



UNIVERSITE IBN ZOHR
Ecole Supérieure de Technologie – Laâyoune

Higher School of Technology - Laayoune

Email : estl@uiz.ac.ma

Adresse : EST, Quartier 25 Mars BP 3007, Laâyoune – Maroc

Semestre 4 - Module 14
Filière : DUT en Techniques de Management

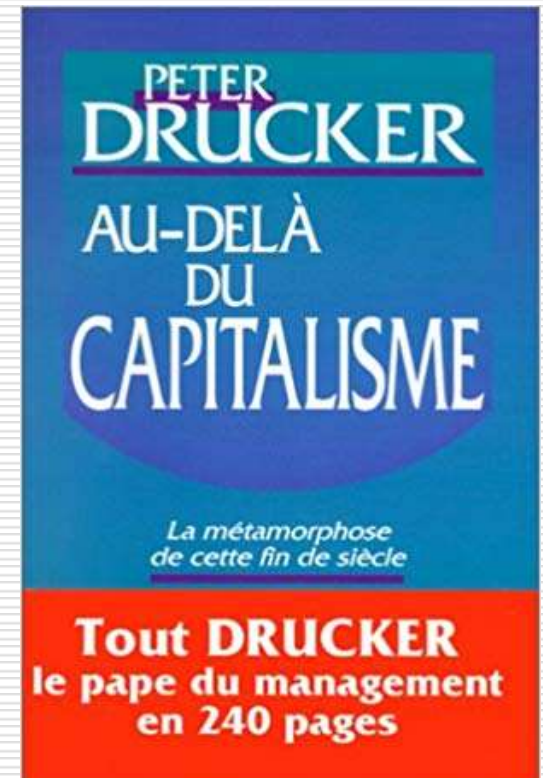
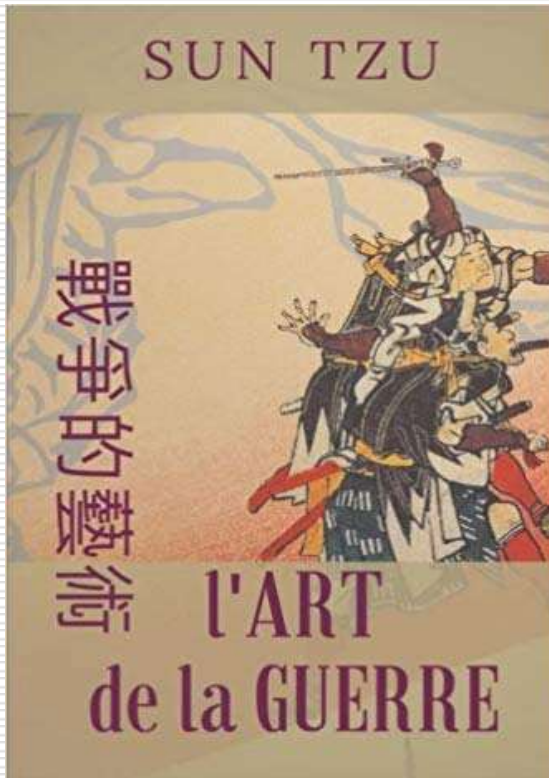


Management Stratégique

Ouvrage de base : Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). Management stratégique. Vuibert.

Pr. BOUBKER Omar, Enseignant- Chercheur - ESTL

Management stratégique



Pères fondateurs

**“Le meilleur moyen de prévoir le future,
c’est de le créer” Peter Drucker**



Un environnement complexe et mouvant

« UNE ORGANISATION DOIT ÊTRE **CONÇUE** POUR
LE CHANGEMENT,
POUR **CRÉER** LE CHANGEMENT,
PLUTÔT QUE DE **RÉAGIR** AU CHANGEMENT. »

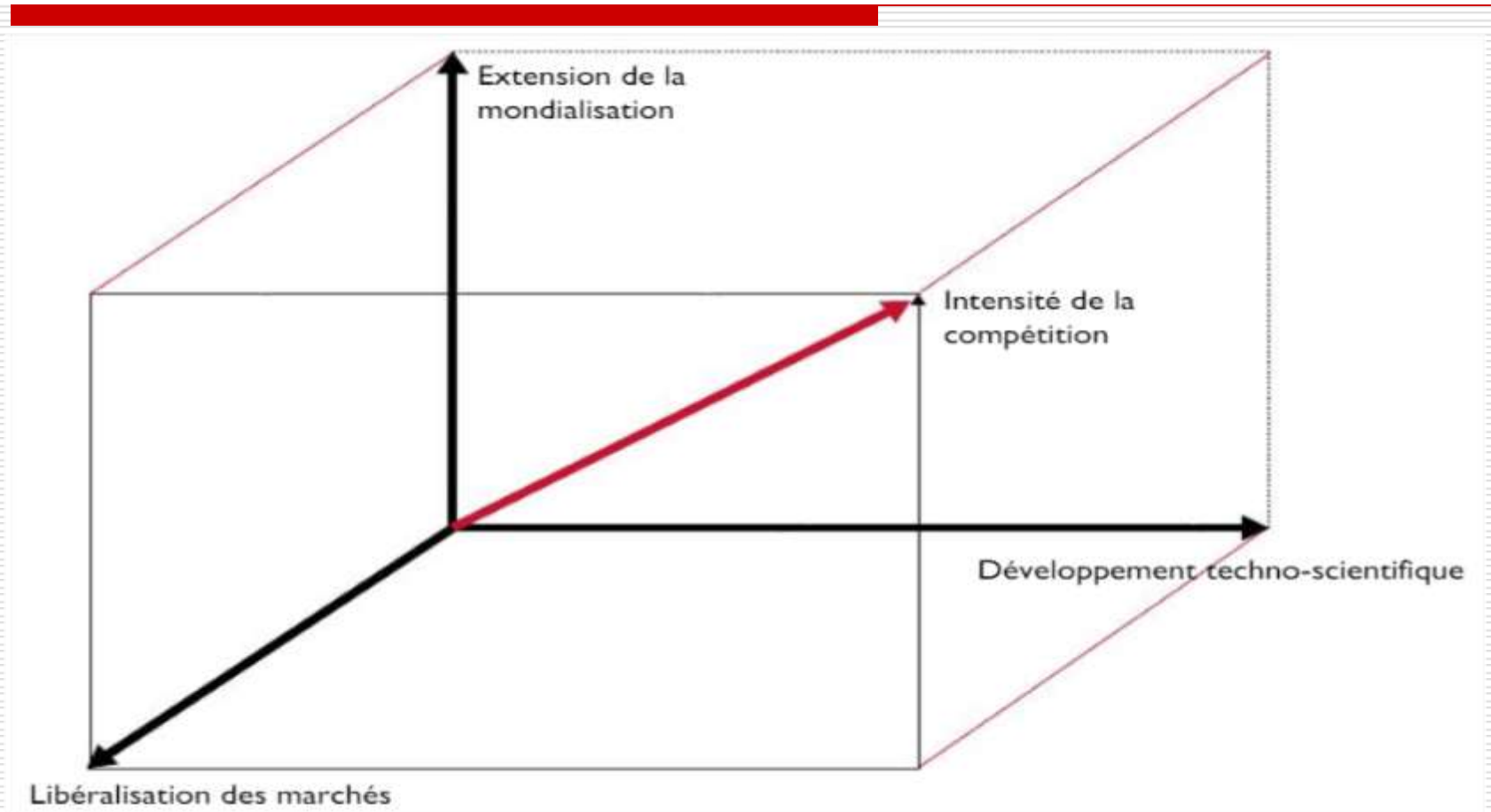
—
Peter Drucker

Professeur, théoricien et consultant en management d'entreprise

 wisambly CHANGEMENT

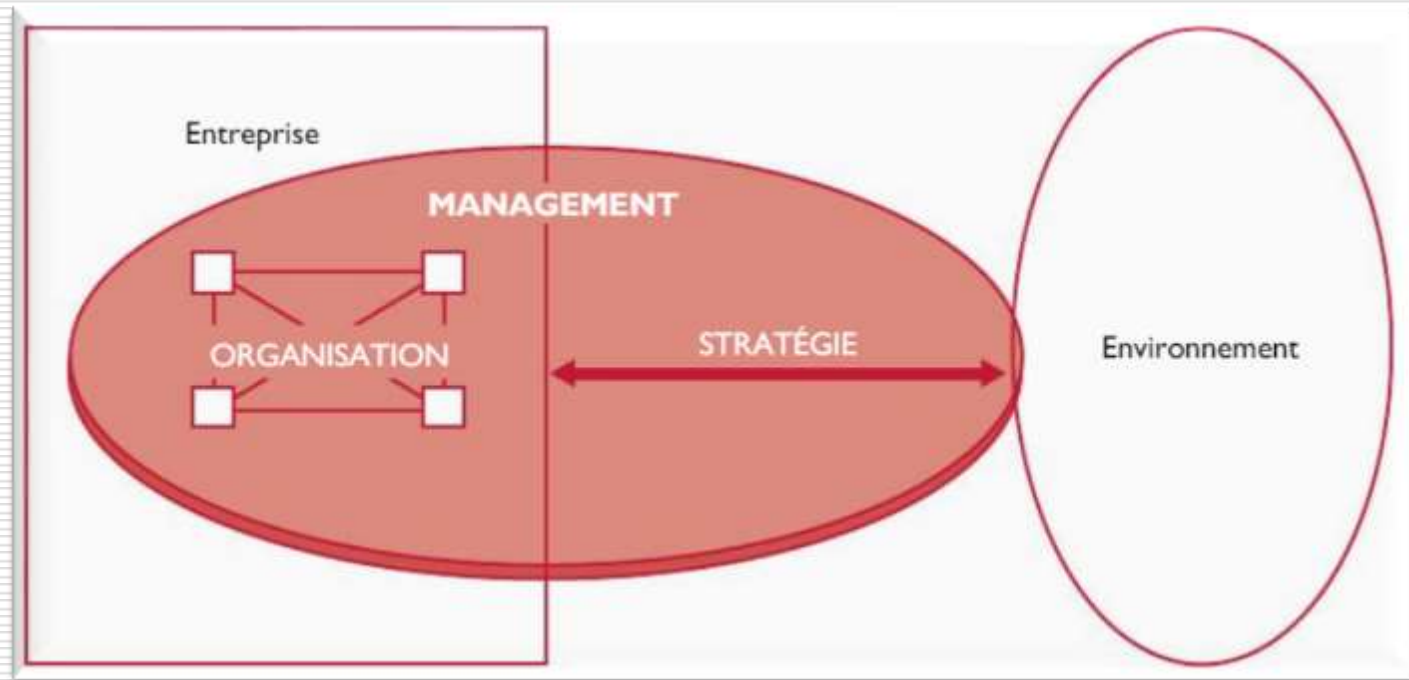
Les facteurs d'influences sur le management des entreprises

Un environnement complexe et mouvant



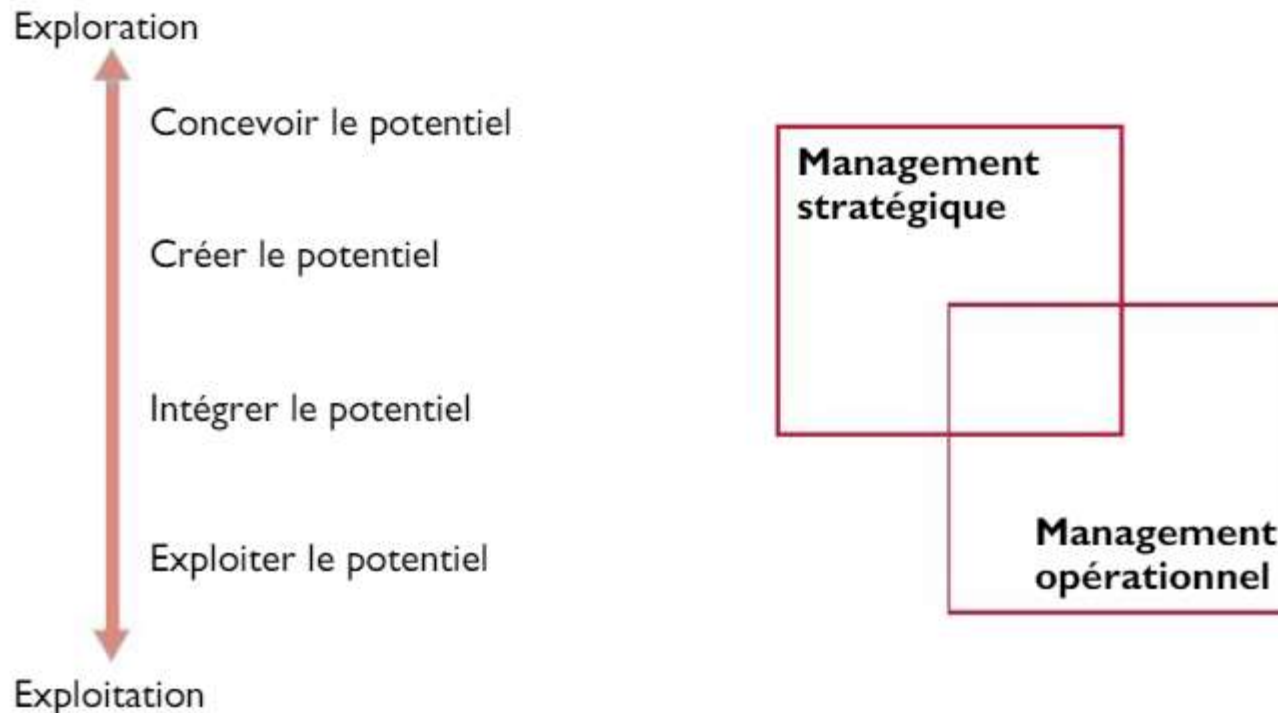
Les facteurs d'influences sur le management des entreprises

Le management, un métier autant qu'un processus



Les deux facettes du management

Le management, un métier autant qu'un processus



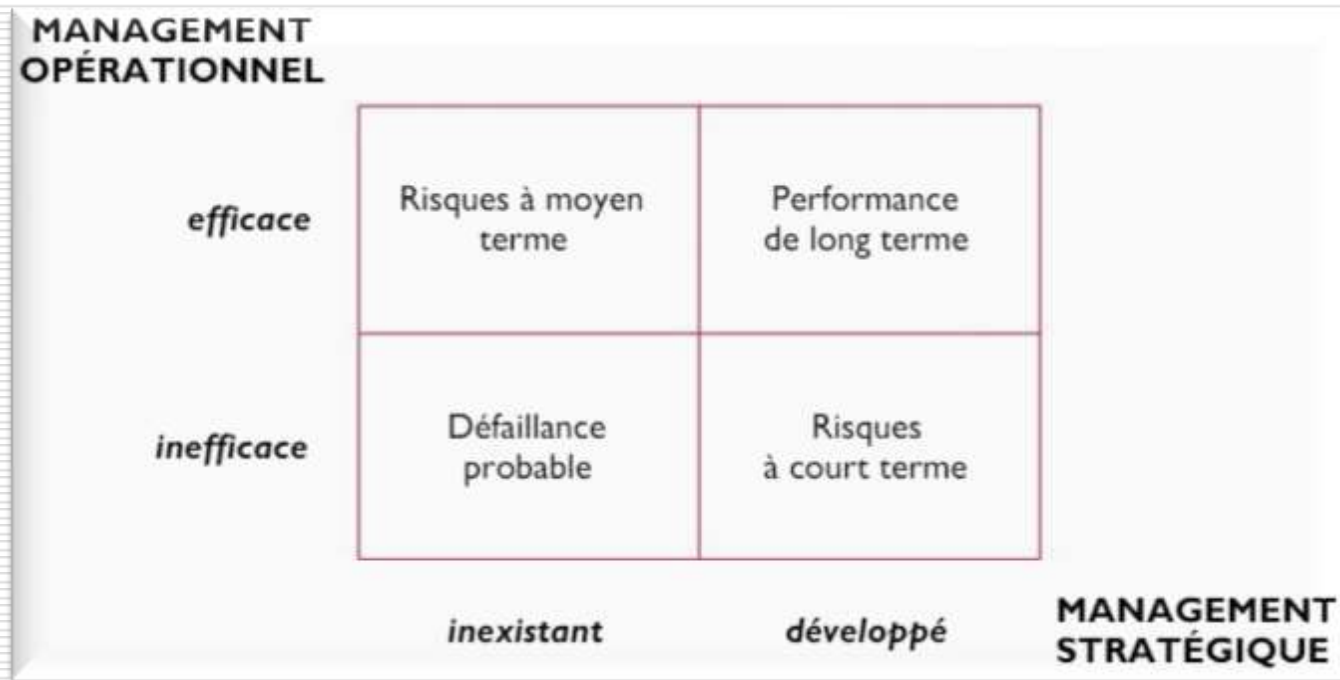
La distinction entre management Stratégique & Opérationnel

Le management, un métier autant qu'un processus

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	limité, un service	global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en œuvre	courte	longue
Réversibilité	aisée	difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	peu nombreuses	multiples
Environnement et temps	contrainte	variable
Objectifs	plutôt clairs	souvent flous
Répétitivité	forte	nulle
Structuration du processus de décision	algorithme	faible
Niveau hiérarchique	tous niveaux	faible
Nature de la décision	exploitation de potentiel existant	exploration de potentiel nouveau
Compétences requises	convergence, rigueur	divergence, créativité

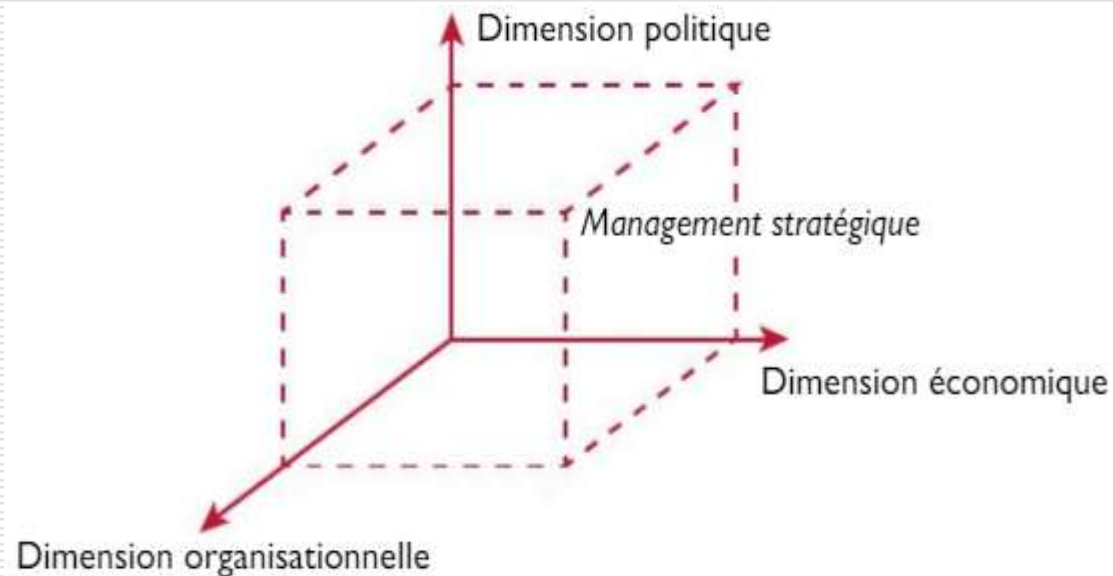
La distinction entre décisions opérationnelles et décisions stratégiques

Le management, un métier autant qu'un processus



La relation management/performance

Management stratégique et décisions



Toute entreprise qui ne réussit pas à marier harmonieusement les trois dimensions souffre d'un « mal stratégique » évident.

Le MS « 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 ».

La relation management/performance

Management stratégique et décisions

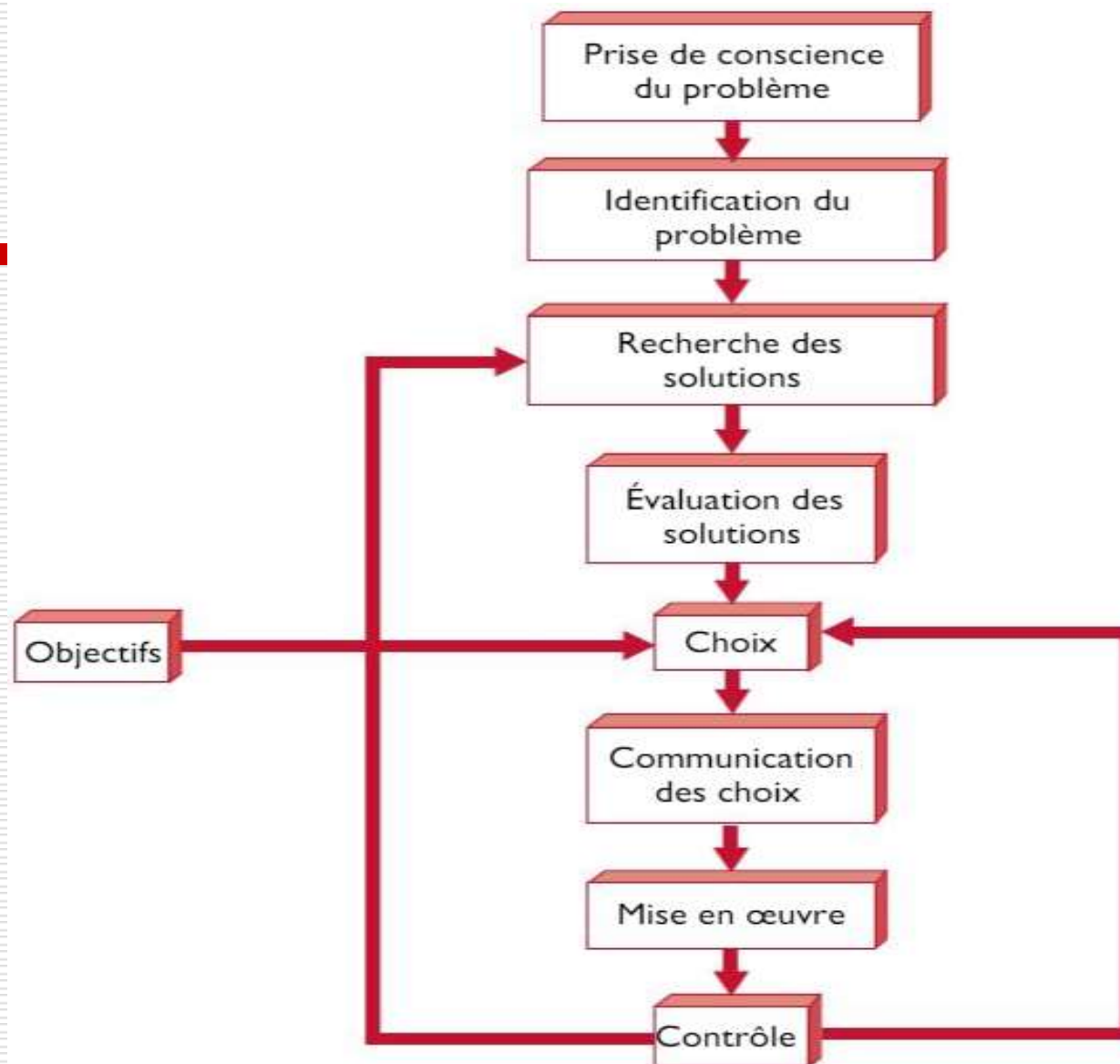
Selon l'importance du problème traité, Ansoff distingue entre:

Décisions opérationnelles, d'exploitation courante ;

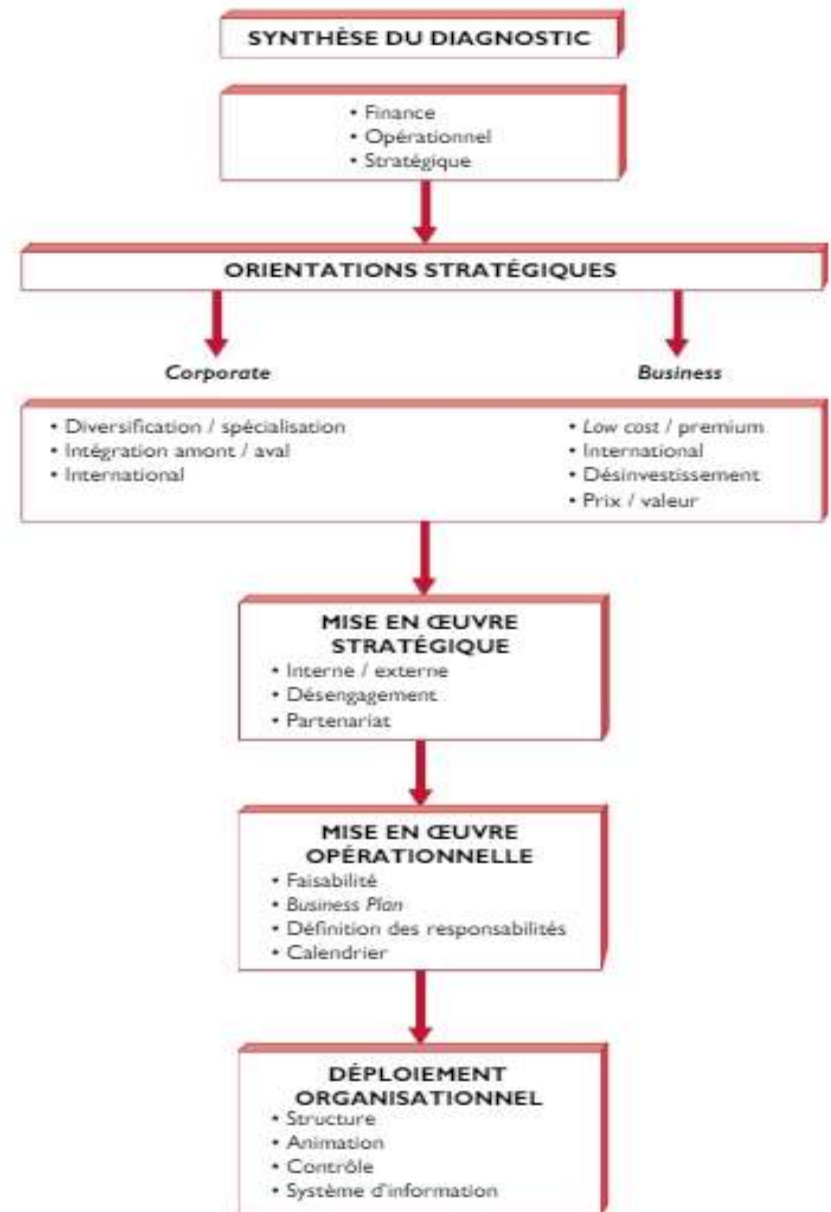
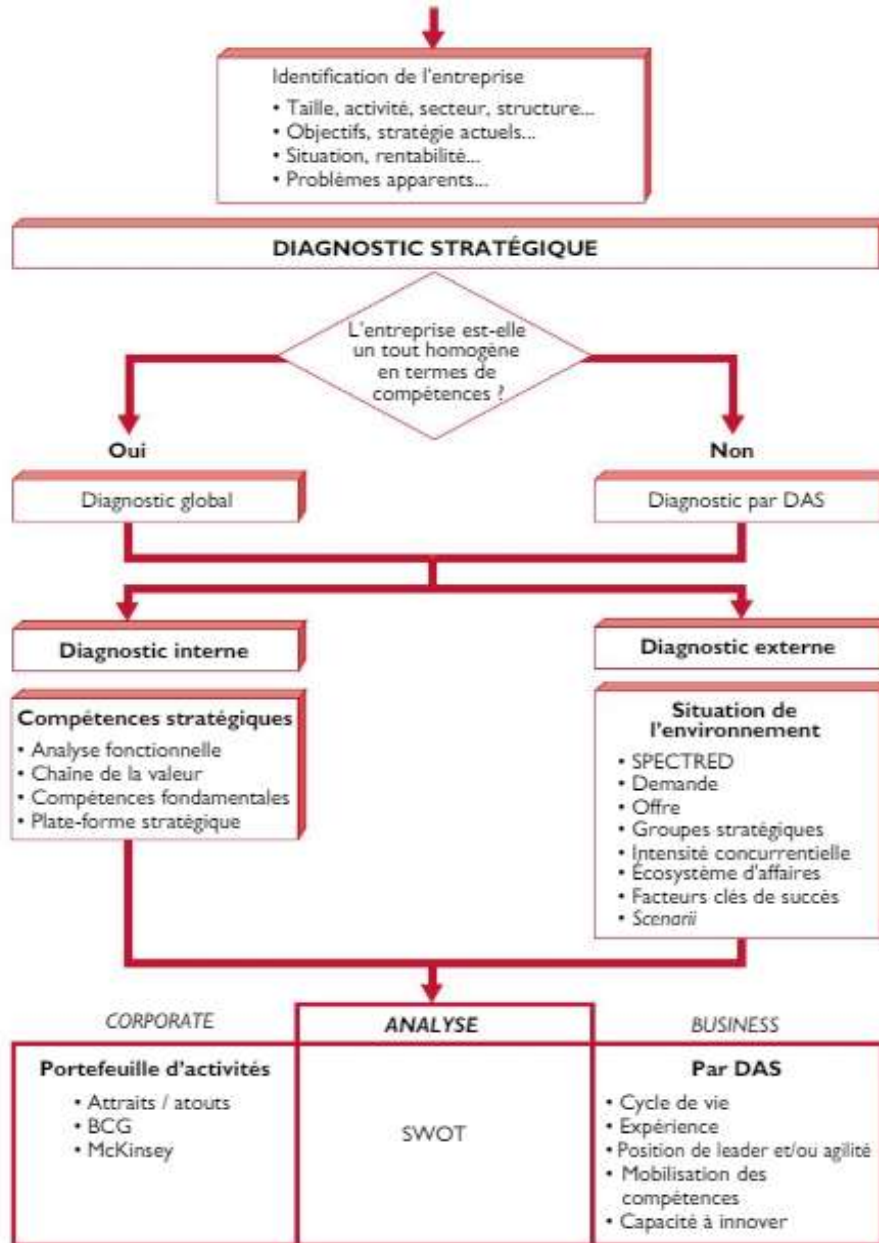
Décisions administratives (portant sur la structure et la gestion des ressources) ;

Décisions stratégiques intéressant les axes de développement des firmes

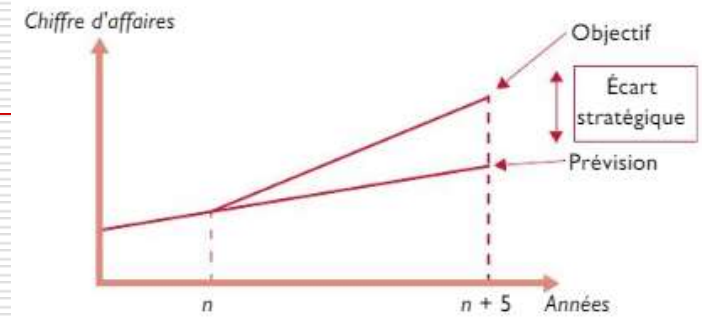
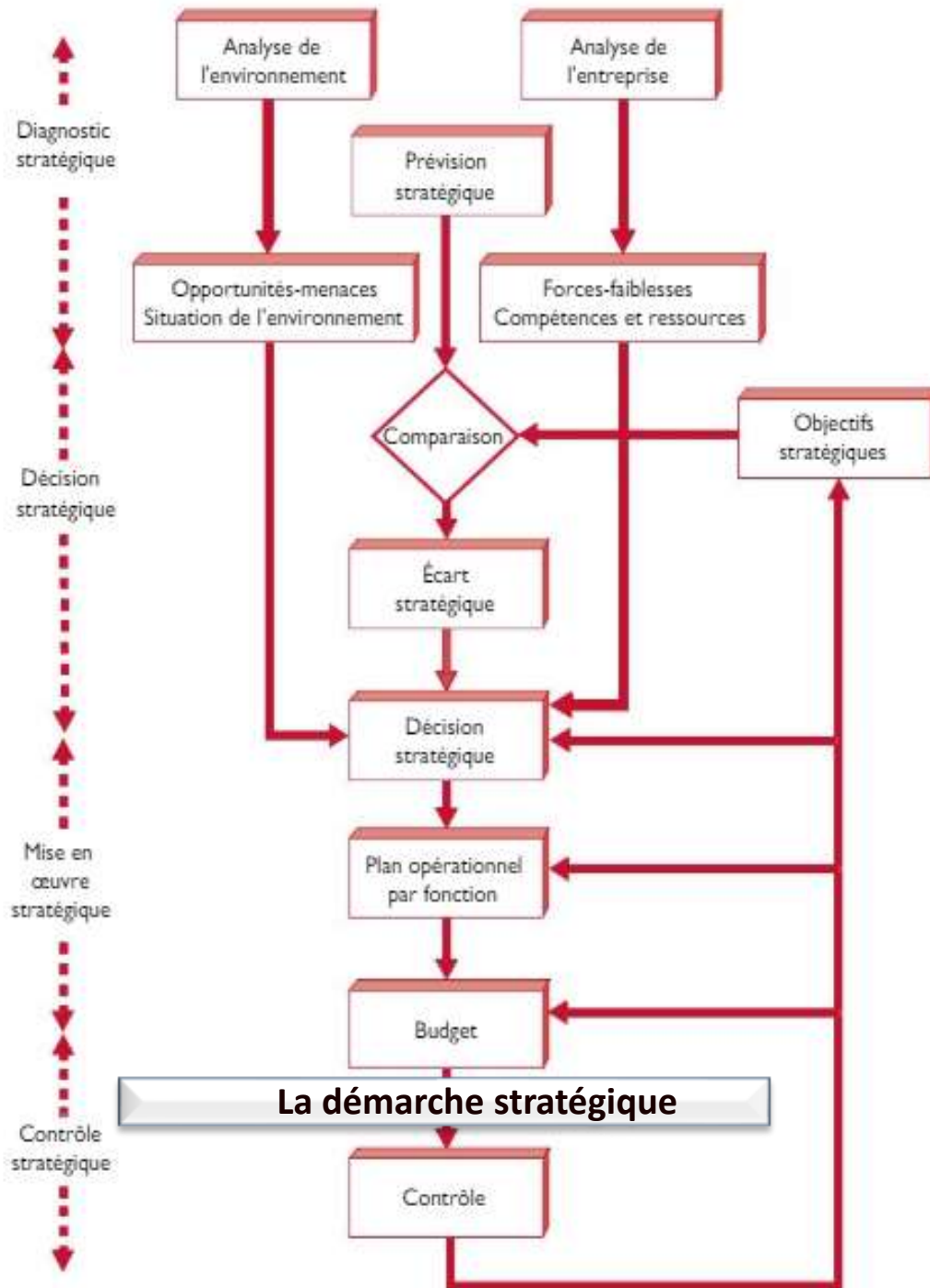
Les types de décisions



Le processus de décision



Le schéma d'analyse d'un cas de stratégie



L'écart stratégique



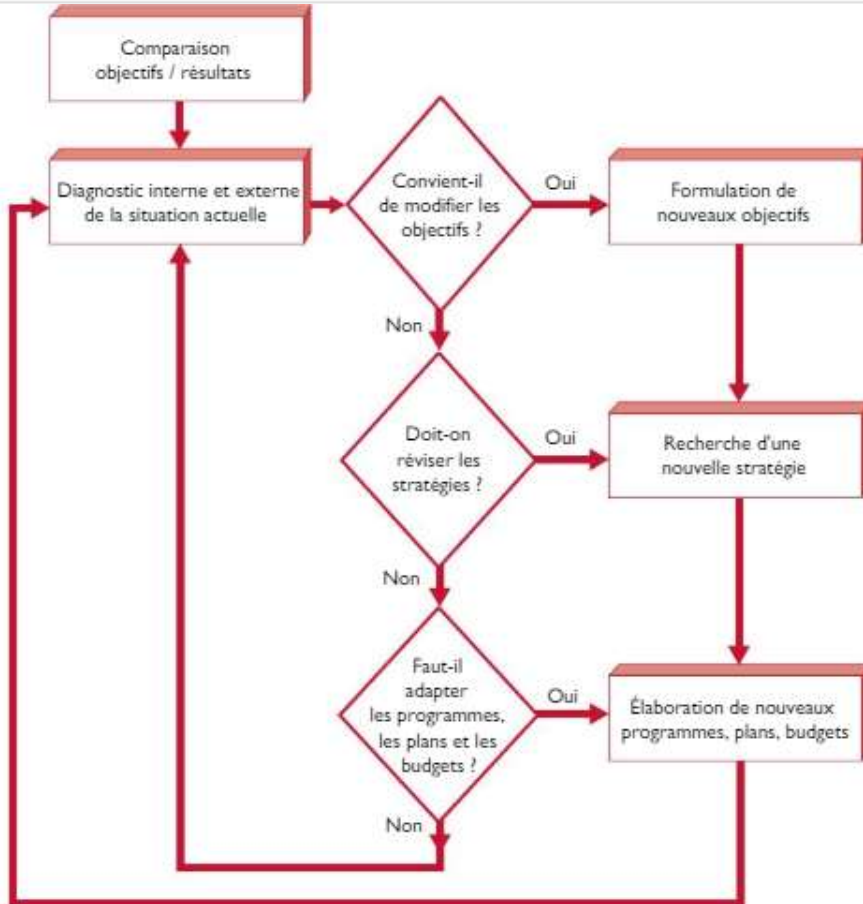
La décision stratégique

Management stratégique

	Stratégies et sous-stratégies	Budget production	Budget finance	Budget RH	Budget marketing	Total
A						
B						
C						
D						
Total						

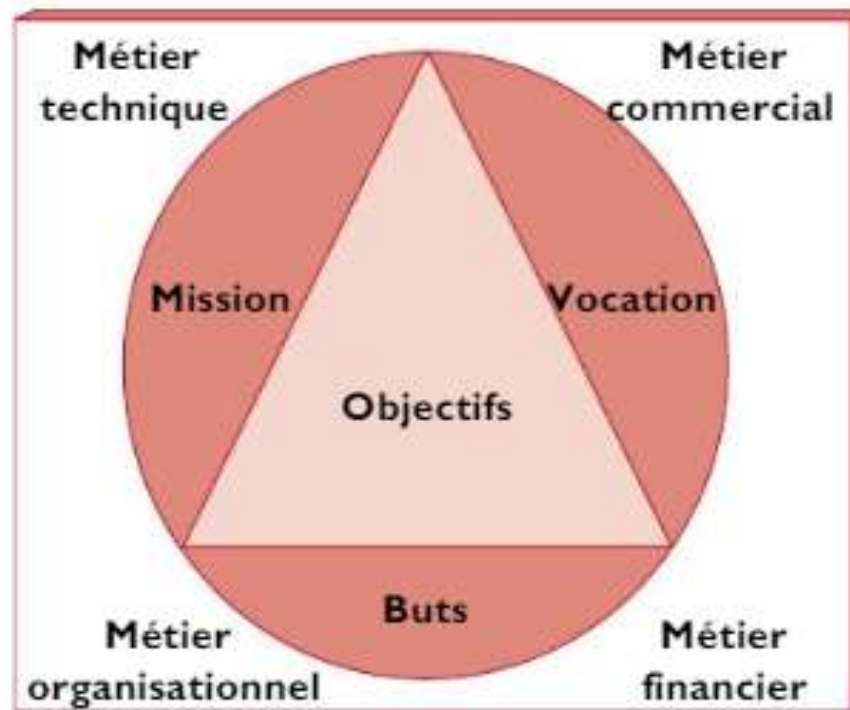
La traduction budgétaire de la stratégie

Management stratégique



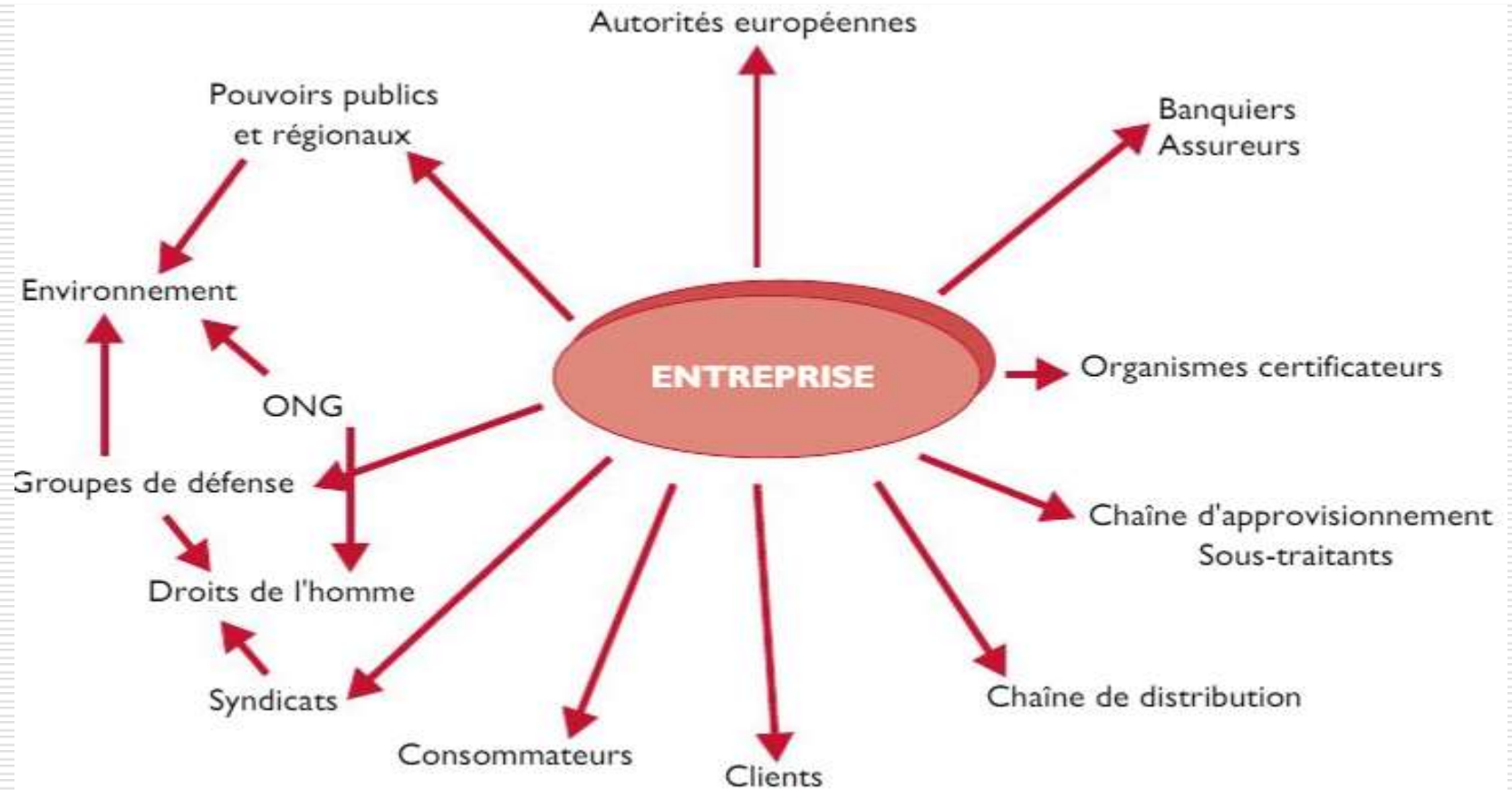
Le contrôle stratégique

Management stratégique

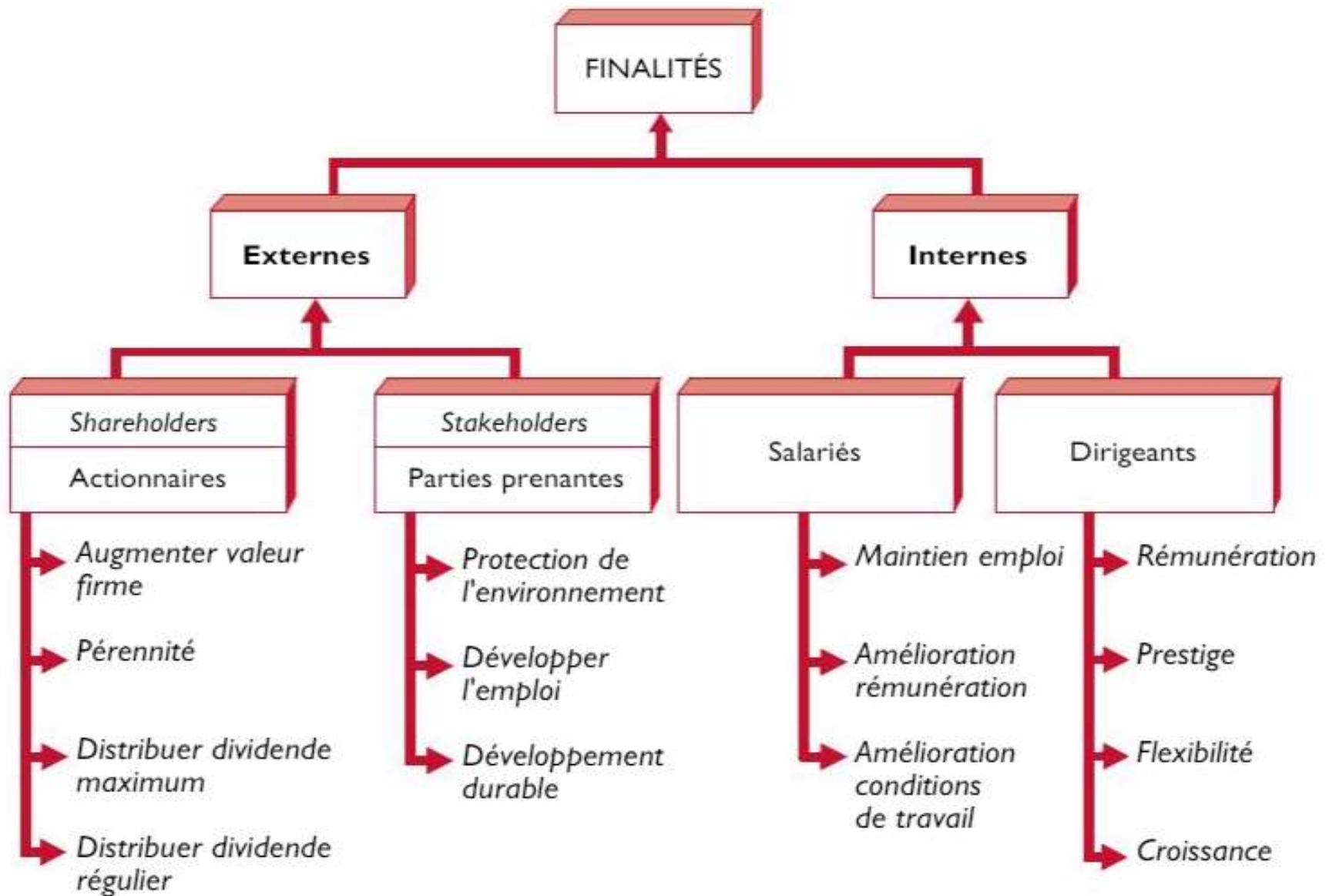


Les objectifs de l'entreprise

Management stratégique



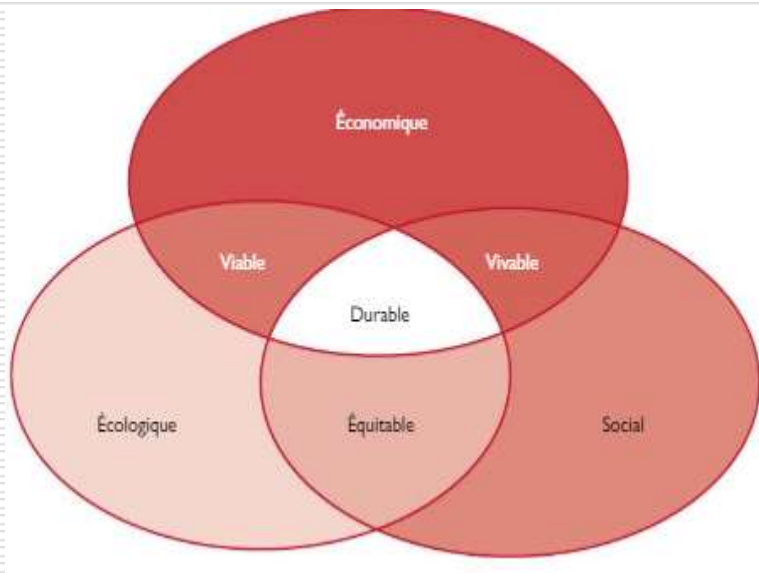
Les parties prenantes ou stakeholders



Les finalités externes et les finalités internes

Management stratégique

La responsabilité globale



Être économiquement efficace

Être socialement équitable (E/se Citoyenne)

Être écologiquement responsable

CSR (Corporate Social Responsibility)

RSE (Responsabilité sociétale – ou sociale – des entreprises) en français.

Les trois piliers du développement durable

Management stratégique

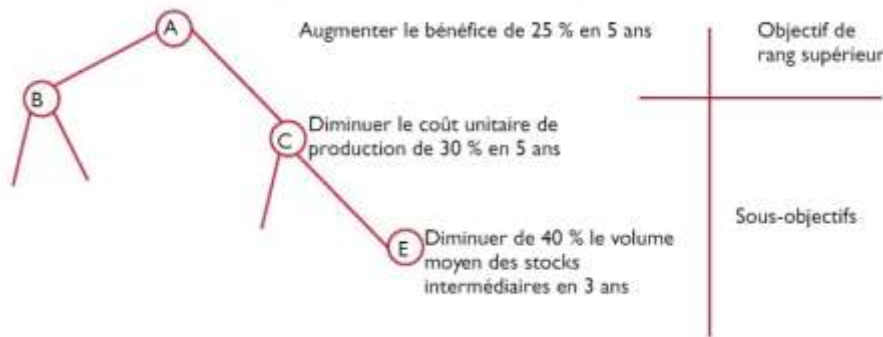
Une approche normative

variables bien identifiées

horizon de temps

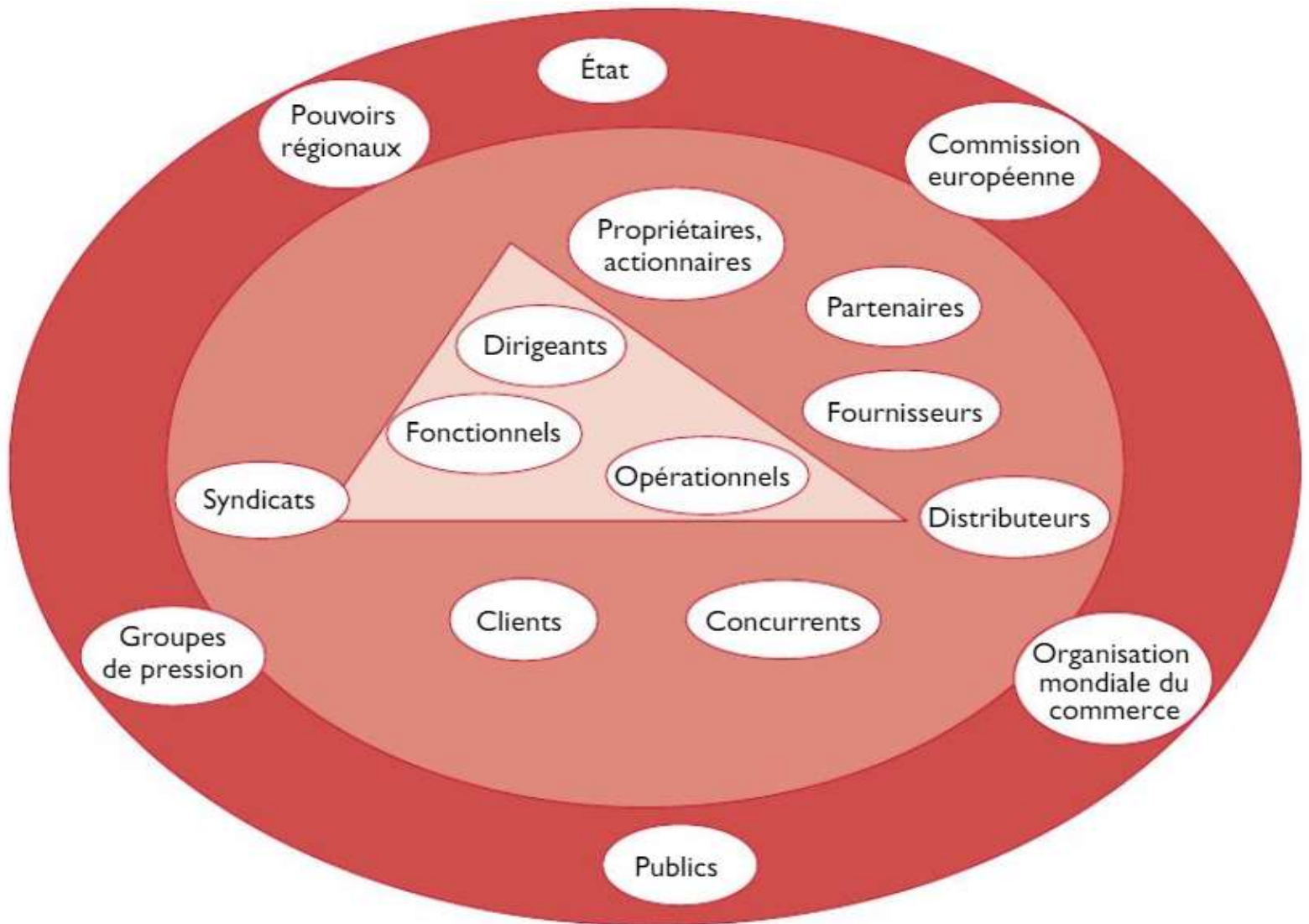
désigner les hommes

Une analyse logique est nécessaire.



Le système d'objectifs - un système hiérarchisé d'objectifs

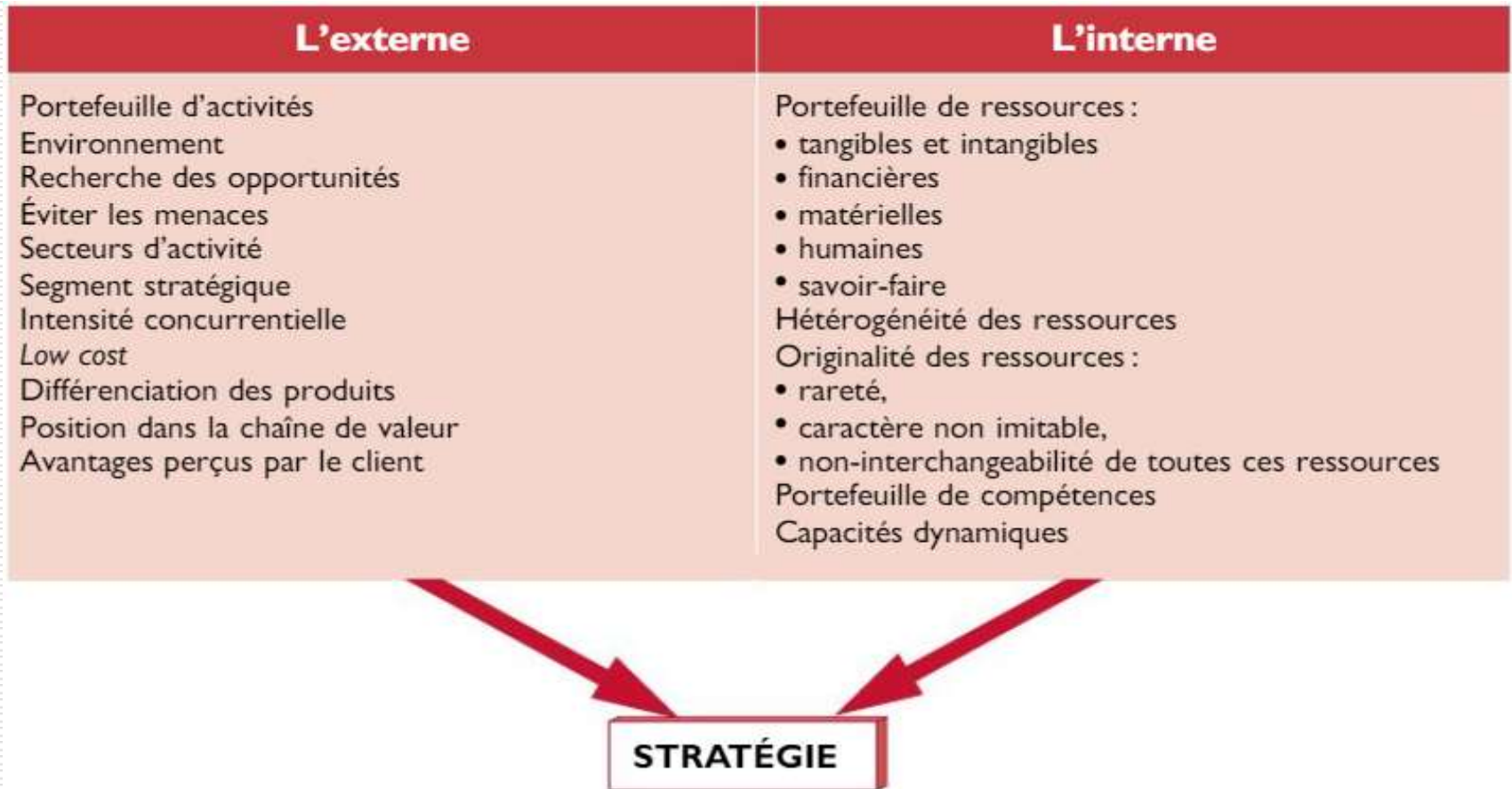
Les méthodes de fixation des objectifs



Les coalitions internes et externes

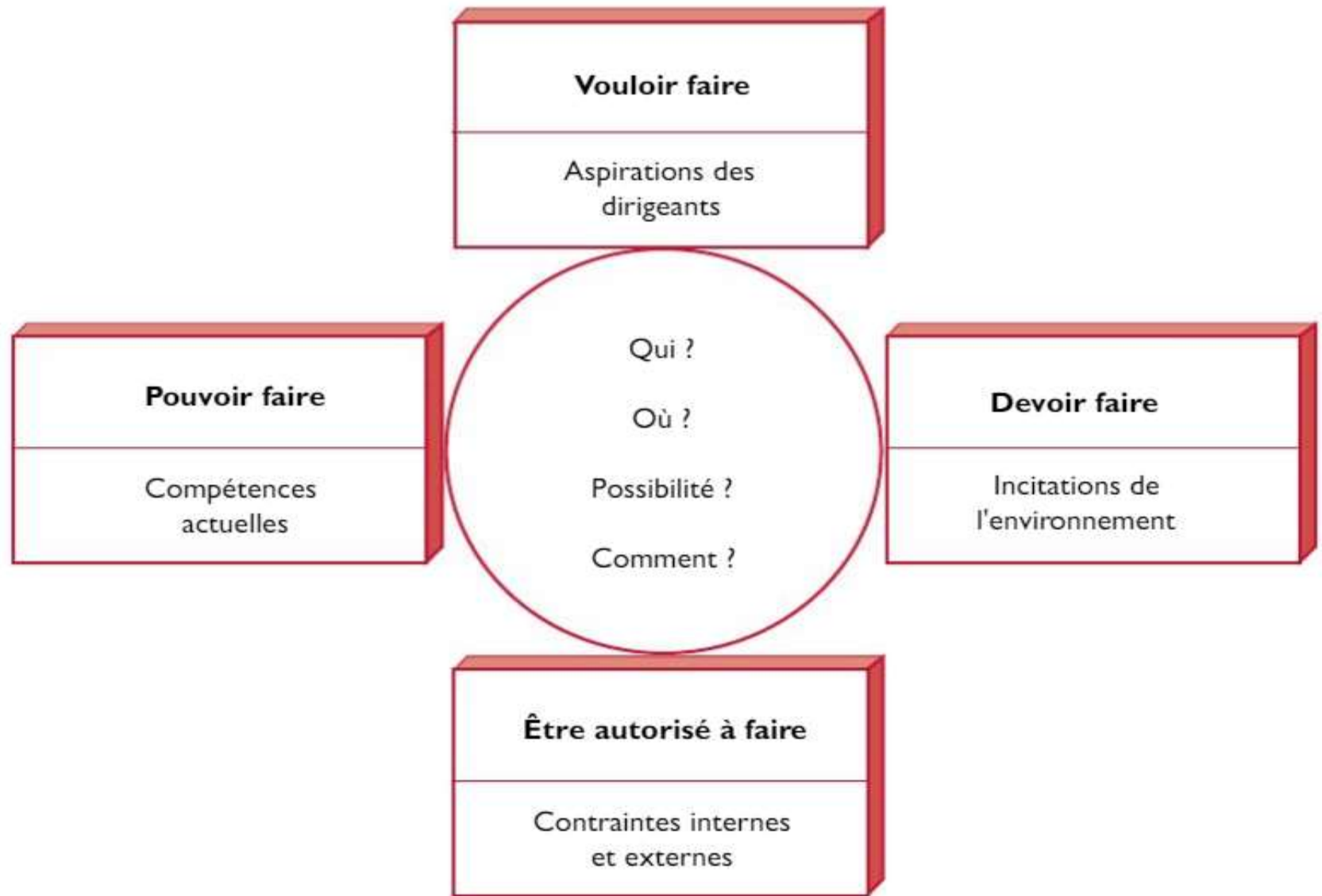
Les méthodes de fixation des objectifs

Management stratégique

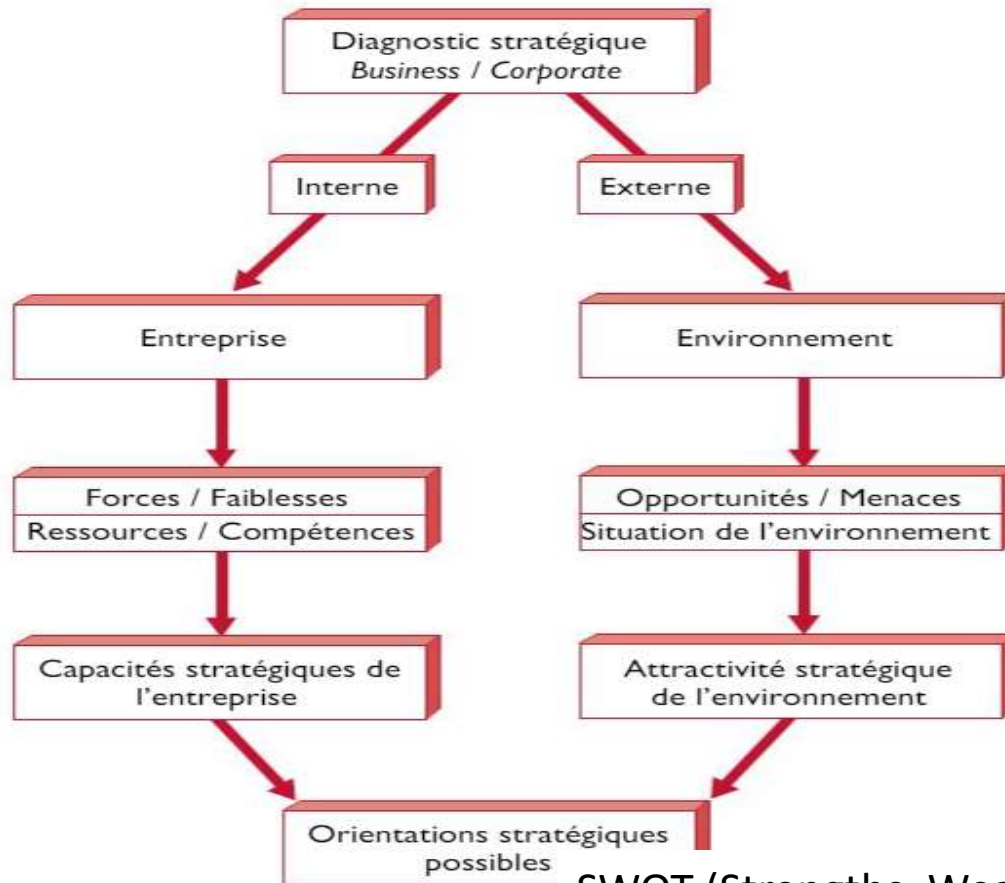


Les deux visions de l'analyse stratégique

Le nécessaire pragmatisme



Le diagnostic stratégique

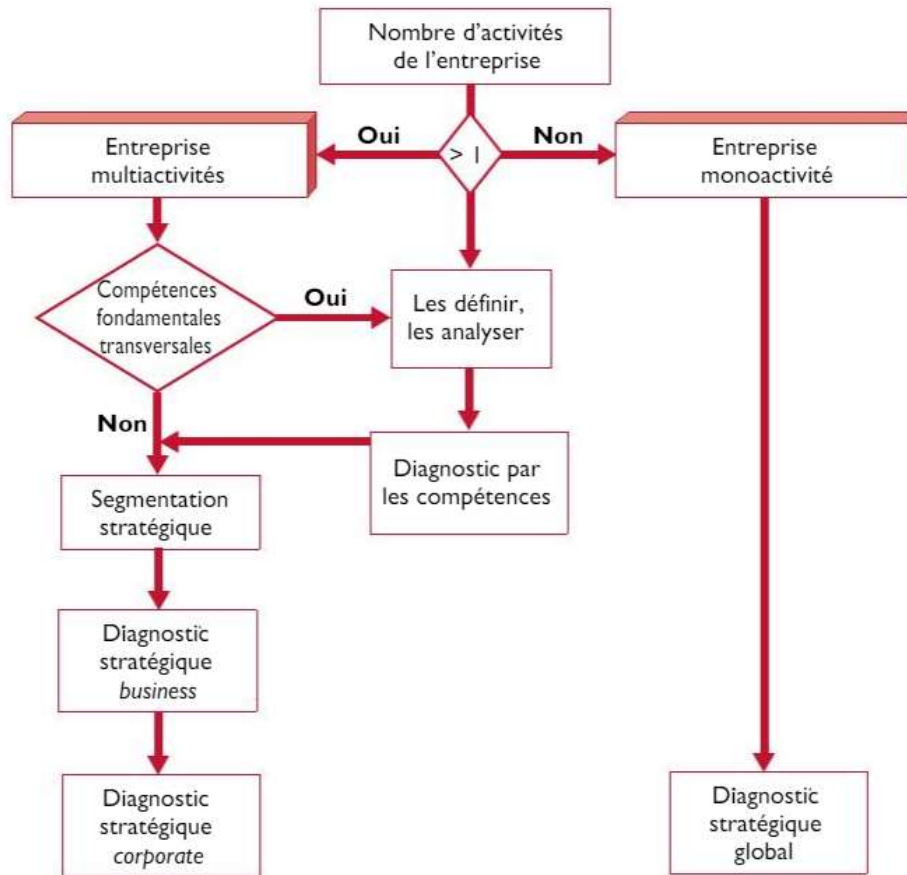


De la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe, on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront puiser en fonction de leurs objectifs.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Les deux perspectives de l'analyse stratégique

Le diagnostic stratégique

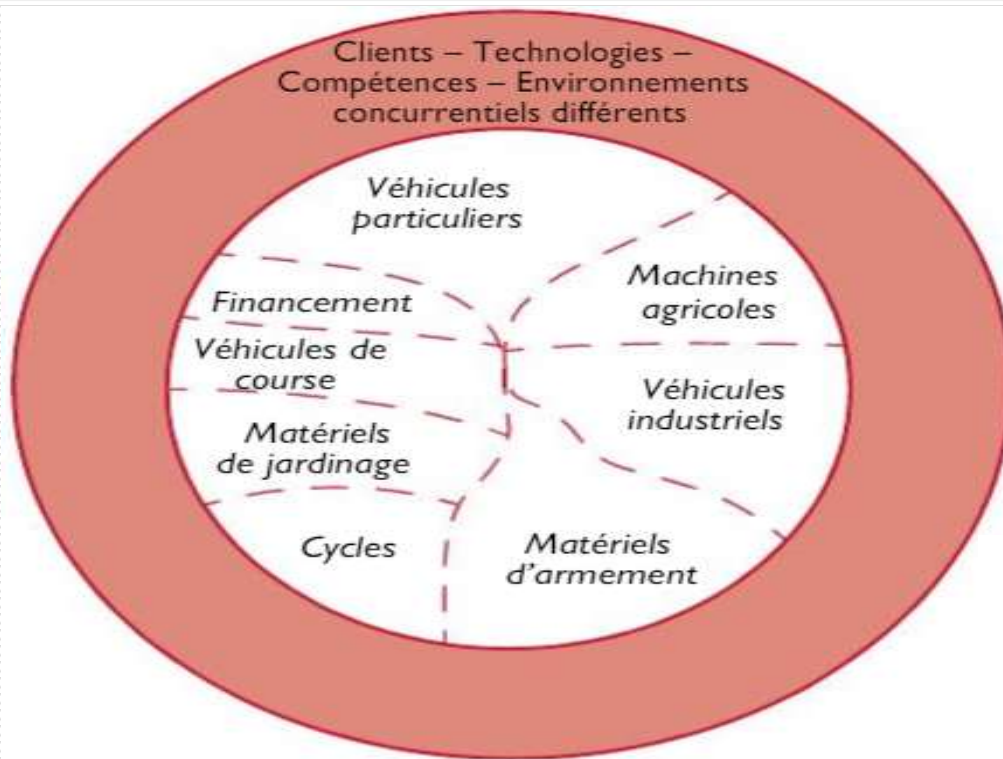


Le choix d'une unité d'analyse

La segmentation stratégique

Le diagnostic stratégique

La nécessité de la segmentation stratégique : l'exemple d'une industrie du secteur de la mécanique

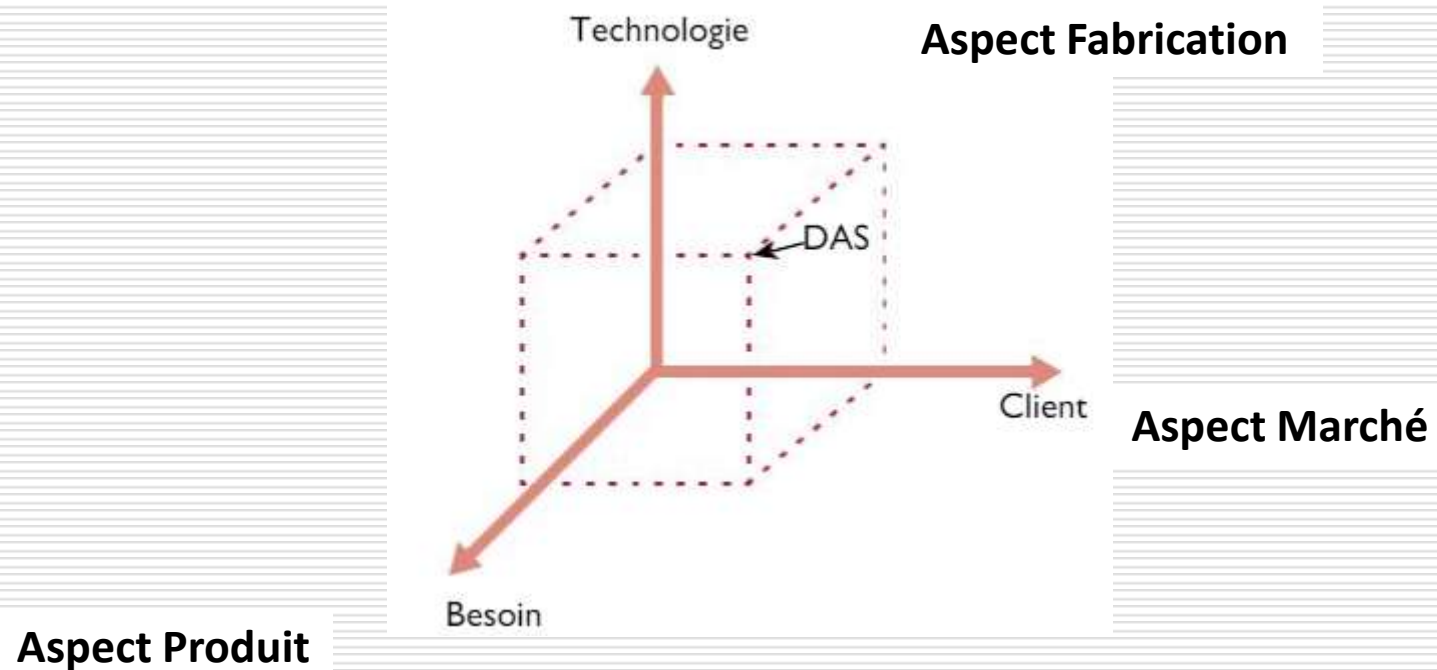


Centre d'activité stratégique (CAS),
Segment stratégique,
Strategic business unit (SBU),
Domaine d'activité stratégique (DAS)

La segmentation stratégique

Le diagnostic stratégique

Les trois critères du segment stratégique



La segmentation stratégique

Le diagnostic stratégique

Solutions	Avantages	Limites
Interne à l'entreprise : groupe <i>ad hoc</i> , équipe projet, service fonctionnel	<ul style="list-style-type: none">• Meilleure connaissance préalable des spécificités de l'entreprise.• Implication plus grande des équipes dans le diagnostic.• Mise en œuvre facilitée des solutions du fait de la participation à leur élaboration.• Coût direct moins élevé.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de réapparition des conflits internes habituels, interfonctionnels notamment.• Manque d'objectivité des analyses.• Absence de démarches et d'outils méthodologiques.• Inadaptation en cas de crise ou d'urgence, dans lesquelles des décisions radicales sont à prendre.
Externe à l'entreprise : consultant	<ul style="list-style-type: none">• Apport méthodologique dû au professionnalisme du consultant.• Expérience préalable du secteur et de ses spécificités.• Rapidité d'intervention et de mobilisation d'équipes.• Regard extérieur plus objectif et neutre par rapport aux dissensions internes.	<ul style="list-style-type: none">• Coût plus élevé.• Risque de diffusion à l'extérieur de l'entreprise d'informations confidentielles.• Dépendance vis-à-vis de la direction.• Risque de voir proposées des solutions trop standards ou « à la mode ».

Une solution mixte (un consultant qui anime un groupe interne de diagnostic stratégique) est également pratiquée par les entreprises.

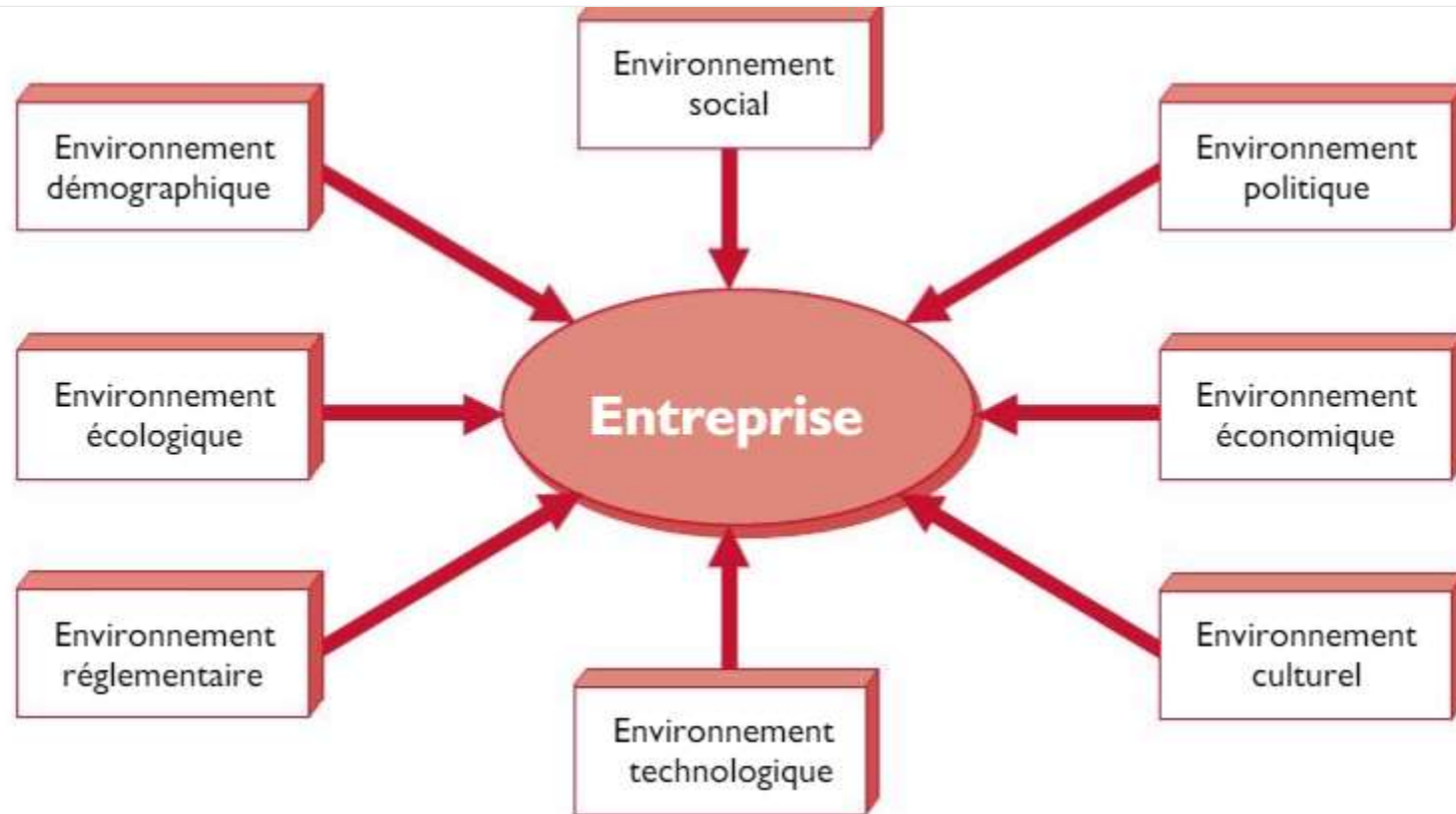
L'alternative internalisation/externalisation du diagnostic

Le diagnostic stratégique

Perspective \ Niveau d'analyse	Business Domaines d'activité ou entreprise monoactivité	Corporate Ensemble de l'entreprise multiactivités
Diagnostic externe : attractivité de l'environnement	Environnement global : SPECTRED	
	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur : demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle • Écosystème d'affaires • Facteurs clés de succès • Scenarii 	
Diagnostic interne : capacités stratégiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions et processus • Ressources et compétences 	
	Chaîne de la valeur	
Synthèse du diagnostic interne et externe	SWOT	
		Matrices de portefeuille d'activités

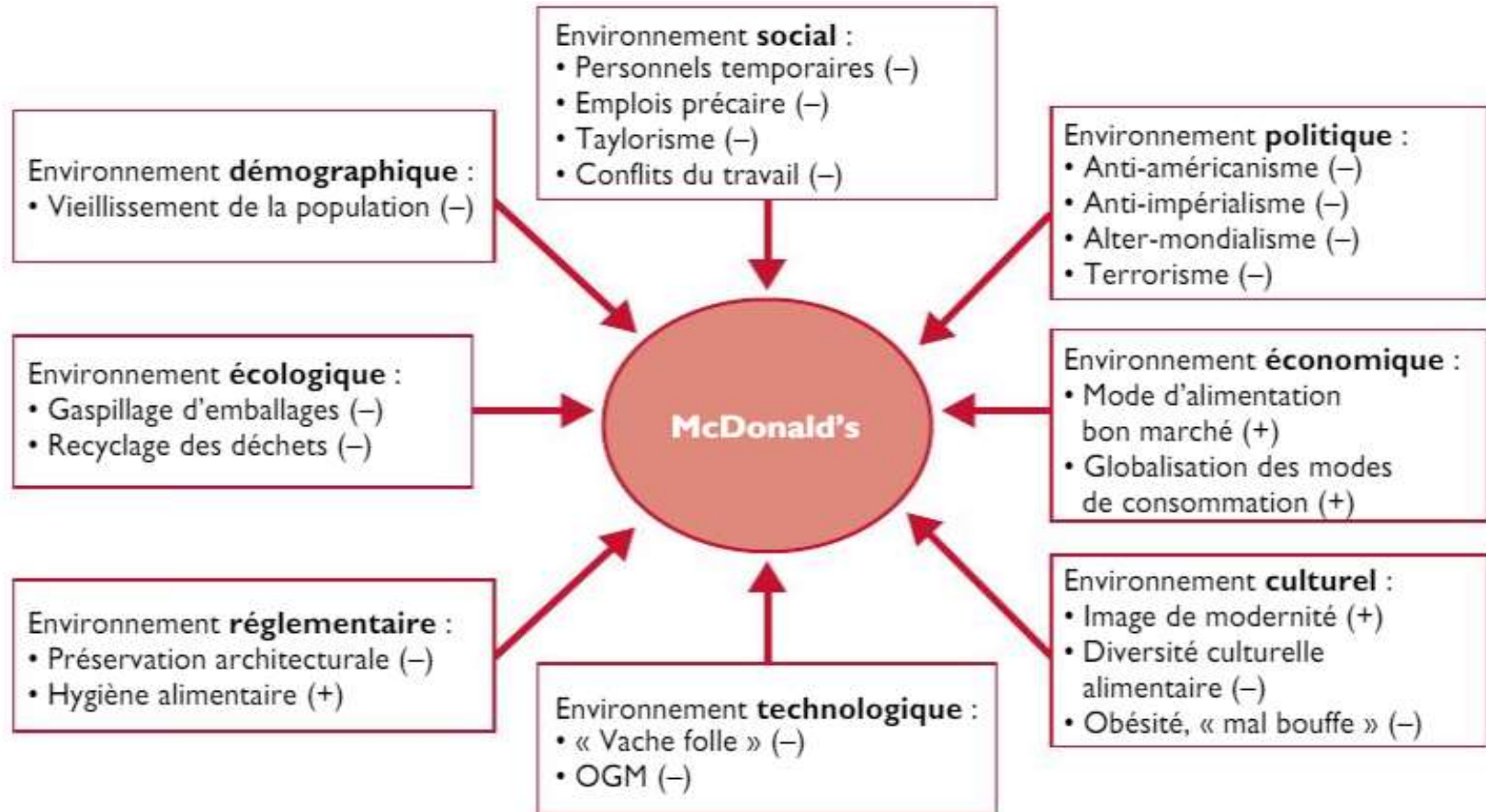
Les outils du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique externe



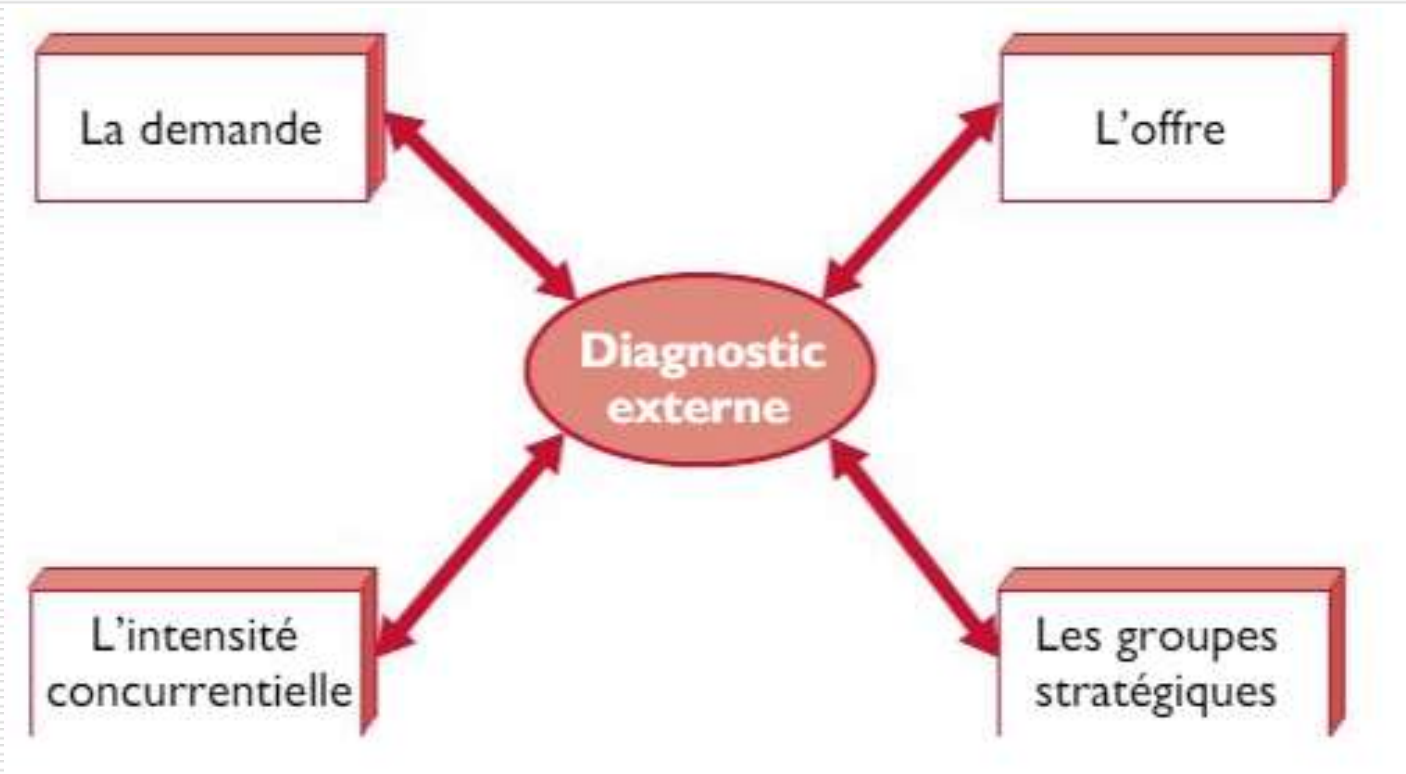
Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)

Le diagnostic stratégique externe



Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)

Le diagnostic stratégique externe



Les quatre rubriques du diagnostic externe


Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités  
Les caractéristiques de la demande		
• Quelles quantités vendues ?		
• Qui achète ?		
• Qui consomme ?		
• Qui prescrit ?		
• Quand achète-t-on et consomme-t-on ?		
• Quelle saisonnalité ?		
• À quelle périodicité ?		
• À quelle occasion ?		
• Quel besoin ?		
• Quelle motivation ?		
• Quel budget ?		
• Quelle élasticité prix ?		
• Quelle sensibilité à la publicité, aux promotions ?		
• Quelle fidélité aux marques, enseignes, circuits ?		
• Quels lieux d'achat ?		
• Quels circuits de distribution ?		
• Poids d'Internet ?		
• Etc.		

Le diagnostic de la demande



L'évolution de la demande

- Quel taux de croissance global ?
- Quelle phase du cycle de vie ?
- Quel taux de croissance par segment ?
- Quelle évolution économique ?
- Quelle évolution démographique ?
- Quelle évolution technologique ?
- Quelle évolution des attentes et des goûts ?
- Quelle évolution des styles de vie ?
- Quelle évolution des circuits de distribution ?
- Quels nouveaux usages ?
- Quelles nouvelles clientèles ?
- Quels substituts ?
- Quelle position des pouvoirs publics ?
- Etc.

Synthèse

Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités  
Capacités du secteur		
• Secteur sous-capacitaire/surcapacitaire ?		
Structure des coûts		
• Importance des charges fixes/charges variables ?		
• Poids relatif des coûts de matière, de main-d'œuvre, de capital ?		
• Existence d'économies d'échelle ?		
• Importance de la valeur ajoutée ?		
Économie du secteur		
• Existence de barrières à l'entrée ?		
• Existence de barrières à la sortie ?		
• Degré de concentration et d'intégration des entreprises du secteur ?		
• Organisation de la filière et répartition de la valeur ajoutée dans le secteur ?		
• Rôle des pouvoirs publics dans l'économie du secteur ?		

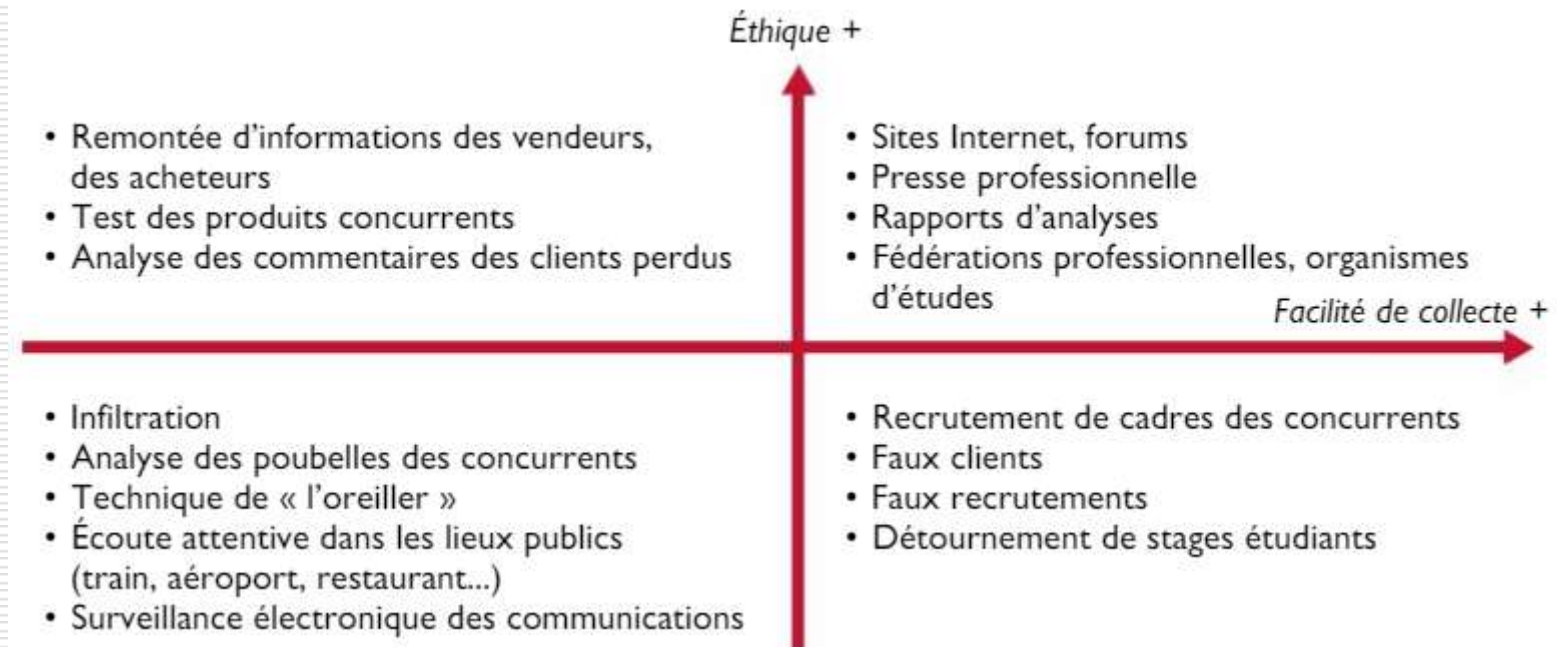
Circuit de distribution		
• Concentration de la distribution ?		
• Concurrence entre circuits de distribution, multicanal ?		
• Accès aux circuits de distribution ?		
• Nombre de niveaux dans les circuits de distribution ?		
• Cycle de vie des formules de distribution ?		
Financement du secteur		
• Besoins de financement ?		
• Caractère cyclique du besoin de financement ?		
• Sources de financement habituelles ? publiques ?		
Technologie		
• Évolutions technologiques ?		
• Risques de ruptures technologiques ?		
• Impact sur la compétitivité ?		
Synthèse		

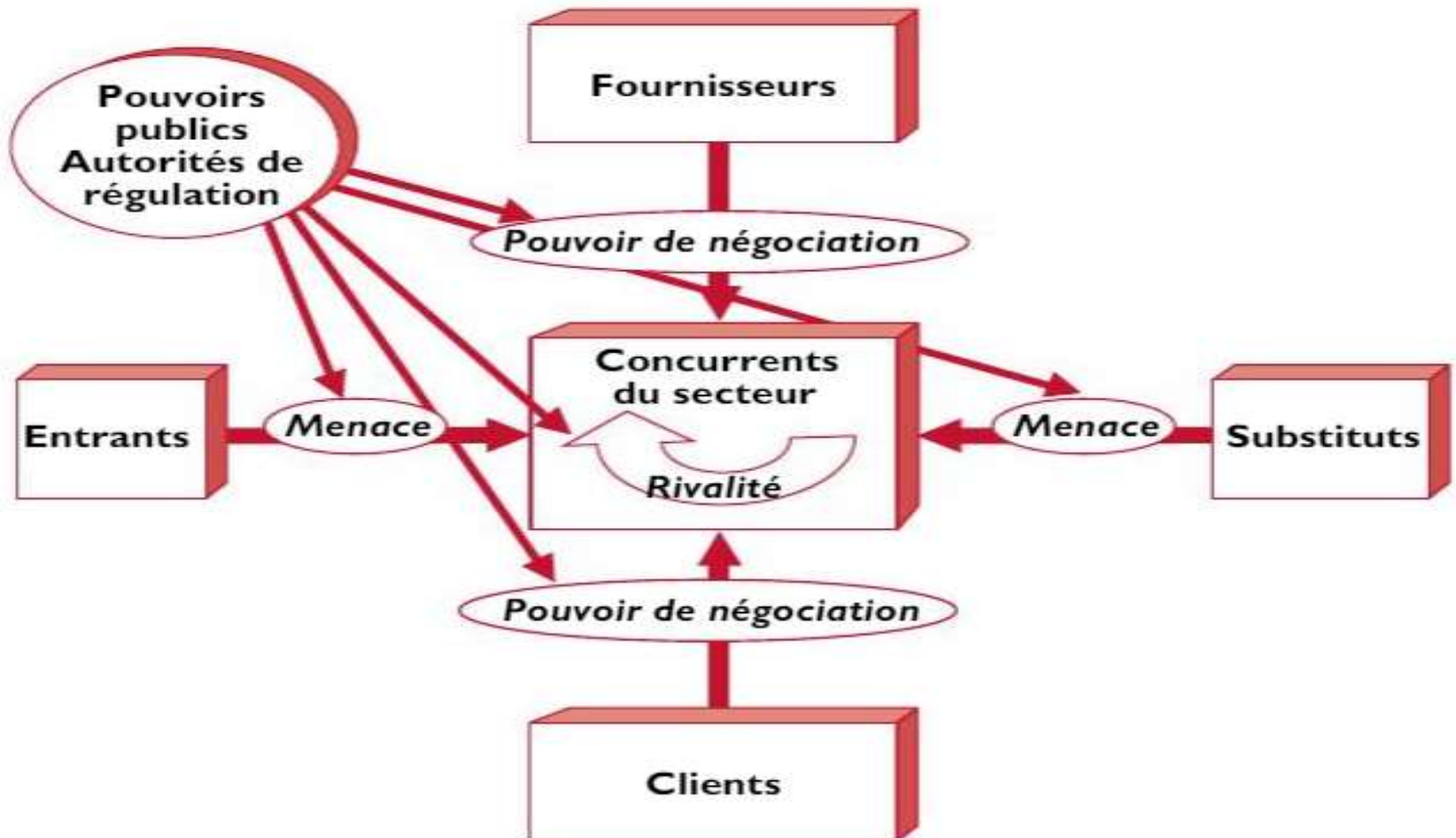
Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités  
Objectifs et stratégie de la concurrence ?		
• Quels sont les objectifs ?		
• Quelle est l'attitude à l'égard du risque ?		
• Quelles sont les valeurs et les croyances ?		
• Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ?		
• Quelle est la stratégie du concurrent ?		
Conception de la concurrence ?		
• Sur l'évolution de son entreprise ?		
• Sur l'évolution des concurrents et du secteur ?		
Les capacités de la concurrence ?		
• Forces et faiblesses fonctionnelles		
– Marketing ?		
– Production ?		
– Organisationnelles ?		
– Financières ?		
– Humaines ? etc.		
• Capacités de croissance ?		
• Capacités d'adaptation au changement ?		
• Capacité de résistance ?		

Le diagnostic du groupe stratégique

Le diagnostic stratégique externe

Les techniques de collecte de l'information sur les concurrents





Les six forces commandant l'intensité concurrentielle et la rentabilité d'un secteur

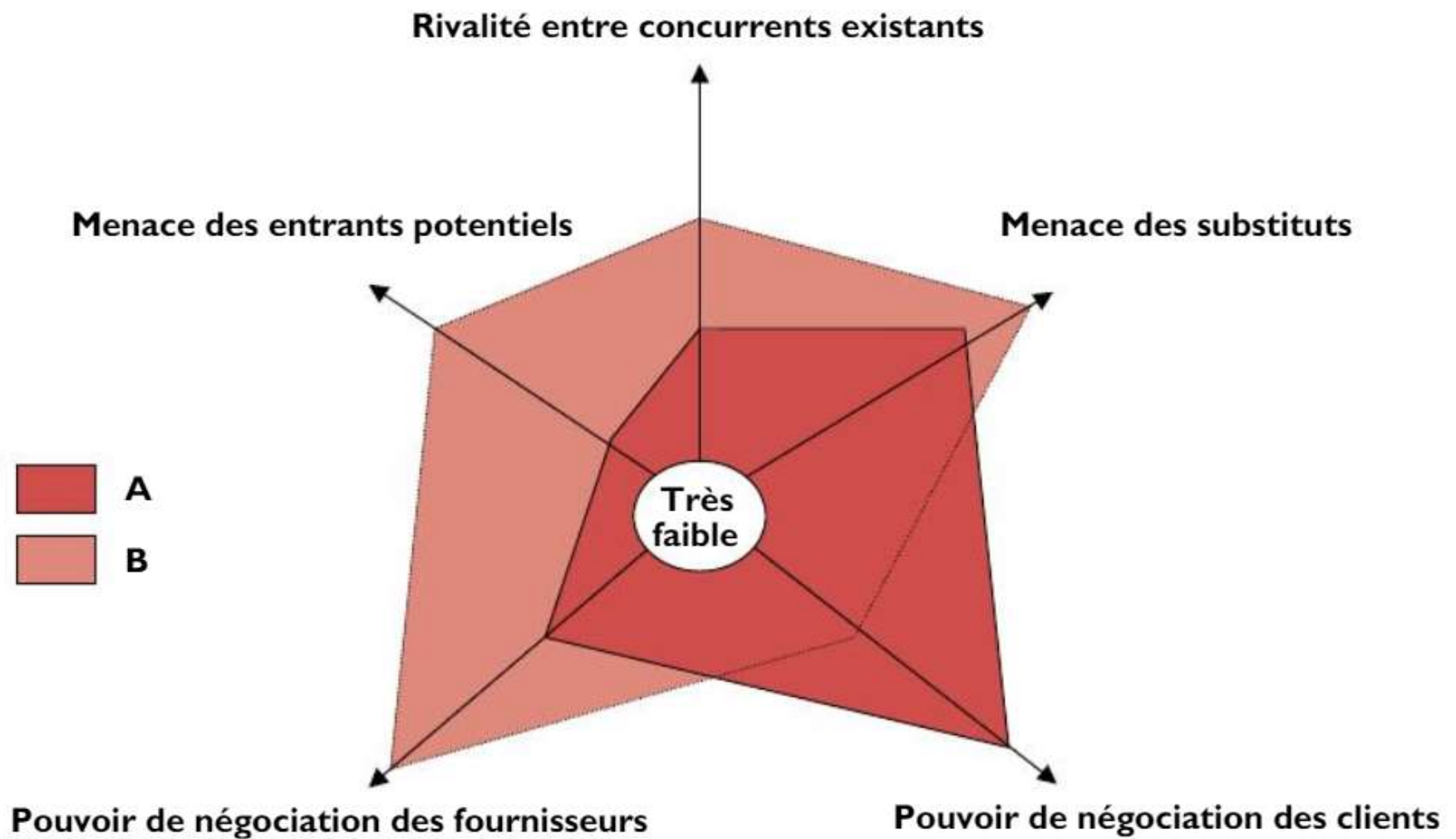
L'intensité concurrentielle

Le diagnostic stratégique externe

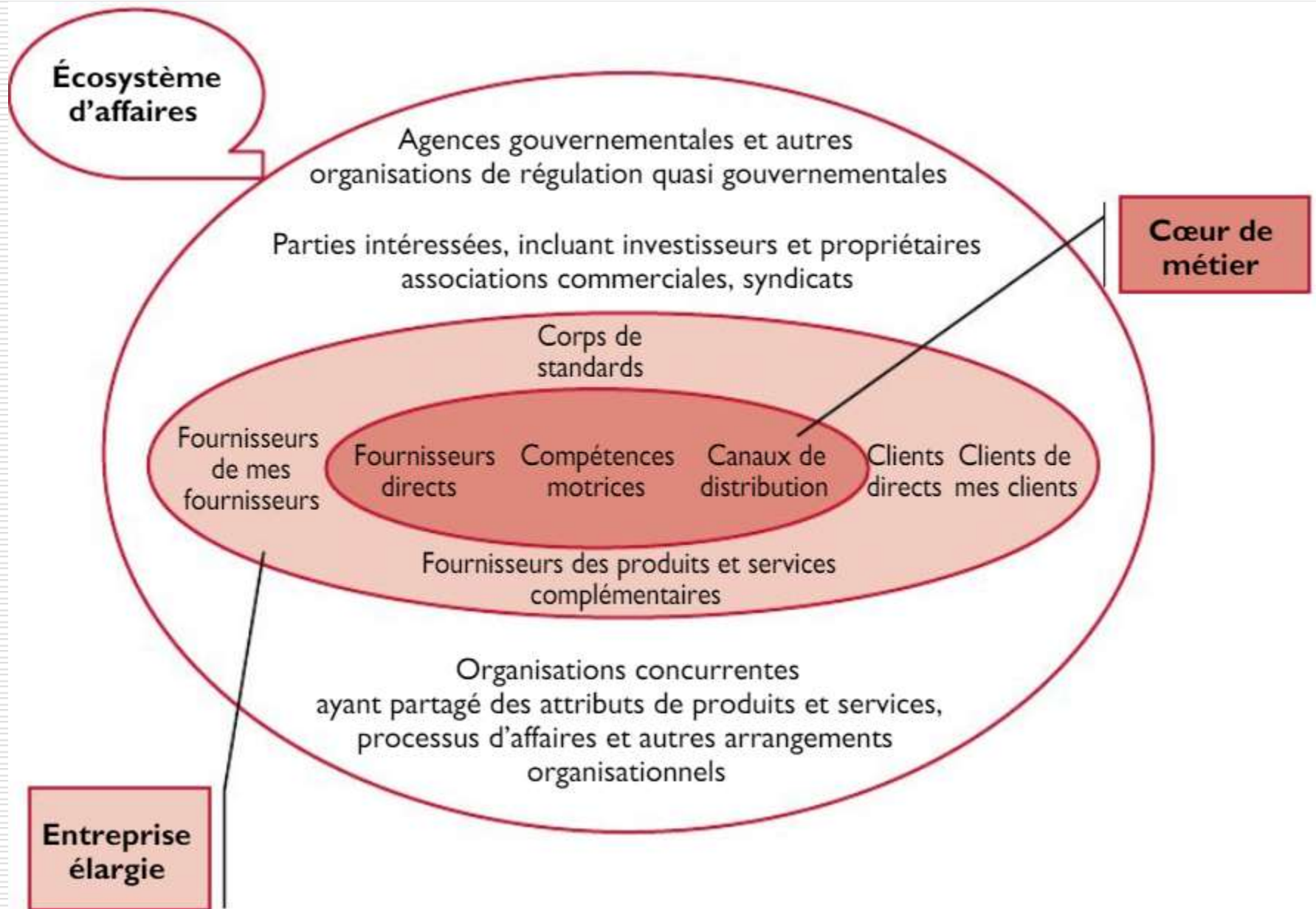
Force de l'intensité concurrentielle Acteurs	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
• Les fournisseurs	1	2	3	4	5
• Les clients	1	2	3	4	5
• Les concurrents	1	2	3	4	5
• Les entrants potentiels	1	2	3	4	5
• Les substituts	1	2	3	4	5
Synthèse de l'intensité concurrentielle du secteur (Total)	très faible (5-8)	faible (9-12)	moyenne (13-17)	forte (18-21)	très forte (22-25)

Une synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle

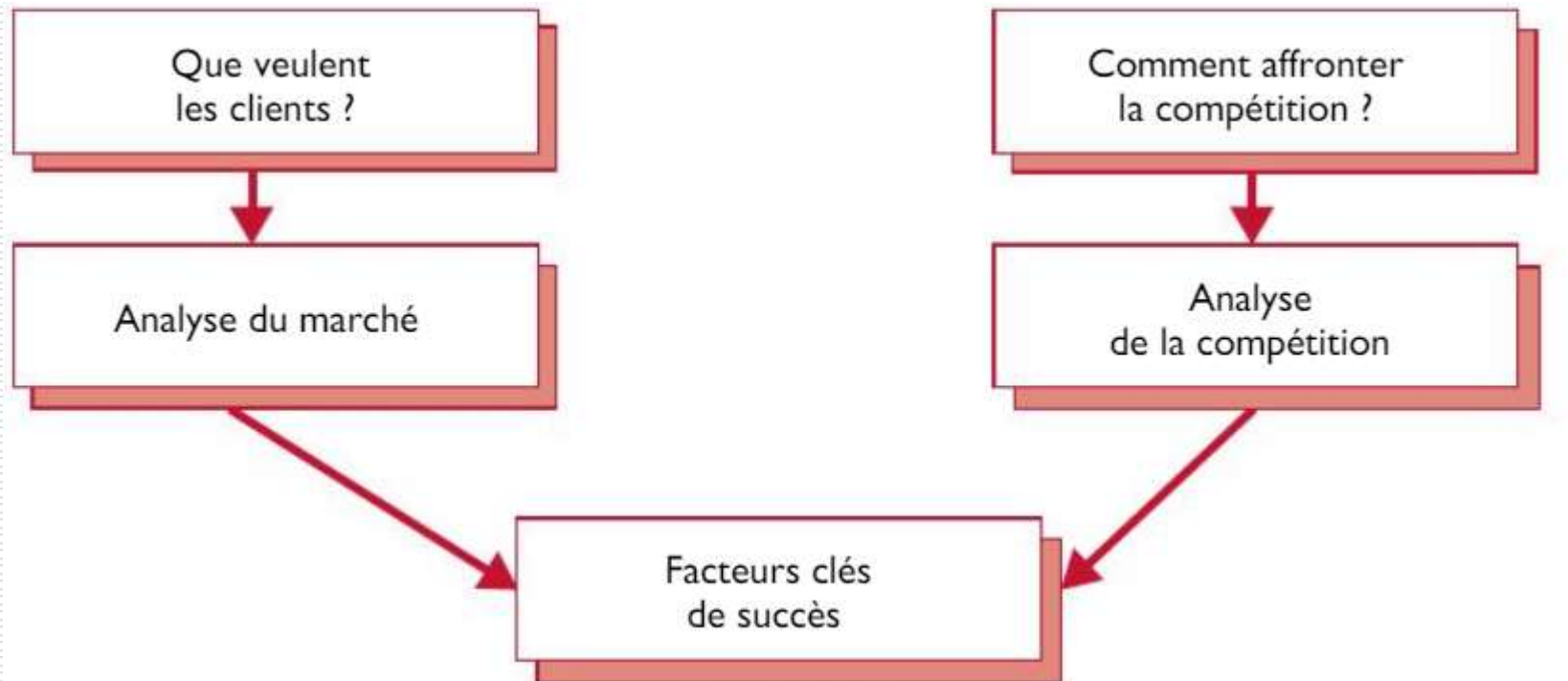


L'étoile sectorielle : deux exemples différenciés (secteurs A et B)



Le modèle écosystème d'affaires (ESA)

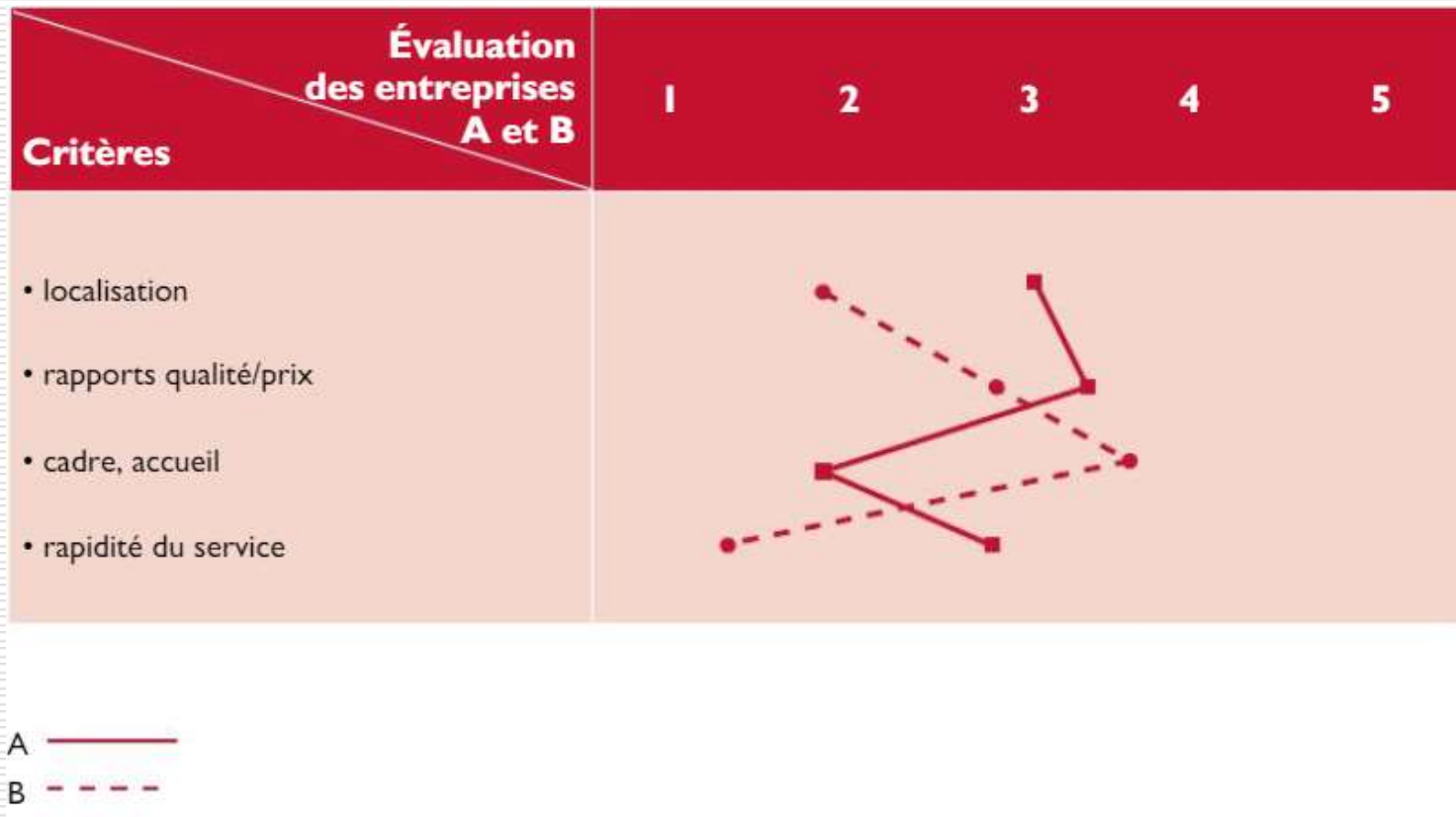
Le diagnostic stratégique externe



L'identification des facteurs clés de succès (FCS)

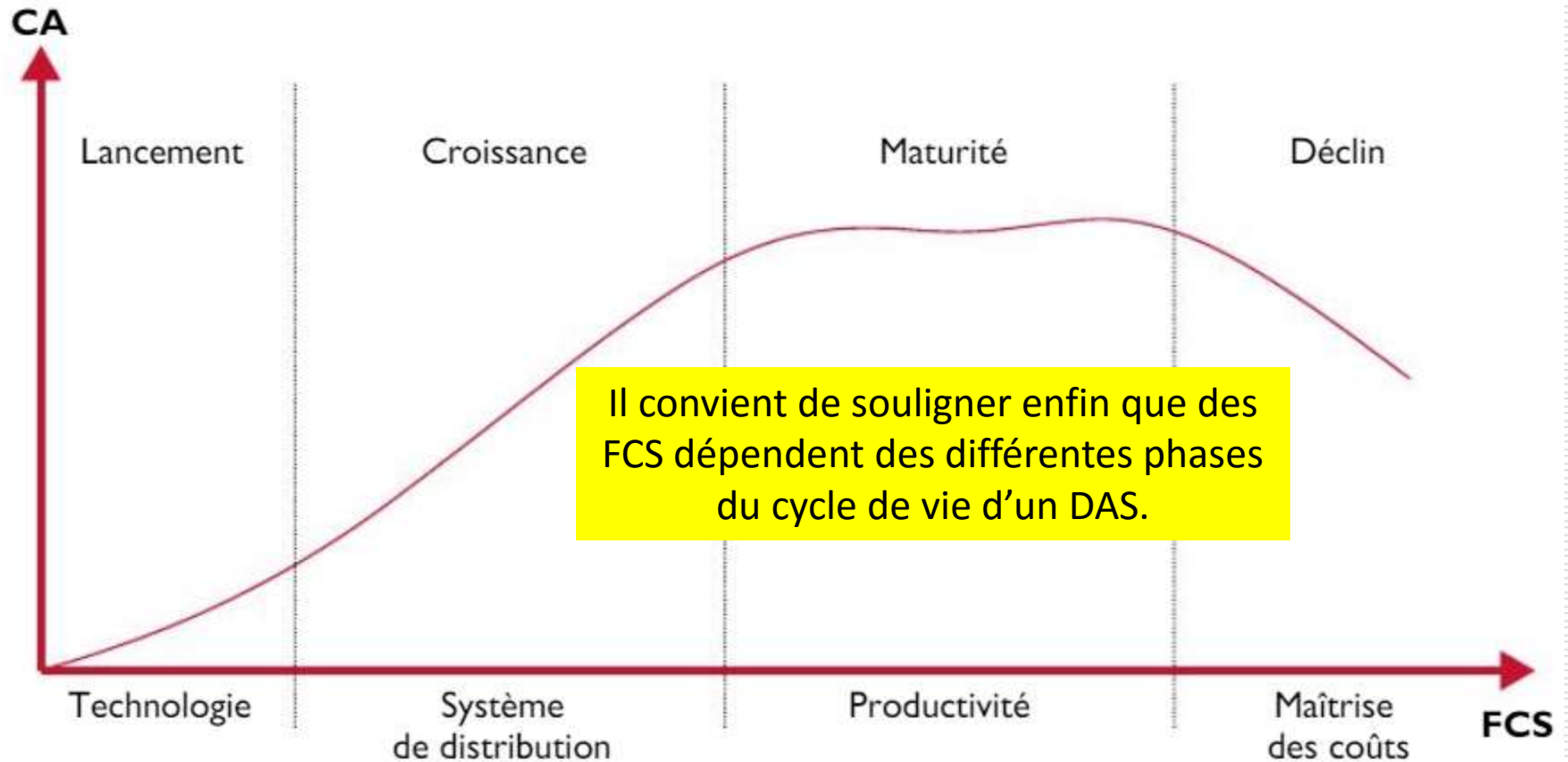
Le diagnostic stratégique externe

Un exemple de maîtrise des FCS dans le secteur de la restauration professionnelle



L'identification des facteurs clés de succès (FCS)

Le diagnostic stratégique externe



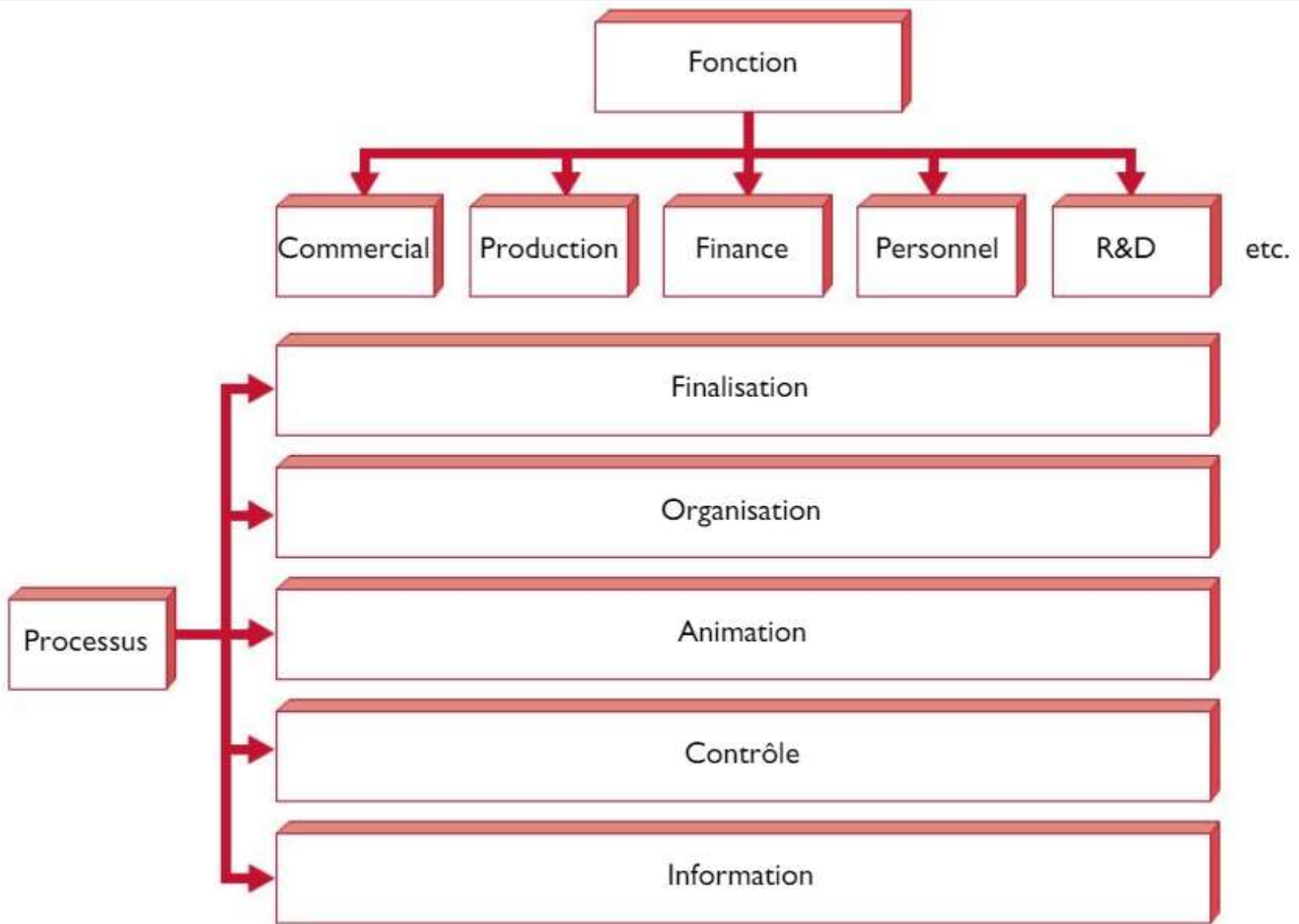
Le cycle de vie et les FCS

Le diagnostic stratégique externe



Un exemple simplifié de scénario d'évolution de l'industrie pharmaceutique

Variables clés	Hypothèses d'évolution	Scenarii d'évolution du secteur	Stratégies
Concentration industrielle dans le secteur sur le plan mondial	H1. maintien du rythme actuel H2. augmentation très forte	■ Scénario A : H1+H3 ■ Scénario B : H2+H4	■ Stratégie d'alliance avec des concurrents, maintien de la diversité des activités
Taux de substitution des médicaments génériques aux médicaments brevetés	H3. les génériques représentent 20 % de la consommation H4. les génériques représentent 80 % de la consommation		■ Stratégie de recentrage très fort sur très peu de segments et investissement dans la recherche

La méthode des scenarii



Les fonctions et les processus

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces  
<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille produits • Volume des ventes • Parts de marché • Répartition géographique du chiffre d'affaires • Répartition par canaux de distribution du chiffre d'affaires • Politique de marge • Image de marque • Étendue de la gamme • Qualité des produits • Qualité du service • Politique de prix • Fidélité de la clientèle • Maîtrise du marketing digital • Efficacité de la force de vente • Efficacité de la publicité • Efficacité des promotions • Efficacité du marketing direct • Etc. 		
SYNTHÈSE		

Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic de la fonction finance

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• Rentabilité• Endettement à long et moyen termes• Endettement de court terme• Solvabilité• Trésorerie• Stocks (évolution et poids)• Créances clients• Sources de financement• L'entreprise est-elle rachetable, « opérable » ?• Cotation boursière• Dettes fournisseurs• Part des frais financiers dans le chiffre d'affaires• Flexibilité financière• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne



Le diagnostic de la fonction production

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• Capacité de production• Qualité de la production• Flexibilité de la production, quantitative et qualitative• Taux de sous-traitance• Délai de production• Âge de la technologie• Âge des équipements• Coûts de production• Localisation de la production• Qualité du service après-vente• Structure des coûts• Logistique• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne



Le diagnostic de la fonction R&D

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• Innovations technologiques• Innovations du <i>process</i>• Innovations produits• Innovations services• Dépôts de brevets• Potentiel de recherche• Moyens affectés à la R & D• Intégration de la R & D dans la structure• Adaptation au marché des innovations• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic de la fonction personnel

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• Pyramide des âges• Compétences• Formation• Rotation du personnel• Absentéisme• Rémunération• Part des salaires dans le chiffre d'affaires• Capacité d'attraction des compétences• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic de l'organisation

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
		☹	☺
<ul style="list-style-type: none">• Une structure a-t-elle été clairement définie ?• Un organigramme à jour est-il diffusé ?• La structure est-elle adaptée à la stratégie ?• Les mécanismes de coordination sont-ils adaptés à l'activité ?• Les fonctions importantes sont-elles rattachées à la direction ?• Le système d'information est-il cohérent avec la structure ?• La surveillance de l'environnement est-elle intégrée dans la structure ?• La structure est-elle adaptée à l'évolution de l'environnement ?• Les procédures essentielles sont-elles définies ?• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne



Le diagnostic de la culture

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il des valeurs communes ? Sont-elles diffusées ?• L'histoire de l'entreprise est-elle connue ? Est-elle valorisée ?• L'entreprise a-t-elle des héros ?• L'entreprise entretient-elle des mythes ? Développe-t-elle les symboles d'appartenance et les rites ?• Un langage propre est-il développé ?• La culture est-elle bureaucratique ? fermée ? ouverte ? réactive ? adaptative ?• La culture est-elle orientée marché, recherche, production ?• Le personnel a-t-il un sentiment d'appartenance ?• La culture est-elle adaptée à la stratégie de l'entreprise ?• La culture est-elle adaptée au secteur et à son évolution ?• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne



Le diagnostic de la direction

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• L'actionnariat est-il stable ?• Le conseil d'administration est-il performant ?• L'équipe de direction a-t-elle montré sa compétence, sa cohésion ?• Quels sont les objectifs personnels des dirigeants ?• Quelles sont les formations de chaque dirigeant ?• Quel est l'âge de chaque dirigeant ?• Les tâches sont-elles bien réparties ?• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

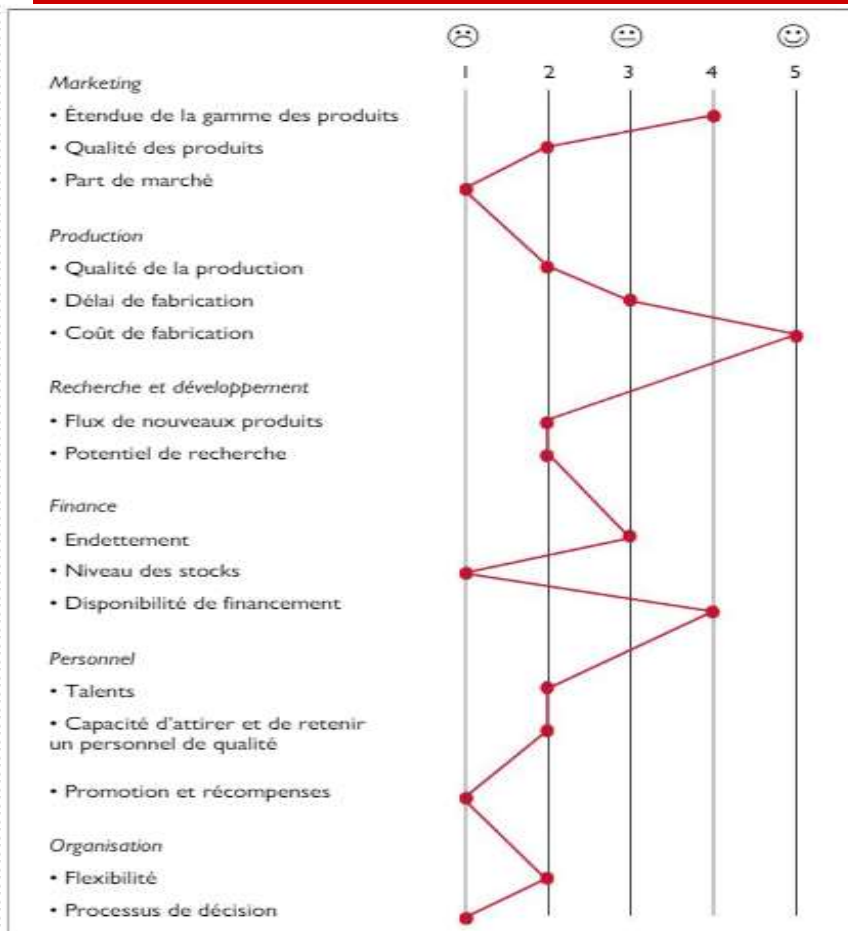
Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic de la direction

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces	
			
<ul style="list-style-type: none">• L'actionnariat est-il stable ?• Le conseil d'administration est-il performant ?• L'équipe de direction a-t-elle montré sa compétence, sa cohésion ?• Quels sont les objectifs personnels des dirigeants ?• Quelles sont les formations de chaque dirigeant ?• Quel est l'âge de chaque dirigeant ?• Les tâches sont-elles bien réparties ?• Etc.			
SYNTHÈSE			

Les fonctions et les processus

Le diagnostic stratégique interne



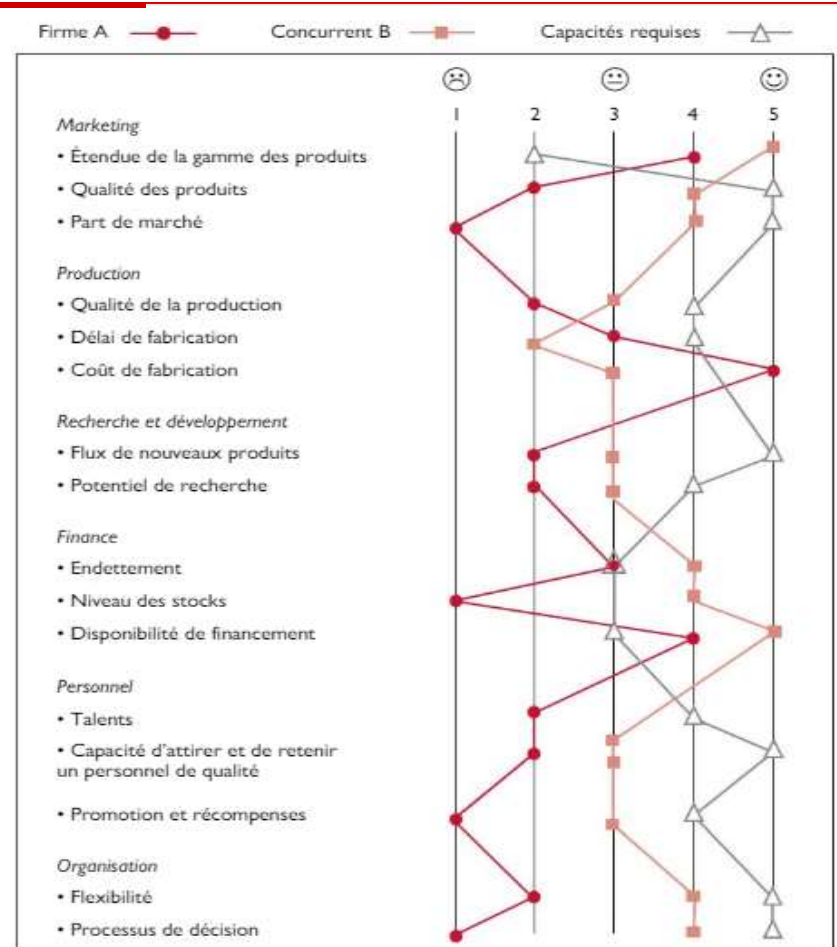
Une représentation du profil de compétence

D'après R.-A. THIÉTART, Le Management, 13^e édition, PUF, 2012.

La chaîne de valeur

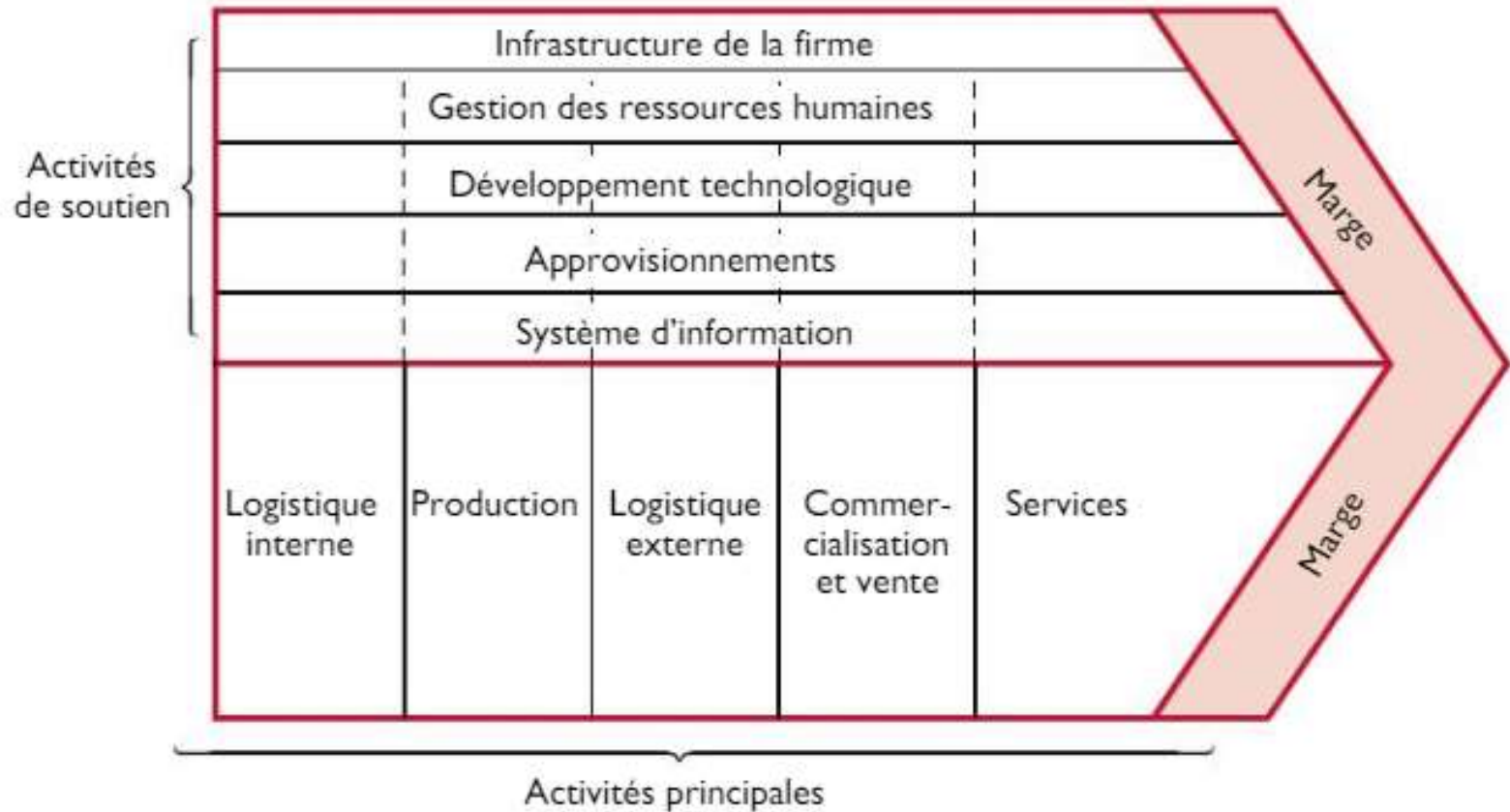
Le diagnostic stratégique interne

Le profil concurrentiel et le profil idéal



La chaîne de valeur

Le diagnostic stratégique

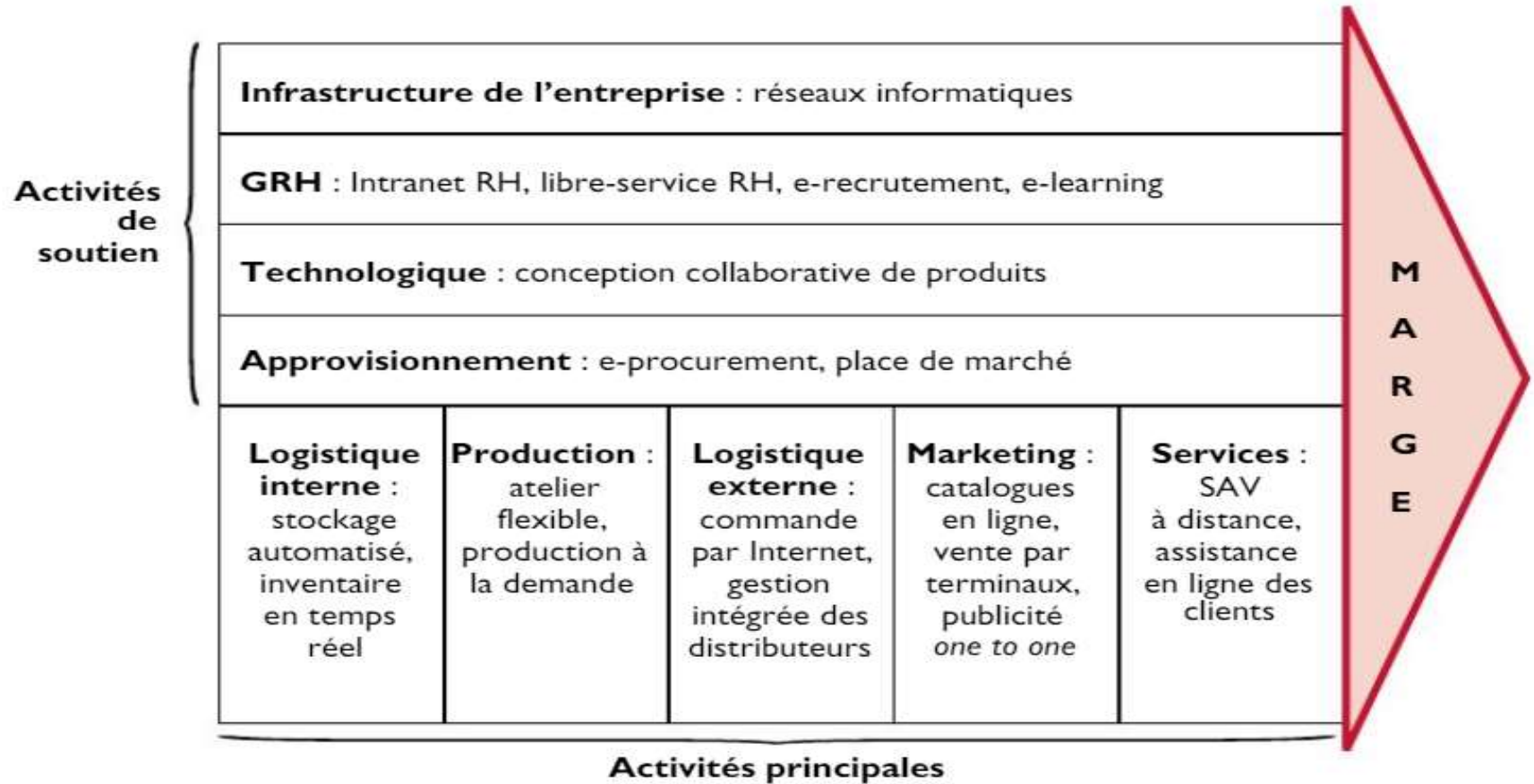


La chaîne de valeur type

Activités	Principales	De soutien
Direction générale		X
Service du personnel		X
Comptabilité		X
Service commercial		X
Service des achats		X
Bureau de calcul		X
Bureau des méthodes		X
Atelier de fabrication des cuves	X	
Atelier anti-corrosion (grattage, peinture)	X	
Atelier de bobinage	X	
Atelier d'assemblage	X	
Entretien		X
Service de réception avant cession au client	X	
Expédition (véhicule de livraison sur site)	X	

Exemple d'analyse de la chaîne de la valeur

Le diagnostic stratégique



La méthode des scenarii

Diagnostic des ressources

Immatérielles

Humaines

Financières

Physiques



Identification des ressources stratégiques

Critères des choix :

- valeur pour le marché
- exclusivité pour la firme



Définition des ressources stratégiques

Caractéristiques des ressources stratégiques :

- présentent de la valeur
- rares
- peu imitables
- peu substituables



Diagnostic des compétences

Managériales

Fonctionnelles

Transversales

Professionnelles



L'analyse par les ressources et les compétences



Identification des compétences fondamentales

Sur quatre plans :

- les savoirs
- les systèmes techniques
- les systèmes de management
- les valeurs et les normes



Définition des compétences fondamentales

Critères de choix :

- présentent un « plus » pour le client
- rares
- maîtrisées par l'entreprise
- non imitables ou substituables
- présentent de l'élasticité pour s'appliquer à des activités nouvelles



Recherche d'avantages concurrentiels

L'analyse par les ressources et les compétences

Le diagnostic stratégique interne

Un extrait du diagnostic des ressources d'une entreprise

		Évaluation des ressources	
Ressources	Description, commentaires	Valeur pour le marché	Exclusivité pour l'entreprise
Immatérielles	Marque mondialement connue	****	****
Humaines	Personnel bien formé	**	*
Financières	Soutien des banques	*	*
Physiques	Machines	*	****

Importance de l'avantage concurrentiel conféré par la ressource : * très faible/**** très fort.

L'analyse par les ressources et les compétences

Le diagnostic stratégique interne

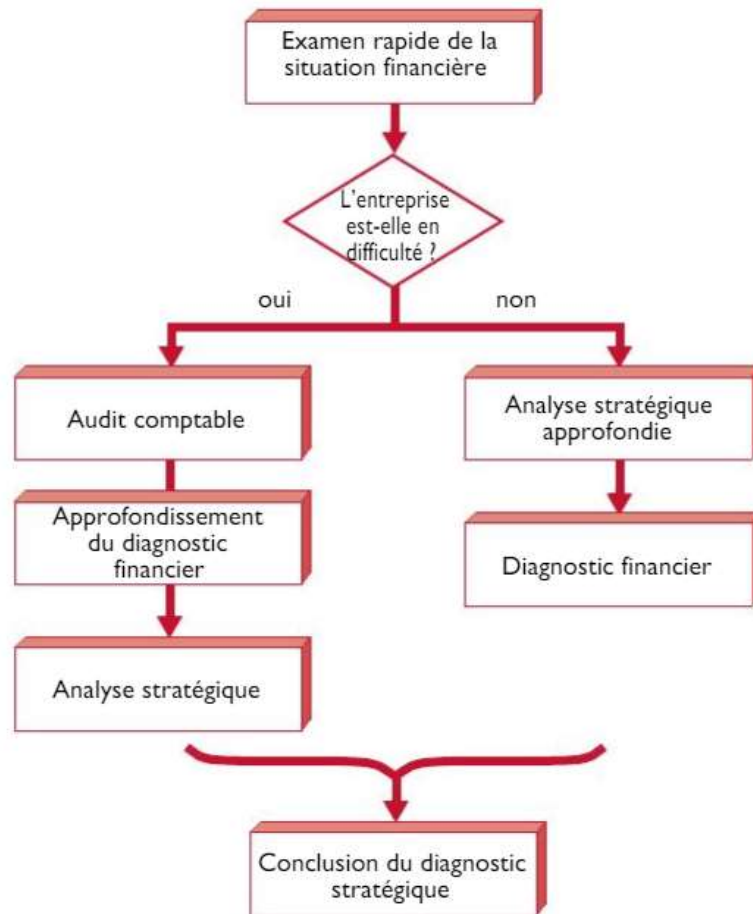
Les quatre questions de la méthode VRIO

Ressources et compétences	Valeur	Rareté	Imitabilité	Organisation	Avantage compétitif
Achat en grosses quantités et en juste à temps	oui	oui			Temporaire
Système de ventes par téléphone et internet	oui	oui			Temporaire
Amélioration permanente des lignes d'assemblage, de la rapidité et de l'efficacité	oui	oui	oui		Défendable
Culture de l'écoute du client	oui	oui	oui	oui	Compétence distinctive durable

Une application de la méthode VRIO à l'entreprise Dell

Le diagnostic des ressources et compétences

Le diagnostic stratégique interne



Le diagnostic financier et le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique interne

- **Risque d'exploitation** : calcul du point mort pour connaître la structure des charges et la position par rapport à l'équilibre :

$$\text{Point mort} = \frac{\text{charges fixes}}{\text{marge sur coût variable}}$$

- **Risque financier** : calcul des effets de l'endettement sur la situation de l'entreprise :

– *Effet de levier* = $\frac{\text{dettes totales}}{\text{actif}}$, il donne la structure financière de l'entreprise.

– *Solvabilité* = $\frac{\text{dettes à long terme}}{\text{capitaux propres}}$, normalement inférieur à 1 indique la capacité pour l'entreprise de respecter un équilibre de long terme.

– *Liquidité* = $\frac{\text{actifs circulants}}{\text{dettes à court terme}}$, une valeur supérieure à 2 est satisfaisante.

- **Rentabilité** :

– *Rentabilité économique* : calcul de la marge nette (bénéfice / CA) et de la rotation des actifs (CA / actif) pour montrer que la rentabilité des actifs est le produit des deux :

$$\frac{\text{bénéfice}}{\text{actif}} = \frac{\text{bénéfice}}{\text{CA HT}} \times \frac{\text{CA HT}}{\text{actif}}$$

– *Rentabilité financière* :

$$\frac{\text{bénéfice}}{\text{capitaux propres}} = \frac{\text{bénéfice}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{actif}} \times \frac{\text{actif}}{\text{capitaux propres}}$$

Le diagnostic stratégique interne

- Ratios d'activité :

- Ratio de rotation des stocks
stock et en-cours

$$= \frac{\text{CA HT}}{\text{stock et en-cours}} \times 360$$

- Ratio de rotation des clients
en-cours clients

$$= \frac{\text{CA TTC}}{\text{en-cours clients}} \times 360$$

- Ratio de rotation des fournisseurs
en-cours fournisseurs

$$= \frac{\text{achats TTC}}{\text{en-cours fournisseurs}} \times 360$$

- Formation du résultat

- Tous les soldes intermédiaires de gestion et, plus particulièrement, la valeur ajoutée

[VA = production – consommations intermédiaires],
et l'excédent brut d'exploitation

[EBE = VA + subventions d'exploitation – impôts
et taxes – charges de personnel].

- Le degré d'intégration = $\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{chiffre d'affaires}}$

- La productivité des personnels
frais de personnel

$$= \frac{\text{frais de personnel}}{\text{valeur ajoutée}}$$

- La productivité des investissements
immobilisations

$$= \frac{\text{immobilisations}}{\text{valeur ajoutée}}$$

La synthèse du diagnostic stratégique

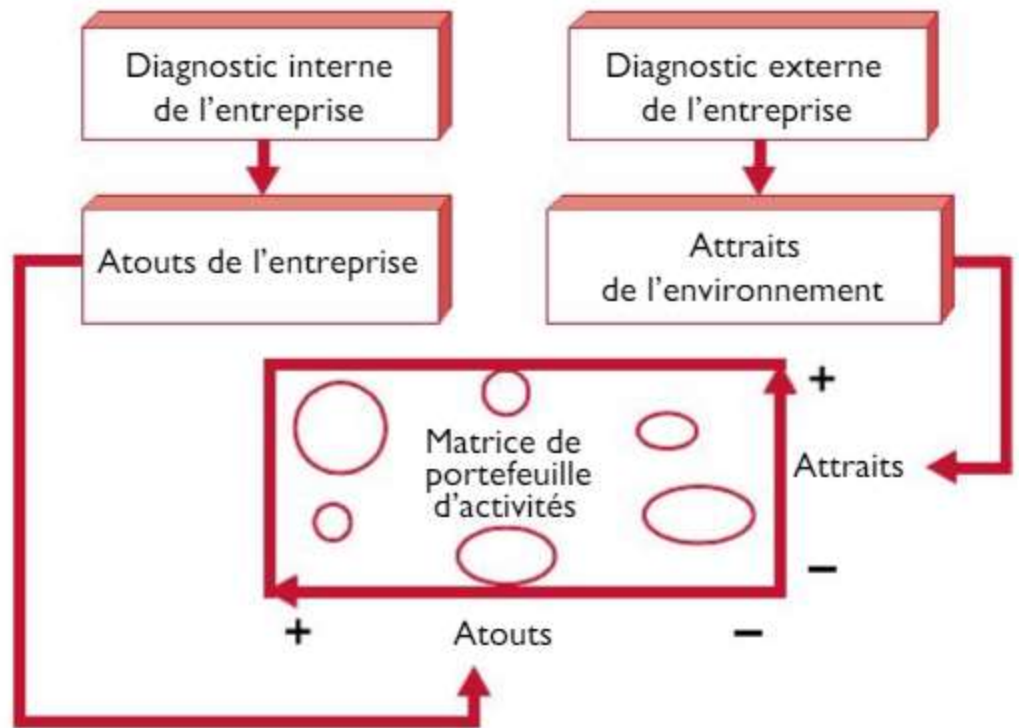
Une grille de synthèse du diagnostic et des propositions stratégiques

Diagnostic externe		Diagnostic interne			
		Forces principales		Faiblesses principales	
		Fo1	Fo2	Fa1	Fa2
Opportunités principales	O1 O2	A Fo1 + O2 → PSI		B	
Menaces principales	M1 M2	C		D Fa2 + M1 → PS2	
		Propositions stratégiques			

L'analyse SWOT

La synthèse du diagnostic stratégique

Du diagnostic générique à la matrice de portefeuille d'activités

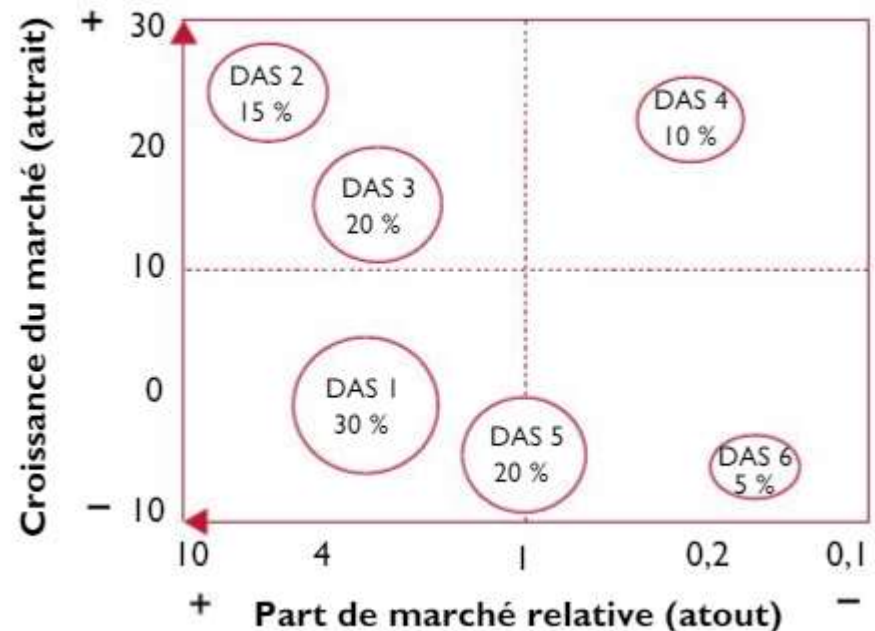


La matrice générique de portefeuilles d'activités

Les matrices de portefeuilles d'activités

La synthèse du diagnostic stratégique

La matrice du Boston Consulting Group



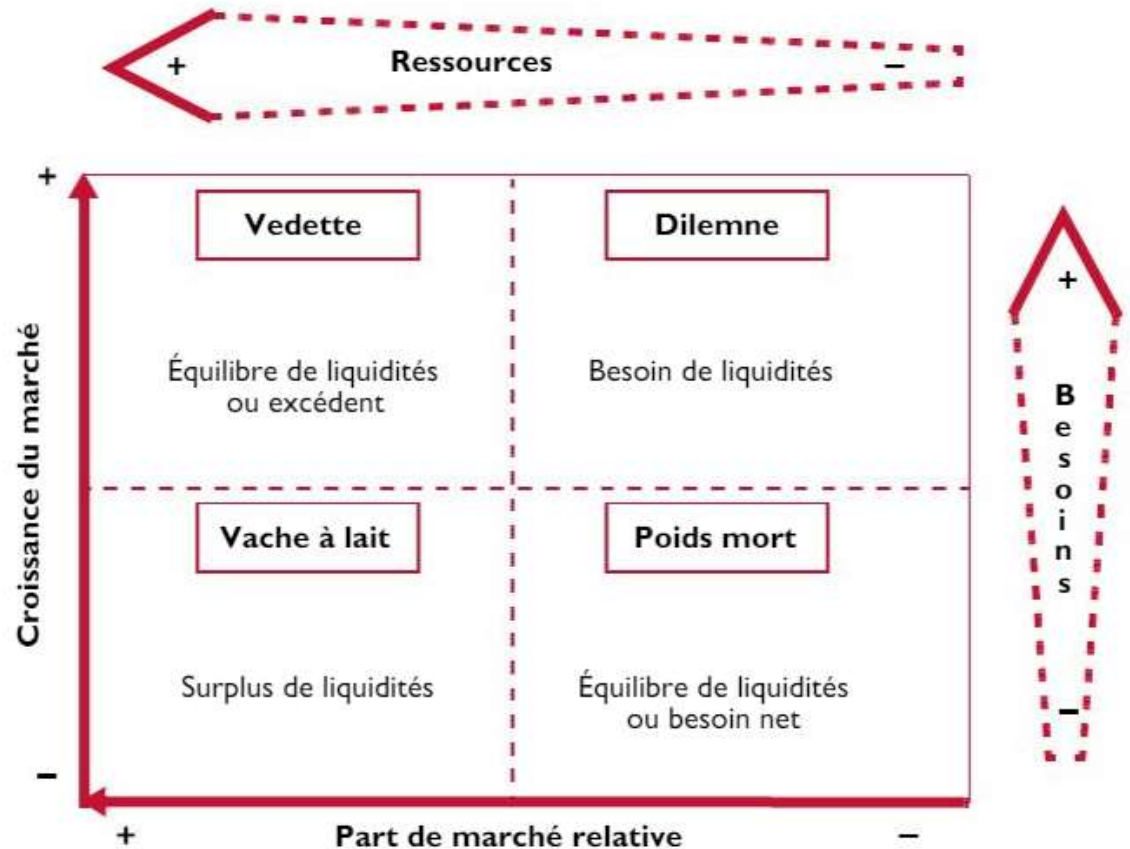
Les matrices des cabinets
de consultants

Les matrices de portefeuilles d'activités

La synthèse du diagnostic stratégique

La matrice BCG : le
financement des DAS

Les matrices des cabinets
de consultants

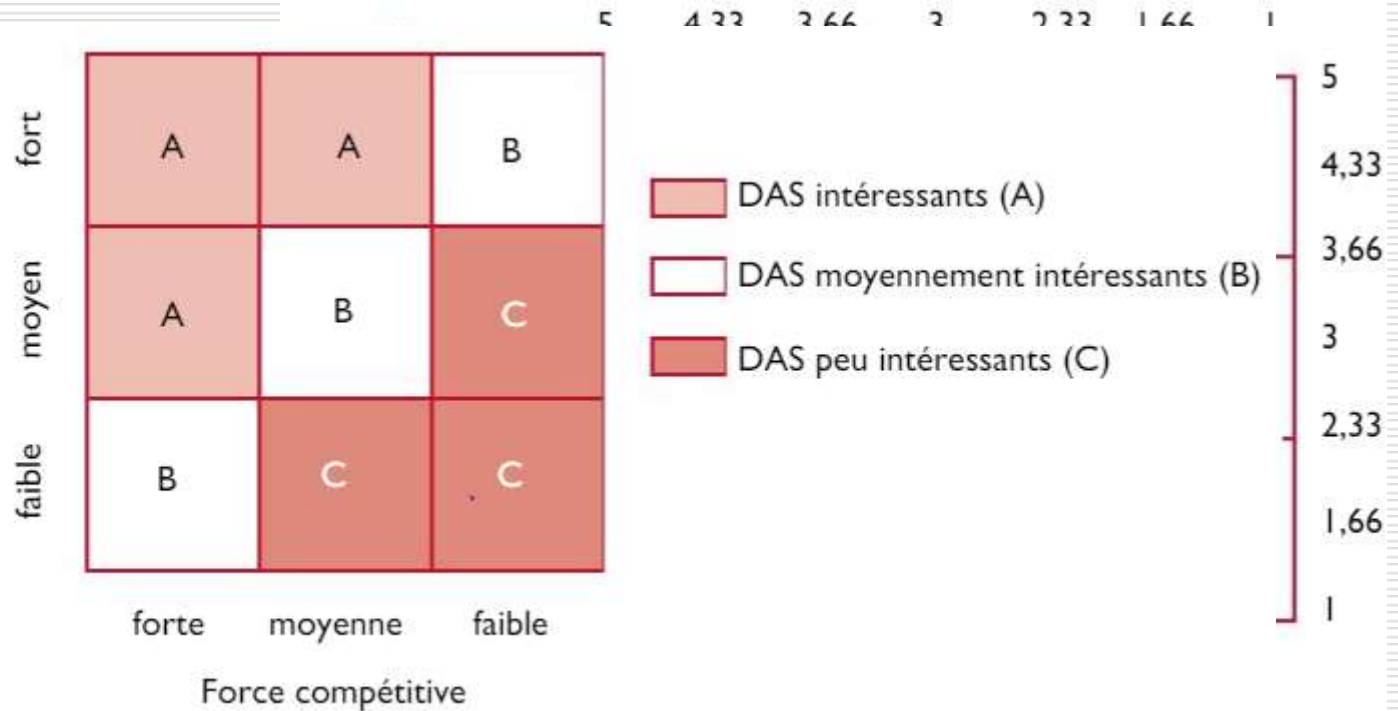


Les matrices de portefeuilles d'activités

La synthèse du diagnostic stratégique

La

Attrait
du marché

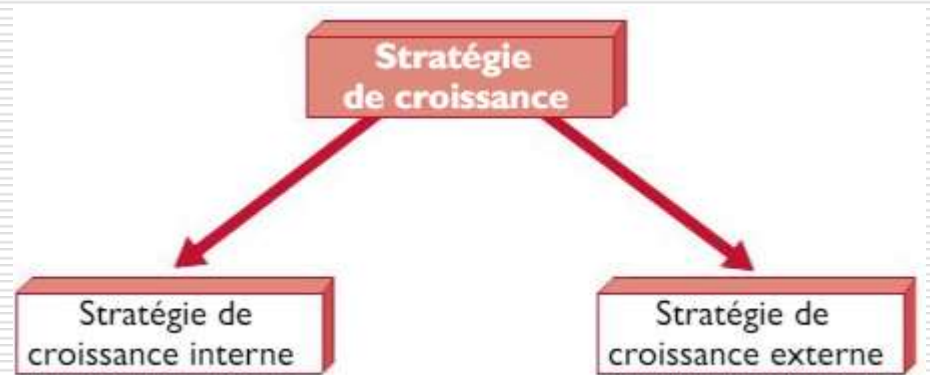


Les matrices des cabinets
de consultants

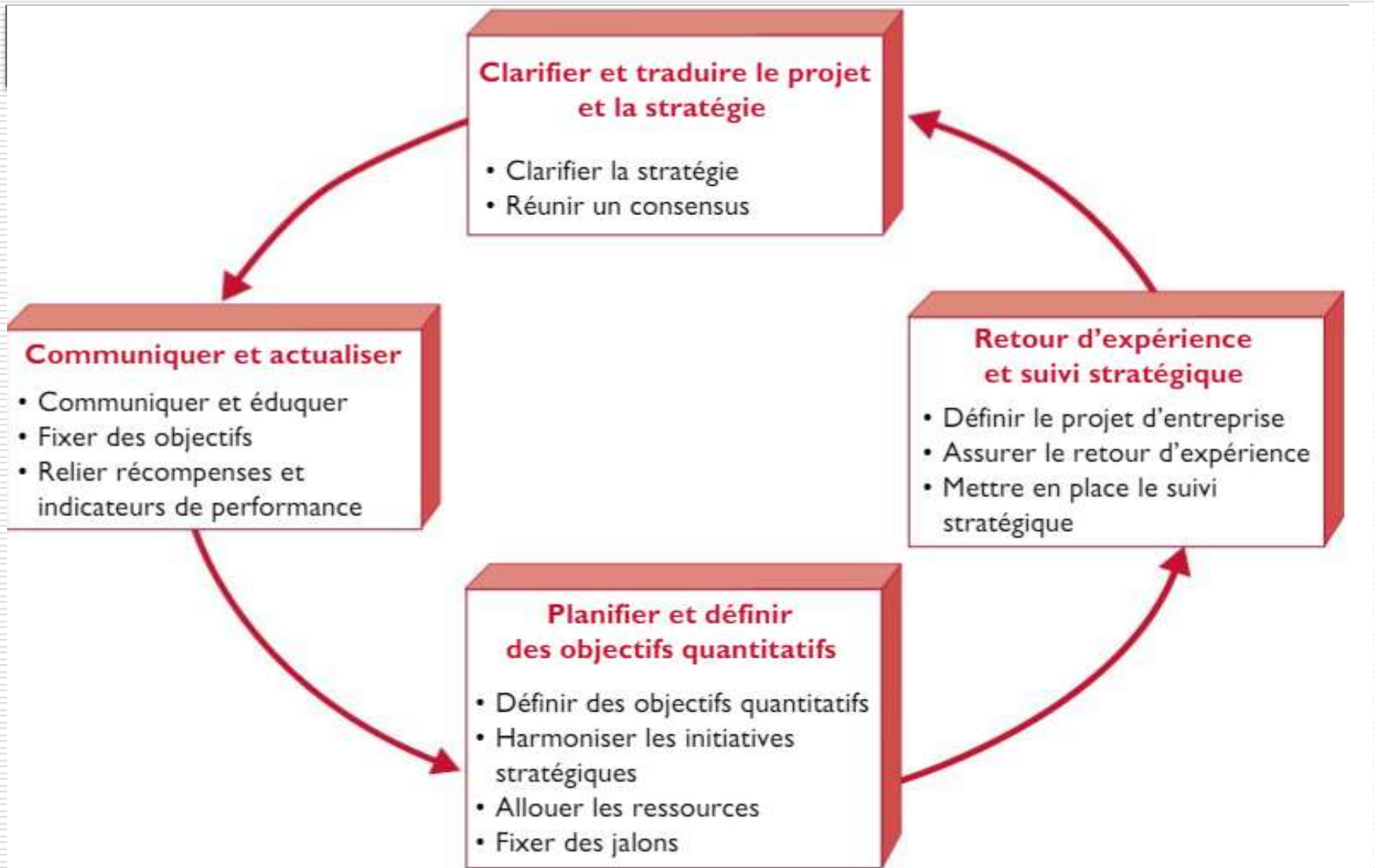
Les matrices de portefeuilles d'activités

Le diagnostic stratégique

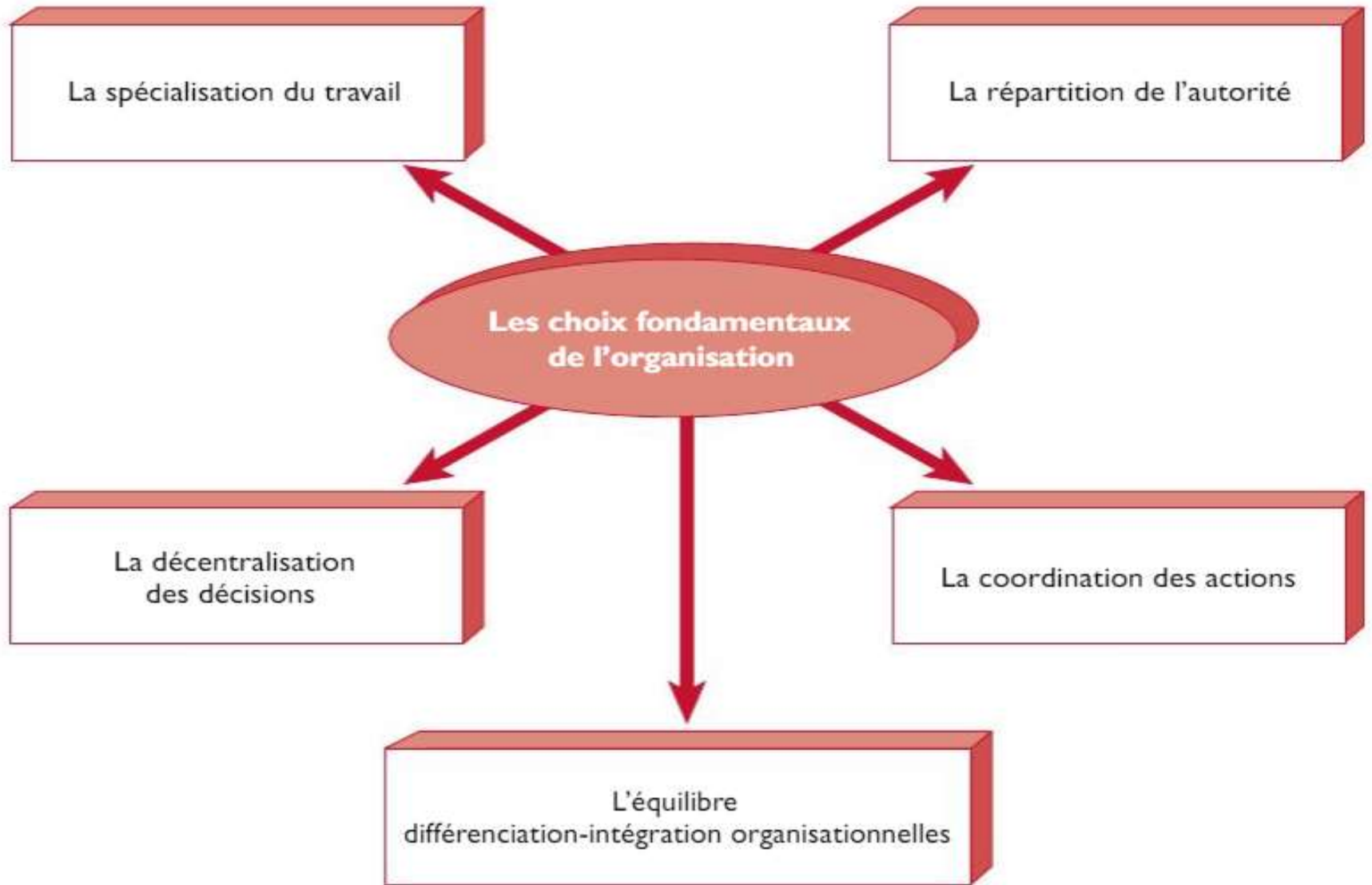
Les deux types de croissance



La mise en œuvre de la stratégie



La mise en œuvre de la stratégie



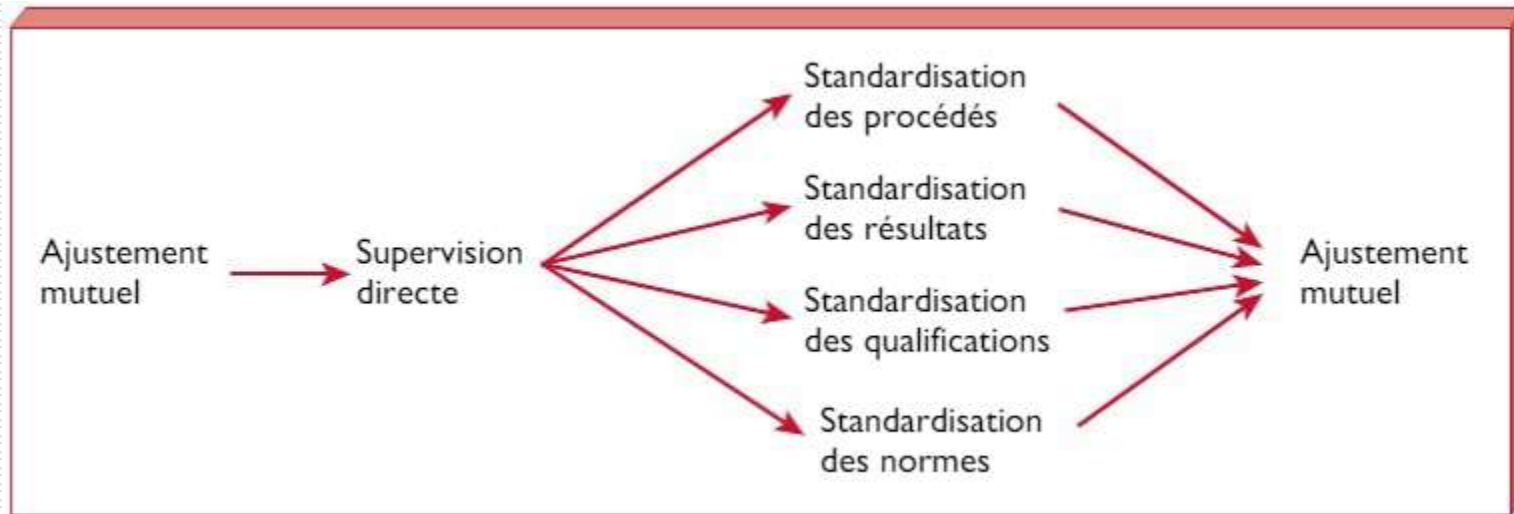
Le déploiement organisationnel

Décentralisation	Facteurs	Centralisation
tactique ←	Nature de la décision	→ stratégique
grande ←	Taille de l'entreprise	→ petite
complexe, instable ←	Environnement	→ simple, stable
normal ←	Contexte de la décision	→ urgence, crise
faible ←	Coût de l'erreur	→ élevé
décentralisatrice ←	Culture de l'entreprise	→ centralisatrice
supérieure ←	Formation du dirigeant	→ autodidacte
non familial ←	Pouvoir	→ familial
Nord ←	Localisation	→ Sud

Le déploiement organisationnel

Le diagnostic stratégique

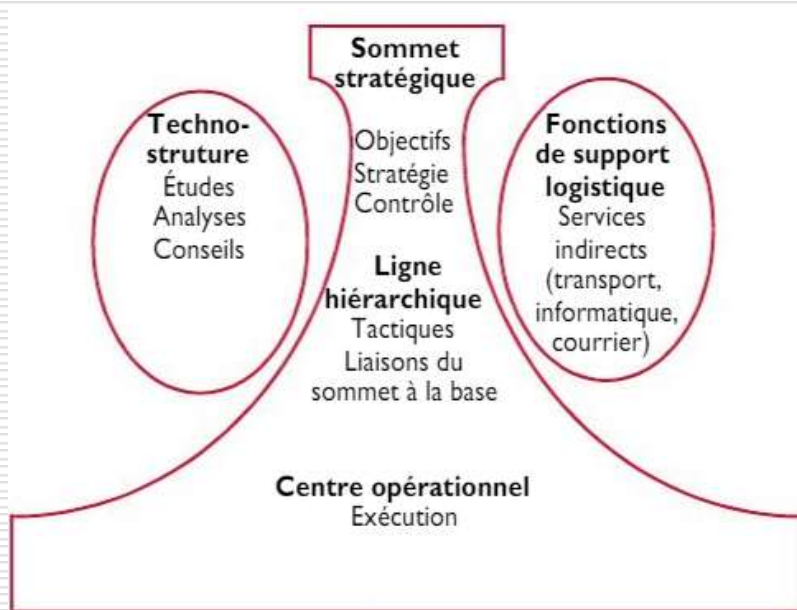
La succession des mécanismes de coordination



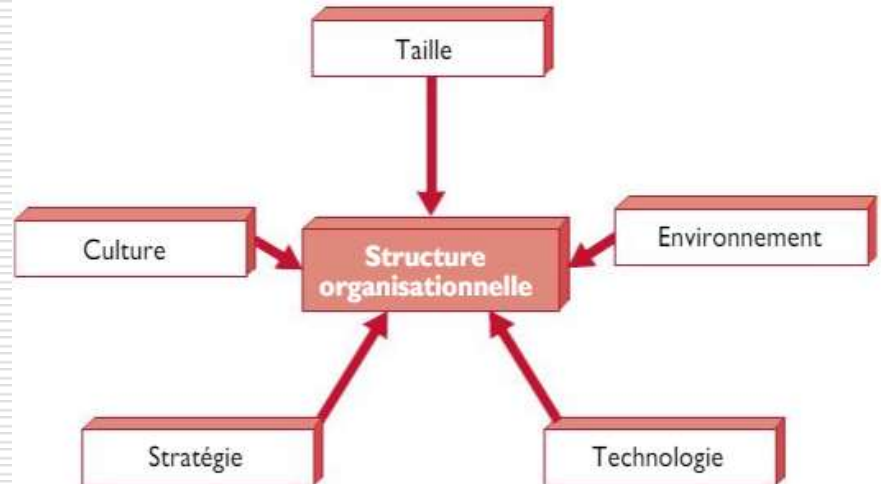
Le déploiement organisationnel

Le diagnostic stratégique

Configurations de Mintzberg



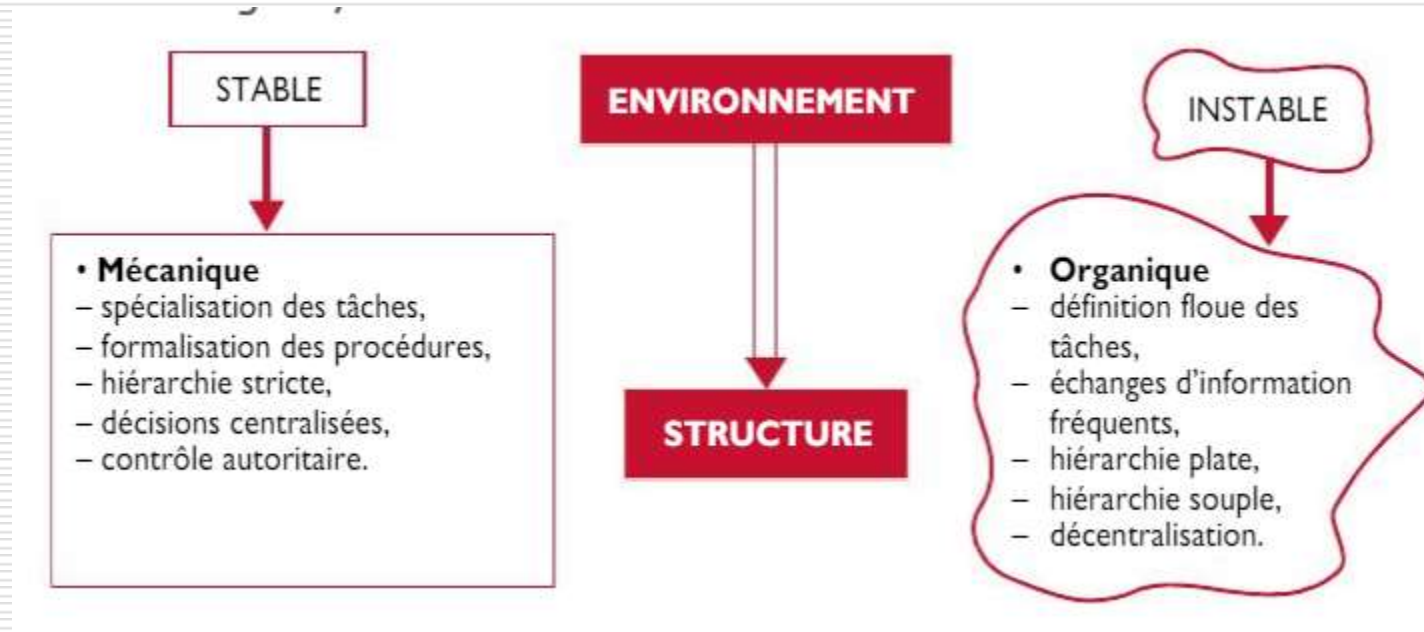
Facteurs de contingence des configurations



Le déploiement organisationnel

Le diagnostic stratégique

L'influence de l'environnement sur la structure



Le déploiement organisationnel

MERCI DE VOTRE ATTENTION

