



ANALYSE DES THÈMES DÉVELOPPÉS AUTOUR DE LA STRATÉGIE PROGRAMME DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

RESSOURCES DOCUMENTAIRES : SITE ACADÉMIQUE DE TOULOUSE

SANDRINE QUENNET – Avril 2009

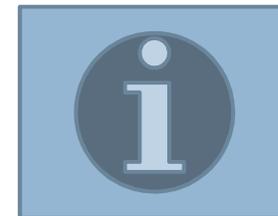
Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

2- Élaborer une stratégie

- En STG, la stratégie est un thème prépondérant, occupant la majorité du programme de Terminale.
- **De nombreux aspects sont abordés** : définition, niveaux, étapes, DAS, diagnostic et options stratégiques :
- Facteurs clés de succès, avantages concurrentiels, spécialisation, diversification, domination par les coûts, différenciation, impartition et intégration.

□ 2.1 Définir une démarche stratégique

- La distinction faite par **Mintzberg** entre **stratégie émergente** et **stratégie délibérée**.

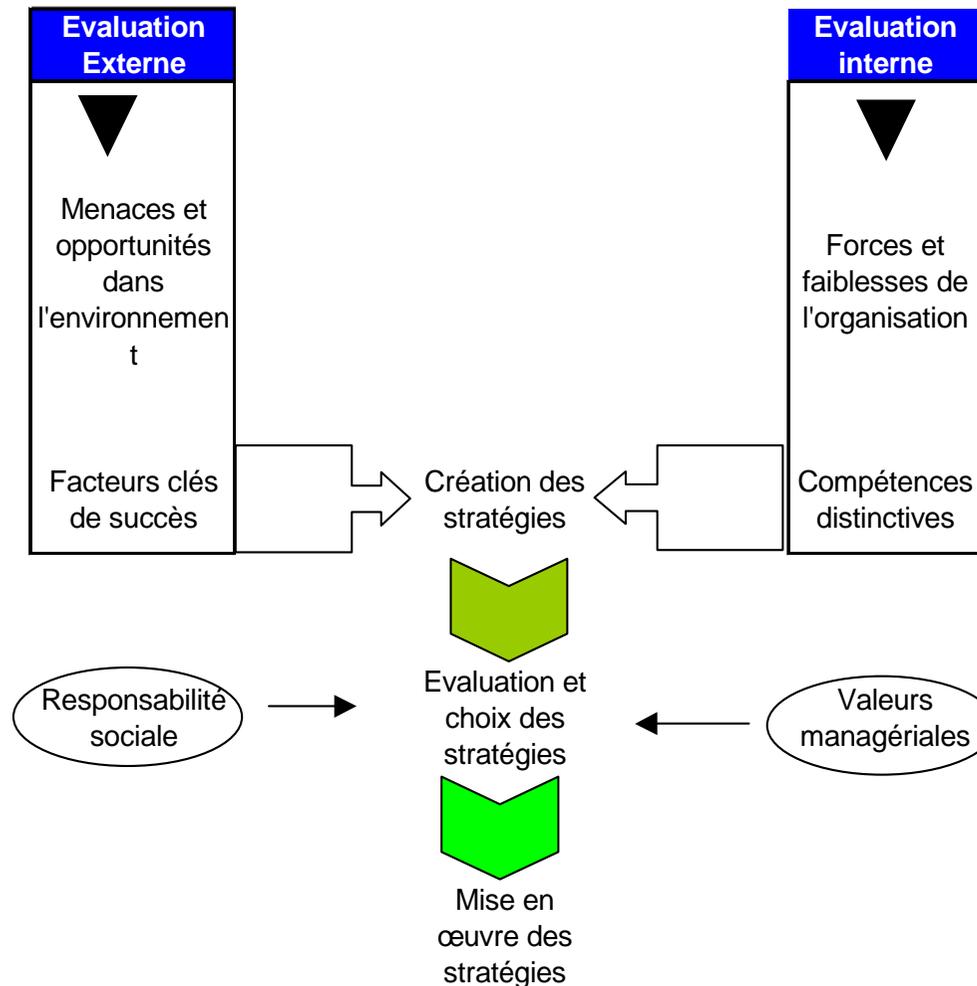


- **Importance de contextualiser** la démarche stratégique en montrant que les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise en fonction de différentes variables comme la taille de l'entreprise, son métier, ses DAS ...

Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

2- Élaborer une stratégie

- **Modèle LCAG incluant l'analyse FFOM** préconisé en STG, à présenter en BTS.



Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

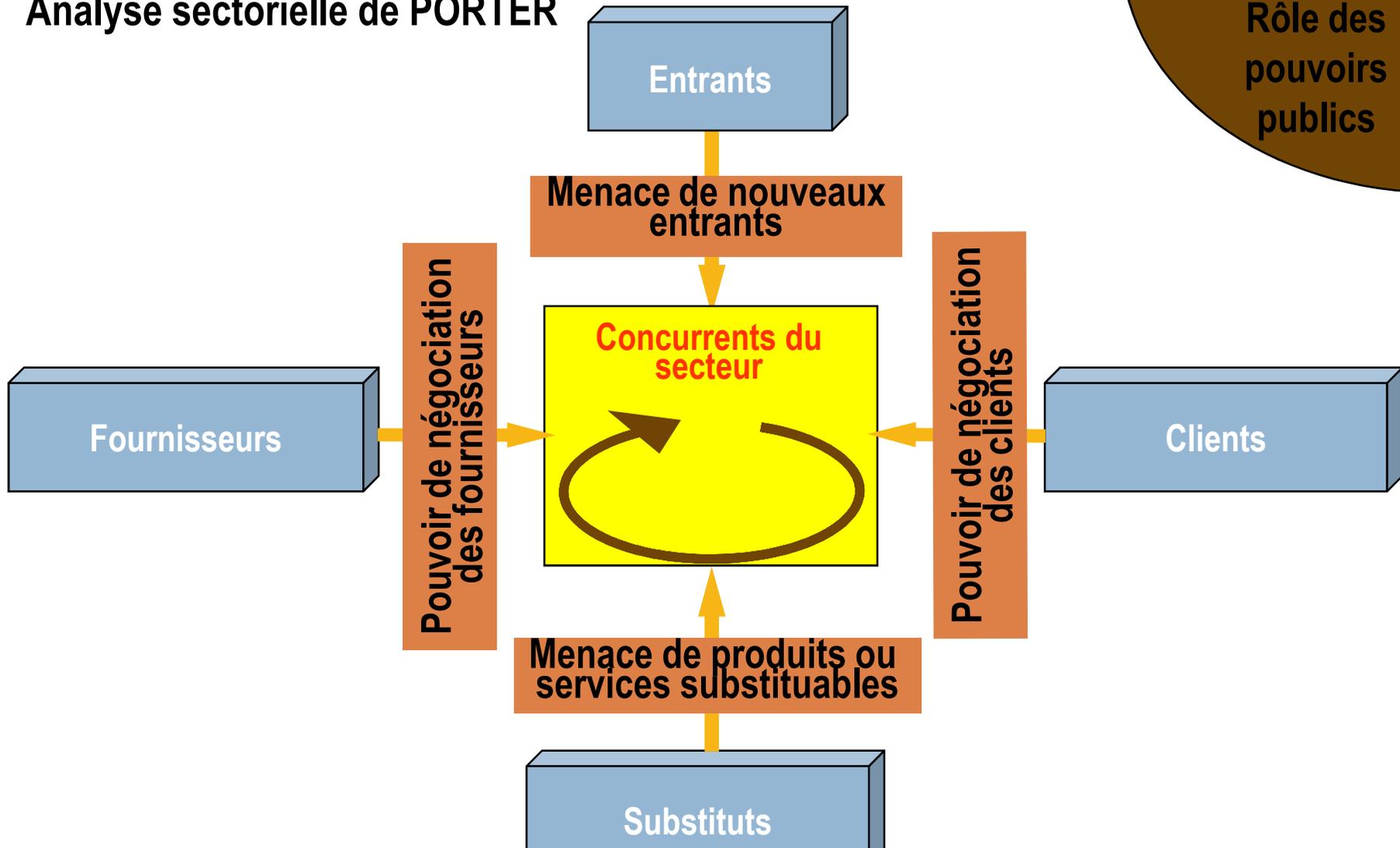
2- Élaborer une stratégie

- **2.2 Établir un diagnostic stratégique**
 - Aspects théoriques => beaucoup plus loin qu'en STG
 - Insister sur la distinction entre les niveaux de la stratégie à savoir : la ***stratégie globale et la stratégie de domaine***.
 - **Concernant la stratégie globale** : Utiliser la ***méthode d'analyse PESTEL*** : mise en évidence des influences politiques, économiques, sociologiques, écologiques, légales . L'idée du PESTEL est de servir de liste pour contrôler qu'on n'a oublié aucune influence environnementale.
 - **Concernant la stratégie de domaine** : utiliser des outils théoriques et notamment ceux de ***Porter*** :
 - le **schéma des forces concurrentielles** ou **analyse sectorielle** (connu des STG),

Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

2- Élaborer une stratégie

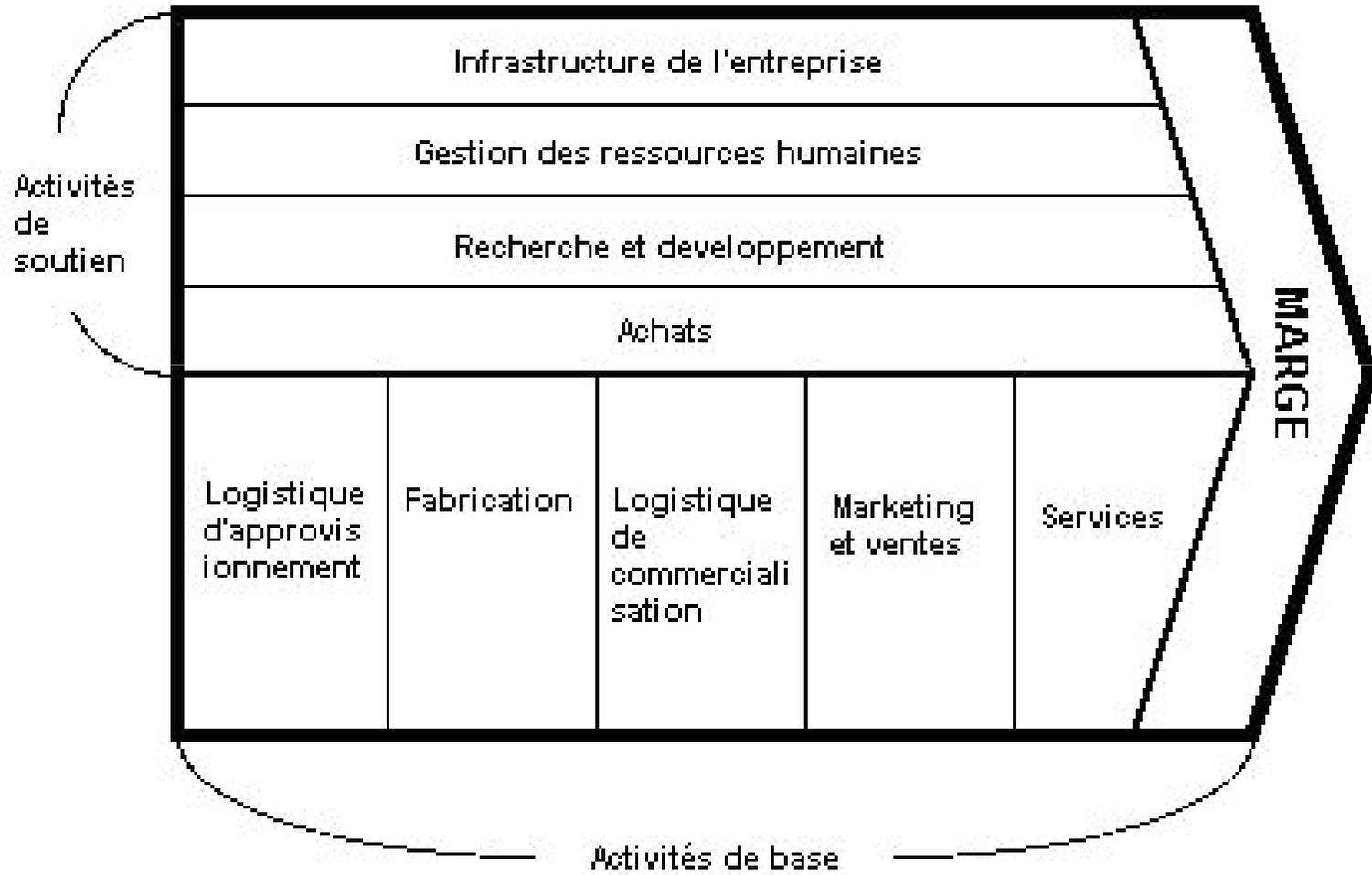
□ Analyse sectorielle de PORTER



Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

2- Élaborer une stratégie

- **La notion de groupes stratégiques** Pour *Porter*, il s'agit d'un ensemble de firmes qui adoptent le même comportement stratégique sur un secteur d'activité. A partir de l'étude de ces groupes, l'entreprise énumère les choix stratégiques possibles : soit créer un nouveau groupe pour occuper une niche laissée vide ; soit évoluer vers le groupe stratégique dont la situation est la plus favorable,
- **La notion de chaîne de valeur**, *Porter* découpe l'entreprise en activités créatrices de valeur. C'est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. Elle se compose alors d'activités dites principales et d'activités dites de soutien.
 - **Les activités principales** (production, commercialisation) participent à la création matérielle du bien et des **d'activité de soutien** (approvisionnement, GRH) qui fournissent les ressources utiles au fonctionnement des activités principales. Pour Porter l'entreprise doit diagnostiquer son avantage concurrentiel c'est à dire finalement la valeur qu'elle est capable de créer pour ses clients. Elle va ainsi construire la chaîne de valeur qui lui semble idéale en externalisant par exemple les activités de soutien jugées moins créatrices de valeur.



PORTER: LA CHAINE DE VALEUR

Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

2- Élaborer une stratégie

- ▣ **Diagnostic interne** en s'appuyant sur les **ressources et compétences** (**théorie de PENROSE** => déjà abordée en STG)



- ▣ Aborder les **compétences fondamentales** ou **Cœur de compétences** selon **Prahalad et Hammel** : les **compétences distinctives** qui mettent en évidence ce que l'entreprise fait de mieux que ses concurrents => notion **d'apprentissage organisationnel** : chaque salarié est considéré comme source potentielle de créativité et d'innovation.
- ▣ **Au final** le diagnostic sous la forme d'une synthèse : **MOFF**

Partie 1 – FINALISER ET DÉCIDER

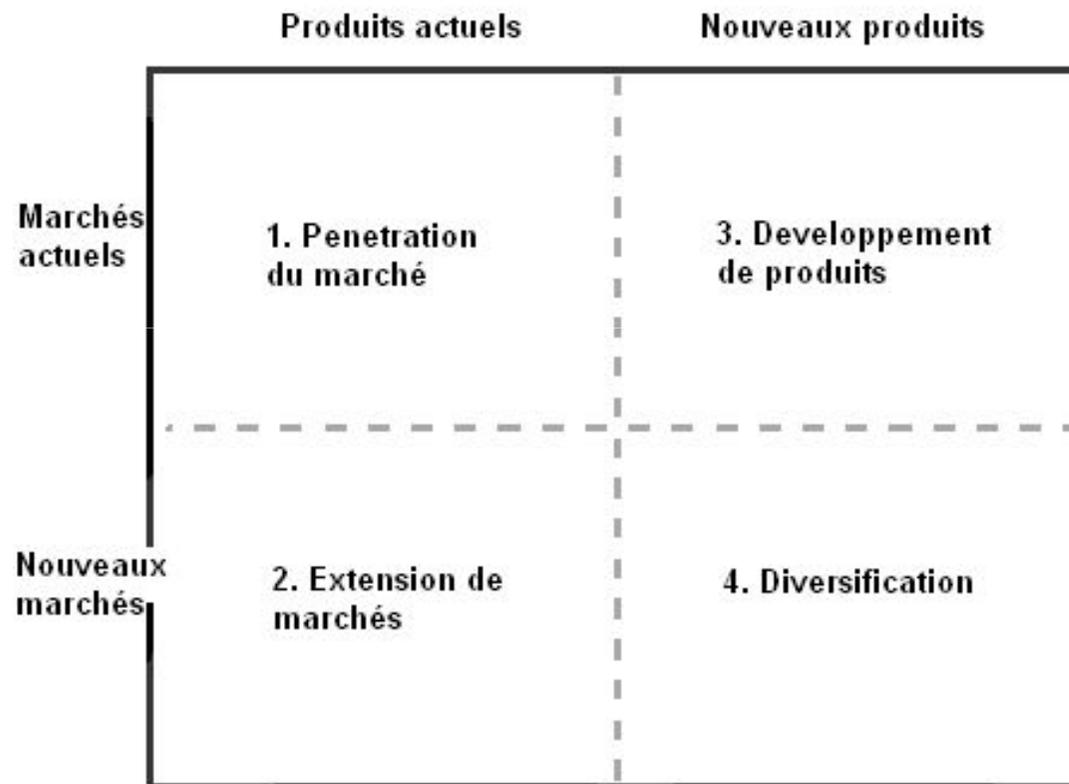
2- Élaborer une stratégie

□ 2.3 Effectuer des choix stratégiques

Au lieu de lister les différents choix, il s'agit de les organiser en :

- **Stratégie Globale** : dans quel DAS l'entreprise entend agir ? puis la question de la spécialisation ou de la diversification (**I. ANSOFF**). Le choix du Faire ou Faire-Faire et donc de l'intégration ou de l'externalisation se posent aussi,
- **Stratégie de Domaine** : comment agir sur chaque DAS ? => stratégies génériques de **PORTER** : domination par les coûts, différenciation et focalisation.
- Amener l'étudiant à s'interroger sur les **facteurs de contingence** influençant ces choix stratégiques, et aussi sur les voies de développement stratégiques telles que les **modalités de croissance** ou **l'internationalisation**.

MATRICE I. ANSOFF : STRATÉGIE GLOBALE



Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

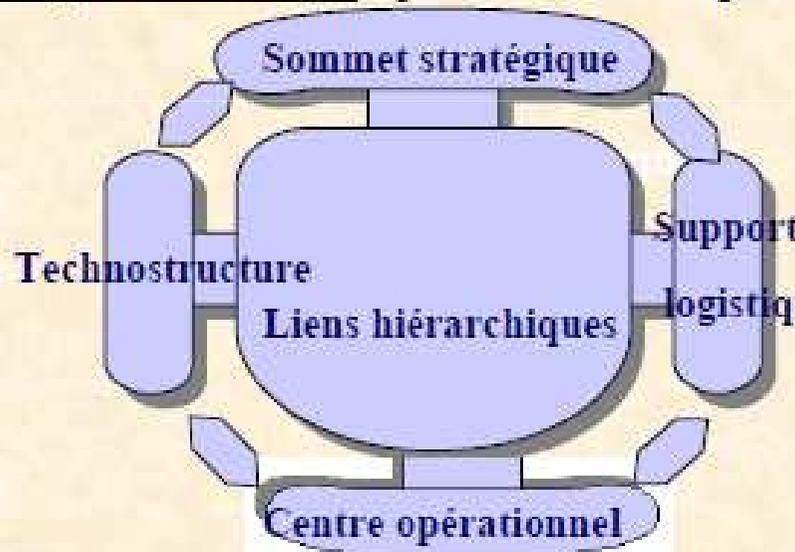
□ 3.1 Choisir une structure

- En STG, la structure n'est pas traitée spécifiquement. On aborde en première les mécanismes de coordination, où il est conseillé de présenter les mécanismes selon **MINTZBERG**.
- **Insister sur le non-déterminisme structurel** et le rôle joué par la stratégie dans l'adoption d'une structure (**CHANDLER** mais aussi tous les **théoriciens de la contingence**). 
- **Présenter l'approche de MINTZBERG** (schéma des parties de l'organisation) => distinguant 5 grands types d'organisation selon l'élément dominant au sein de l'organisation et sa synthèse. 
- **Aborder AOKI** => étudiant la façon dont circule l'information et comment se prennent les décisions et opposant la firme A (comme américaine) où prédominerait une coordination verticale et firme B (comme japonaise) où la coordination serait surtout horizontale. 

Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

- Le centre opérationnel : unités qui exécutent les tâches de production et de distribution
- Le sommet stratégique : équipe dirigeante
- La ligne hiérarchique : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique



• La technostructure : unités qui planifient et organisent le travail.

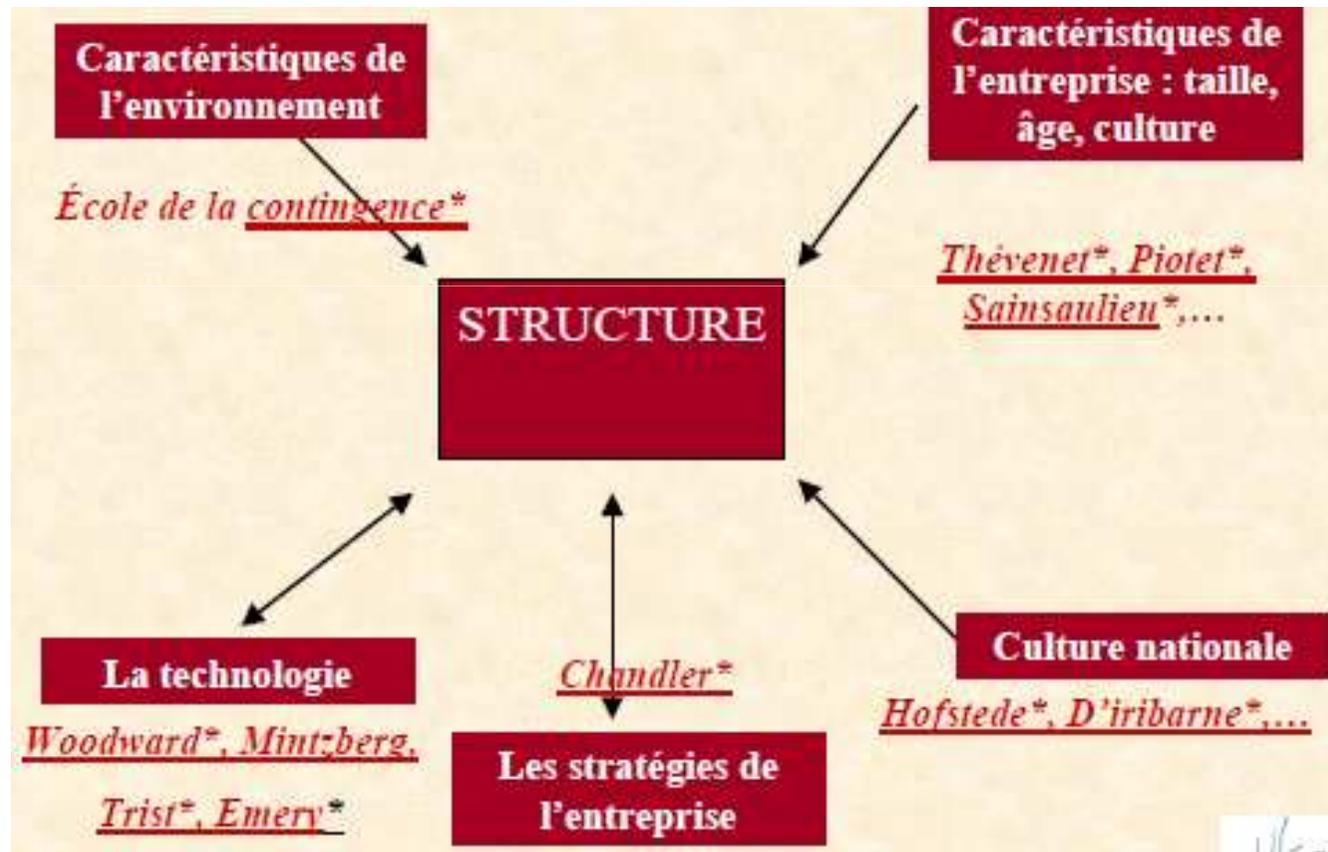
• Le support logistique : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise)



Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

□ 3.1 Choisir une structure



Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

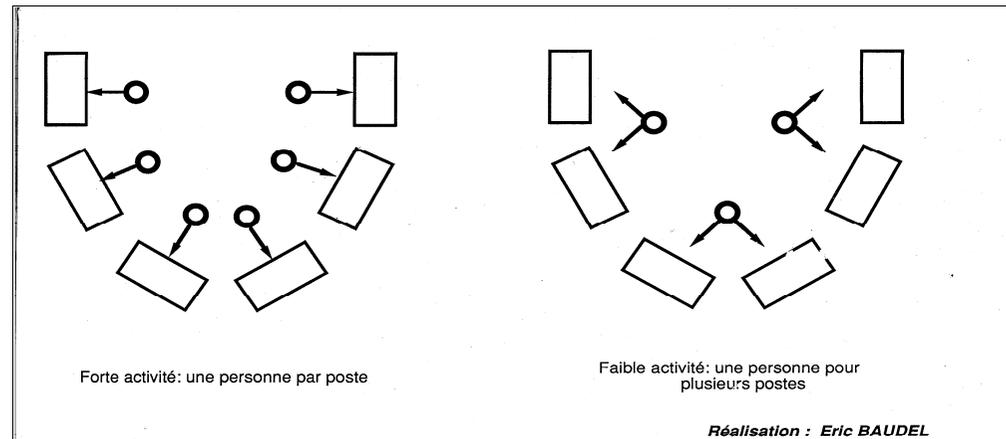
□ 3.2 Faire évoluer la structure

- A la suite du premier choc pétrolier, produire en flux tendus, ajuster la production aux fluctuations de la demande devient un impératif, montrer l'importance de la flexibilité et de la réactivité des nouvelles structures :
 - Organisation traditionnelle : stockage => les stocks sont coûteux => les stocks sont un facteur de rigidités.
- Présenter les dernières évolutions en matière de structure : l'approche moderne des organisations : **FLEXIBILITÉ et COMPÉTENCES**
- Des organisations par projet, en réseau...
- Juste à Temps (JAT) : la transmission des ordres de fabrication par l'aval
- De nouvelles structures caractérisées par : réduction des niveaux hiérarchiques (dits Delayering) et par le processus de **Reengineering**, recentrer l'organisation sur ces processus clefs pour en augmenter l'efficacité et, ou, en diminuer les coûts (**Hammer et Champi**).

Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

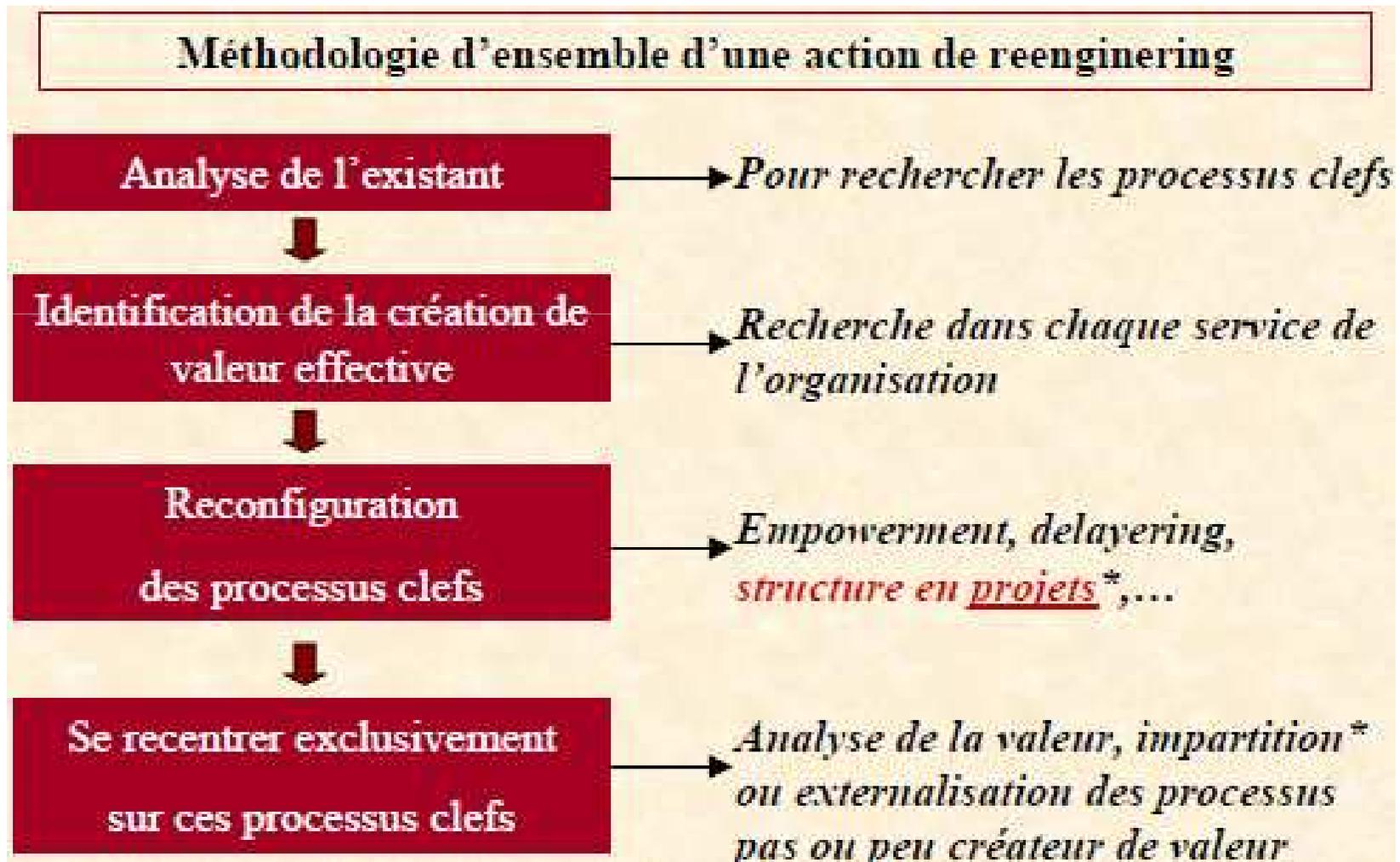
- **3.2 Faire évoluer la structure**
- Les ateliers en U



- **Reengineering** : repenser d'une manière radicale et fondamentale l'organisation des processus de gestion pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performance que sont les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». C'est sur cette base que se sont développées les méthodes de « **Reconfiguration** » de l'entreprise (Reengineering en anglais).
- Pour chaque activité élémentaire, se demander quelle est la valeur apportée au client, et la comparer à la valeur consommée par l'activité.
- **Trois solutions** : abandonner, faire autrement, faire faire (ou externaliser).

Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE



Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

□ 3.2 Faire évoluer la structure

□ EXTERNALISATION

□ Avantages attendus

- On va bénéficier des économies d'échelle accumulées par le fournisseur qui sert de nombreux clients.
- On bénéficie de ses efforts de formation du personnel, de l'expertise accumulée.

□ Limites

- « Coûts de transaction », au sens de la théorie des coûts de transaction, **O. E. Williamson** (1975, 1985), c'est-à-dire coûts de négociation et de gestion de la relation pour se protéger du risque d'opportunisme.
- Ayant négligé ce problème, trop d'organismes externalisant enregistrent une baisse de qualité de la prestation.

□ ENTREPRISE RÉSEAU

- Ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elles fonctionnent essentiellement sur la base d'alliances, de partenariats, d'accords de coopération.

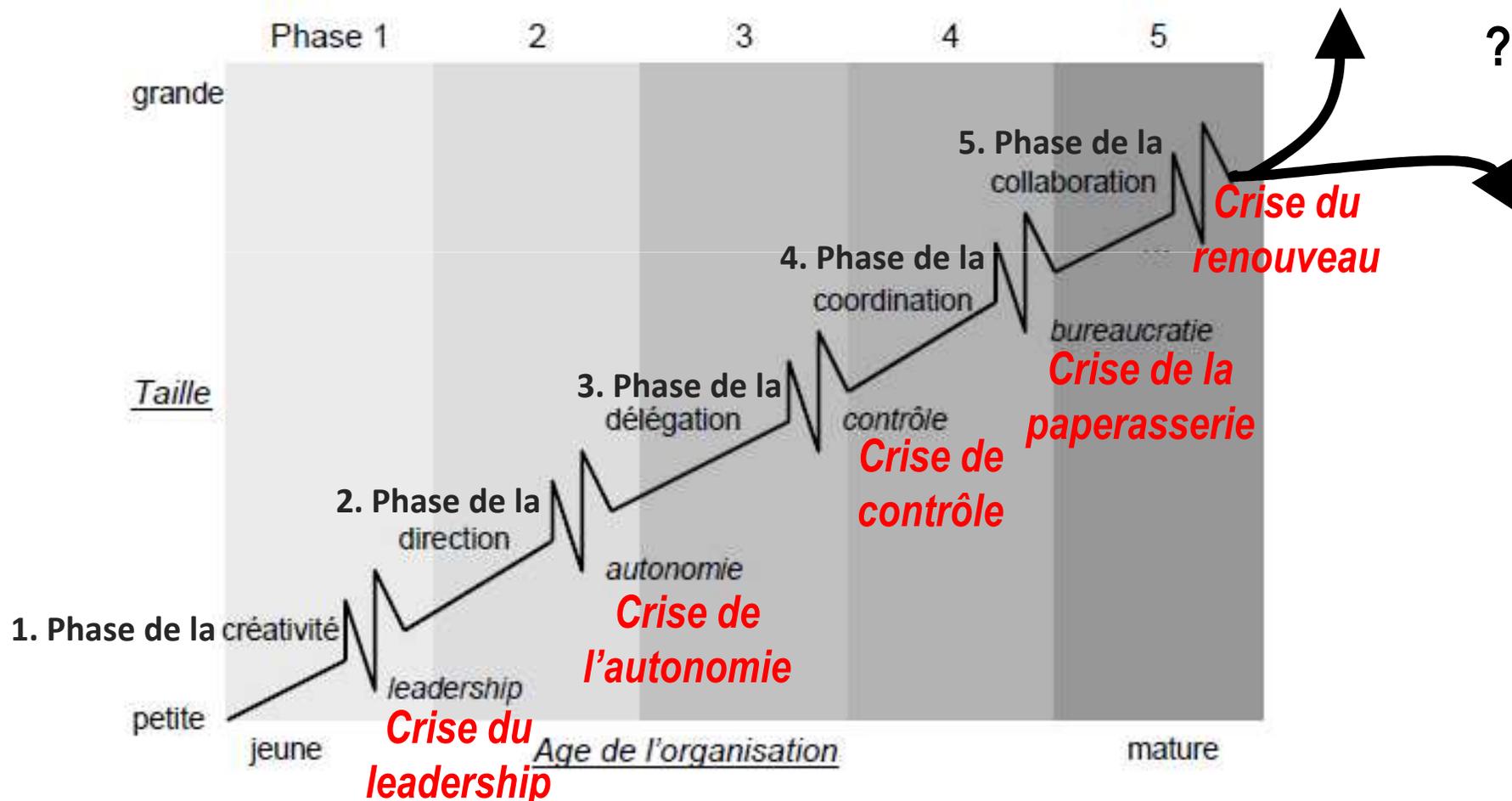
Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

3- ADAPTER LA STRUCTURE

- **3.2 Faire évoluer la structure**
- **Conséquences** : ***Downsizing*** (diminution massive du personnel), ***externalisation*** de certaines unités qui restent tout de même liées à l'organisation par un réseau complexe, à ce propos les frontières de l'entreprise sont redéfinies.
- Ces conséquences montrent aussi les fréquents changements organisationnels qui s'effectuent dans l'entreprise et qu'il est nécessaire de gérer et de maîtriser.
- Montrer que ces évolutions sont génératrices de ***crises*** (***L.E. GREINER***) et de ***résistances au changement*** : représentation des dirigeants, ***jeux d'acteurs*** (***M. CROZIER et E. FRIEDBERG***).

L'organisation évolutive

Le cycle de vie des organisations (L. Greiner, 1972)



Source : L.E. Greiner, (1972). " Evolution and revolution as organizations grow ", *Harvard Business Review*, july-august

Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

4- MOBILISER LES RESSOURCES

□ 4.1 Mobiliser les ressources humaines

Vu en 1^{ère} STG mais sous un angle différent => construction de notions de base telles que les compétences, recrutement, rémunération et de balayer très rapidement les différentes politiques de recrutement, de rémunération ...menées par les différentes organisations ; tout ceci étant fait en classe de Première et donc bien avant la Stratégie vue en Terminale.

- En MDE, on reprendra évidemment les **notions déjà abordées** mais en les **problématisant** autour d'un certain nombre de questions telles que :
 - ▣ Quelle est la relation entre GPEC et stratégie ?
 - ▣ Comment la fonction RH contribue à la réussite et à la compétitivité de l'entreprise ?
- **Aborder les théories bien connues de Maslow et de Herzberg** mais il est conseillé d'éclairer le propos avec d'autres théories comme la **théorie des attentes de V. VROOM** pour envisager la motivation des salariés et les facteurs qui la déterminent.
- Montrer que la **culture d'entreprise doit être en adéquation avec la mise en œuvre de la stratégie (théories sur la culture d'entreprise et la théorie du décideur politique de R.M. CYERT & J.G. MARCH).**

Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

4- MOBILISER LES RESSOURCES

□ 4.2 Optimiser les ressources technologiques et la connaissance

Abordé partiellement en STG. Durée du thème est importante : 14 heures, deux aspects à traiter

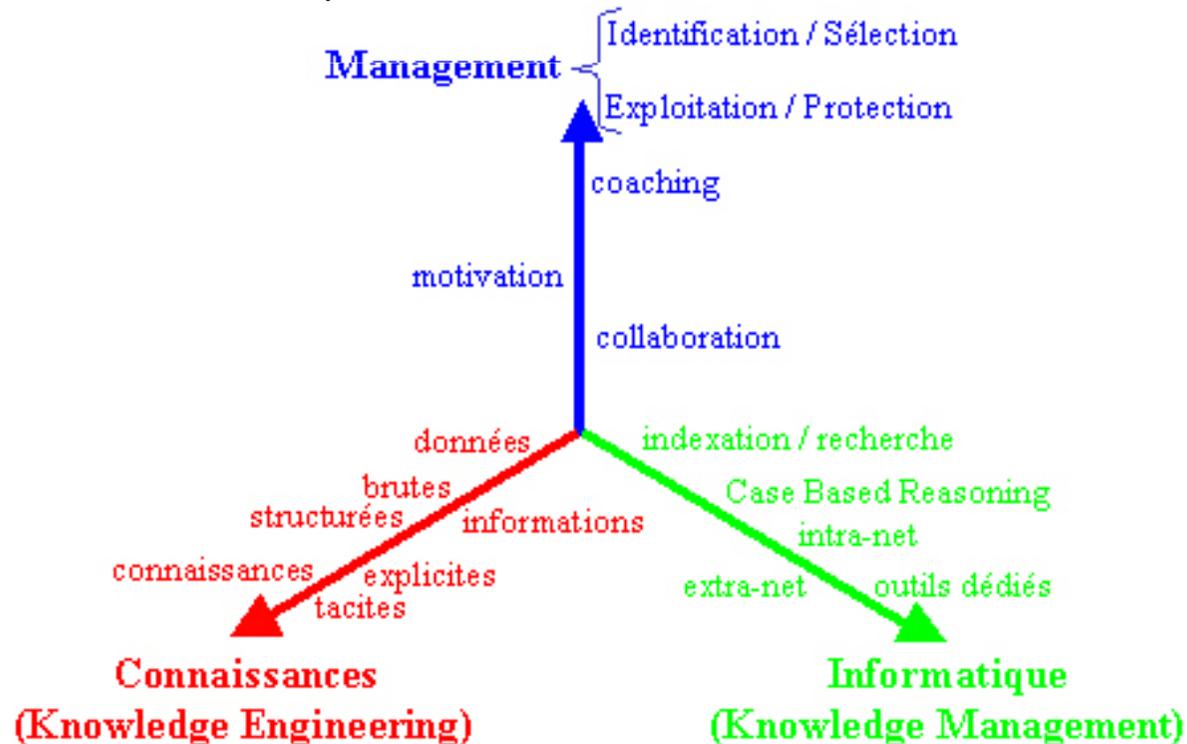
□ *Aspect propre à la technologie et à l'organisation de la production*

- Le but n'est pas de lister les modes de production mais de **justifier le choix** d'organisation de la production => pour avoir une approche type « **école de la contingence** » : de faire le **lien entre stratégie et organisation de la production (J. WOODWARD)**.
- Par exemple : s'il s'agit d'une stratégie de différenciation, l'organisation de la production peut être tournée vers la qualité et vers la satisfaction totale de la demande.
- Il ne faut pas se limiter aux biens mais aussi abordé les **services** qui peuvent avoir des modes d'organisation de la production et du travail tayloriens (ex : centres d'appels).

Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

4- MOBILISER LES RESSOURCES

- **4.2 Optimiser les ressources technologiques et la connaissance**
- **Aspect relatif à la conservation des connaissances et des compétences**
 - ▣ Aborder la notion de **management des connaissances** (*Knowledge management*) où l'idée est de comprendre comment dans une entreprise les connaissances peuvent être transmises pour accroître l'efficacité de l'entreprise.



Partie 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

4- MOBILISER LES RESSOURCES

□ **4.3 Financer les activités**

Aspect non traité en STG.

- Le but est de faire le *lien* entre politique de financement et stratégie choisie.
- *Aucun calcul* n'est demandé.

CONCLUSION



- ***La séquence doit nécessairement être problématisée.***
- ***La séquence doit toujours exploiter un corpus théorique.***
- ***La séquence doit toujours comporter une situation pratique.***

- ***Ce qui nous amène à la didactique professionnelle ou comment s'acquièrent les compétences dans une situation de travail.***