnes : Animer, mobiliser

S3 – DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE

1. L'entreprise peut-être est définie comme :

Une organisation :

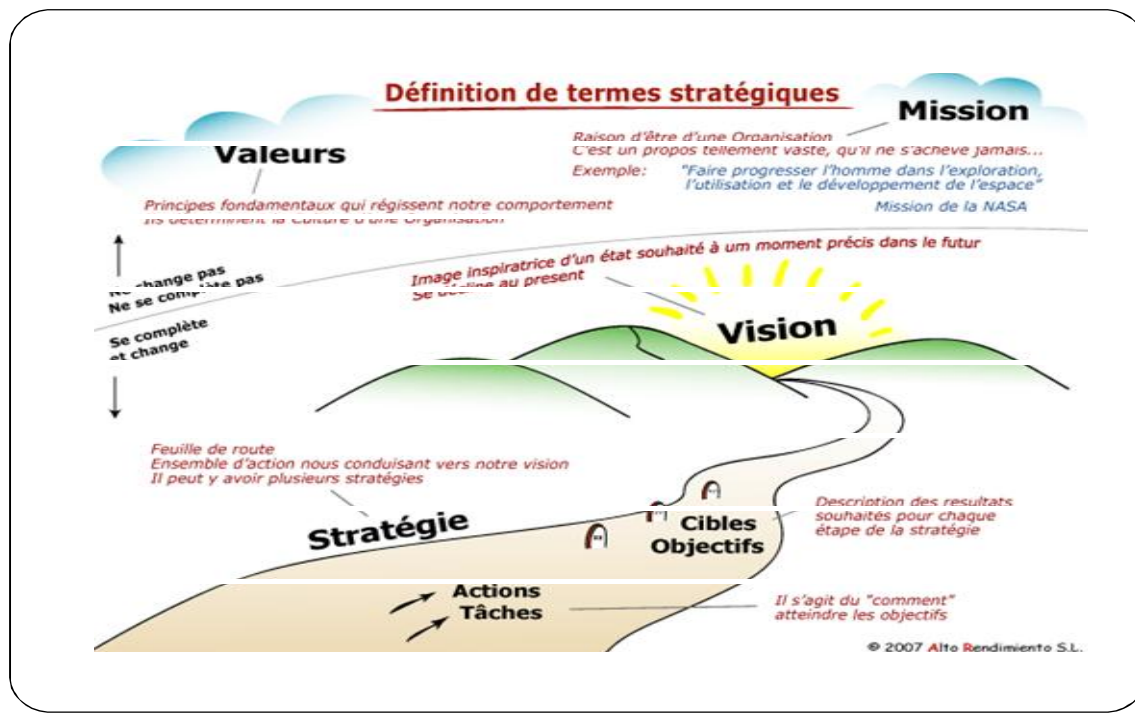
- Ø combinant du capital et des compétences ;
- Ø dont le but ultime est la rémunération la plus satisfaisante possible du capital ;
- Ø animée par une équipe dirigeante, plus ou moins autonome ;
- Ø qui fournit des biens et des services dans un environnement donné.

2. En intégrant les apports de tous les courants théoriques « théories de l'organisation et théories de la firme », on peut définir l'entreprise comme :

Une organisation :

- finalisée ;
- structurée, réunissant des acteurs qui ont des valeurs, des compétences, des personnalités différentes, parfois sources de conflits ;
- se comportant comme un système ouvert sur l'environnement ;
- devant prendre des décisions selon un certain processus ;
- dans un contexte de contingence et de rationalité limitée ;
- avec des rapports de force entre coalitions internes et externes ;
- élaborant des contrats pour déléguer des tâches.

S4 – DEFINITIONS DE TERMES STRATEGIQUES





S5 – ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- § L'entreprise est un système ouvert sur son environnement.
- § L'environnement est à la fois source de contraintes et opportunités pour l'entreprise.

Qu'est ce que l'environnement de l'entreprise ?

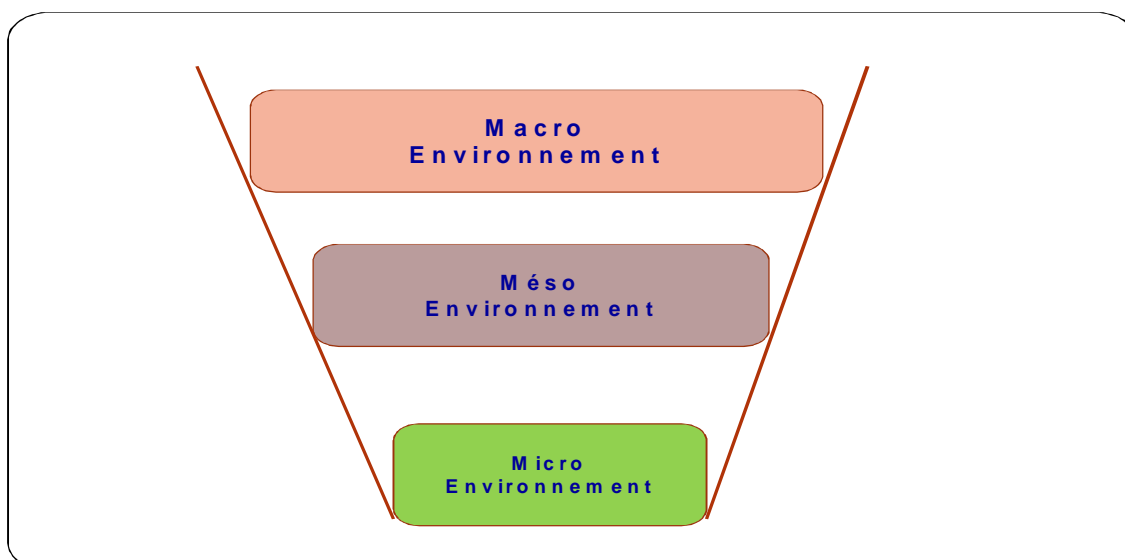
L'environnement est l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur son activité et sur la réalisation de ses objectifs.

Par définition, l'environnement est l'ensemble des facteurs sociologiques, économiques, démographiques, juridiques, techniques...qui entourent l'entreprise et qui ont un effet sur celle ci.

L'analyse de l'environnement doit être mise à jour régulièrement car l'environnement est turbulent.

L'analyse doit aussi s'attacher à prévoir les évolutions futures, grâce à une veille commerciale, concurrentielle, environnementale et technologique.

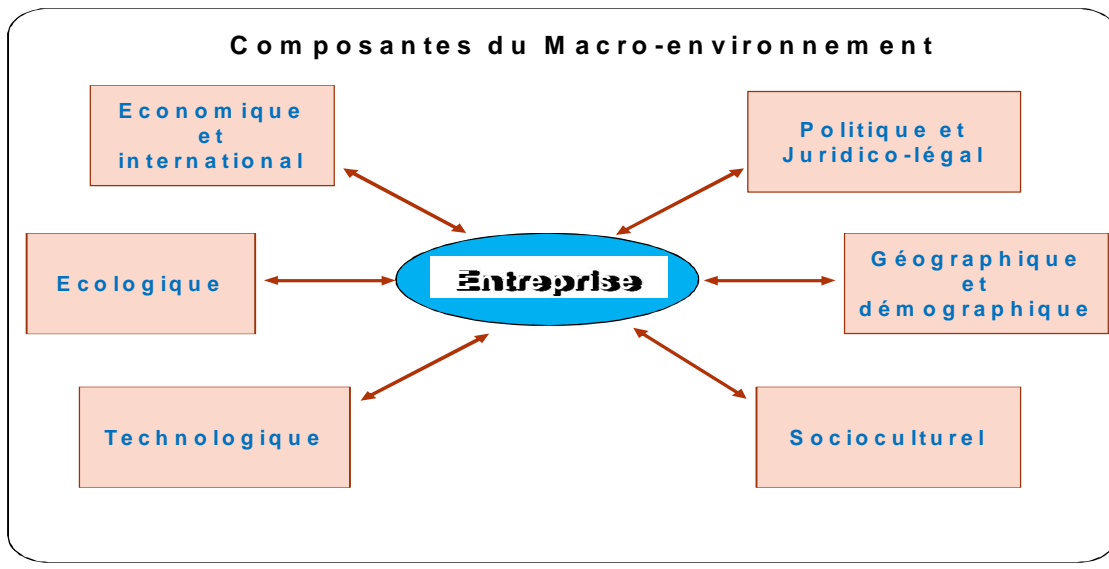
On distingue 3 strates de l'environnement



Macro-environnement

Le modèle PESTEL répartit les influences macro-environnementales en 6 grandes catégories :

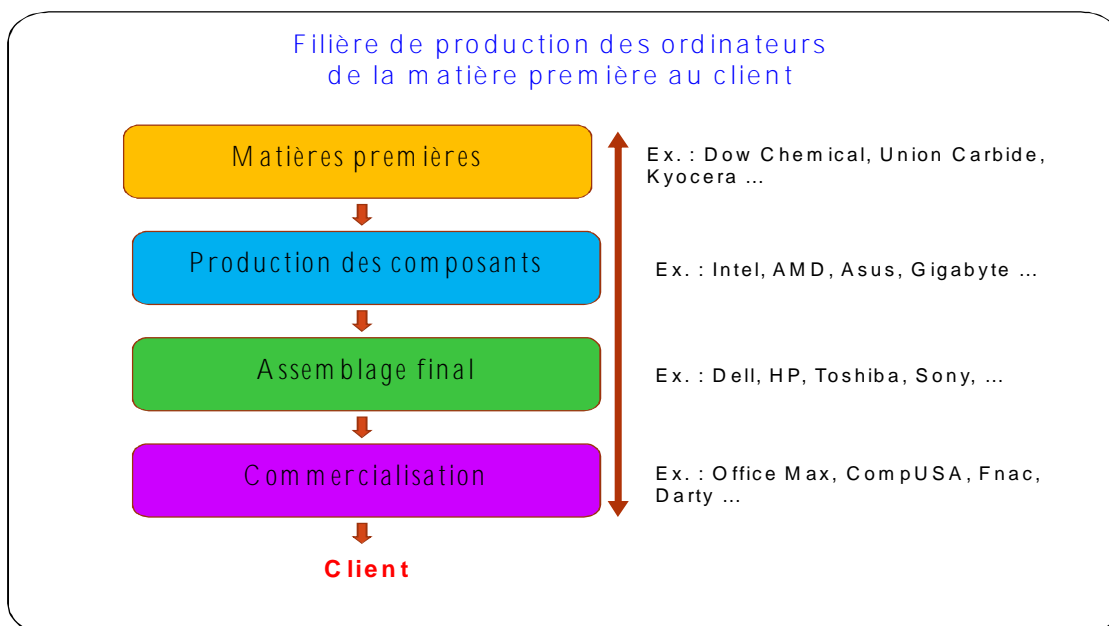
- Politique (stabilité et rôle de l'État),
- Economique (croissance, revenus, consommation...),
- Socioculturel (démographie, modes de vie...),
- Technologique (investissements publics et privés en R & D...),
- Ecologique (mesures environnementales),
- Légal (lois et dispositions juridiques).



Méso-environnement

Le modèle des 5 (+1) forces étudie l'importance des forces concurrentielles dans un **secteur d'activité** (exemple : l'industrie automobile, agroalimentaire, pharmaceutique, bancaire, cinématographique, du luxe, de l'édition...).

N.B : La notion de **filière** est très importante. L'analyse est souvent menée selon le triptyque : Comportement – Structure - Performance



Micro-environnement

Le micro environnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact.

Il comprend les concurrents et les partenaires (clients, fournisseurs, financiers,...) immédiats de l'entreprise.

1/ Les relations de concurrence

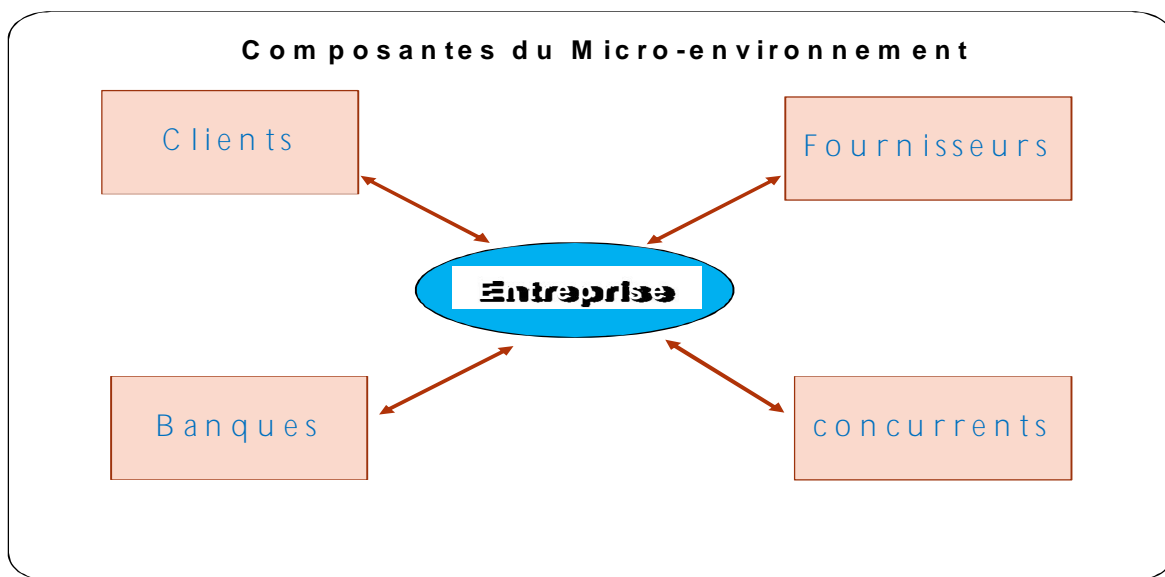
La concurrence directe : avec les entreprises fabriquant le même produit et s'adressant à la même clientèle.

La concurrence indirecte : avec les entreprises fabriquant des produits substituables à ceux de l'entreprise.

2/ Les relations de complémentarité

Les relations de clients à fournisseurs sont des relations de complémentarité qui fondent une communauté d'intérêts entre les entreprises d'une même filière d'activité.

La coopération inter-entreprises : alliances et partenariats



L'adaptation à l'environnement

Les réactions et les décisions de l'entreprise face aux variables de l'environnement constituent sa stratégie.

- La stratégie est : « le mode de couplage de l'entreprise et de son environnement ».
(Igor ANSOFF)
- La stratégie est qualifiée comme une réponse cohérente de l'entreprise à l'environnement.

La flexibilité de l'entreprise est sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement.
