

SÉANCE 3 : Produits forestiers Charlebois

Comme consultant en management, vous avez été chargé par Guylaine Charlebois pour l'aider à prendre une décision rapide quant à l'avenir de l'entreprise.

Quelle évaluation faites-vous des diverses options possibles ?

© Renée Bédard 2012

Séance 3 : la planification stratégique

1. Quelles sont les composantes de la planification stratégique ?
2. Quels sont les obstacles à la planification dans le contexte actuel ?
3. Comment faire une planification qui fonctionne ?

© Fatima-Zohra Er-Rafia 2012

4

SÉANCE 4 Organiser

1. La structure et les modes de fonctionnement
2. Cas : Maribelle Ltée
3. Lectures : Aktouf, p. 102-115, 155-159, 495-599.

Séance 4 : Maribelle Ltée

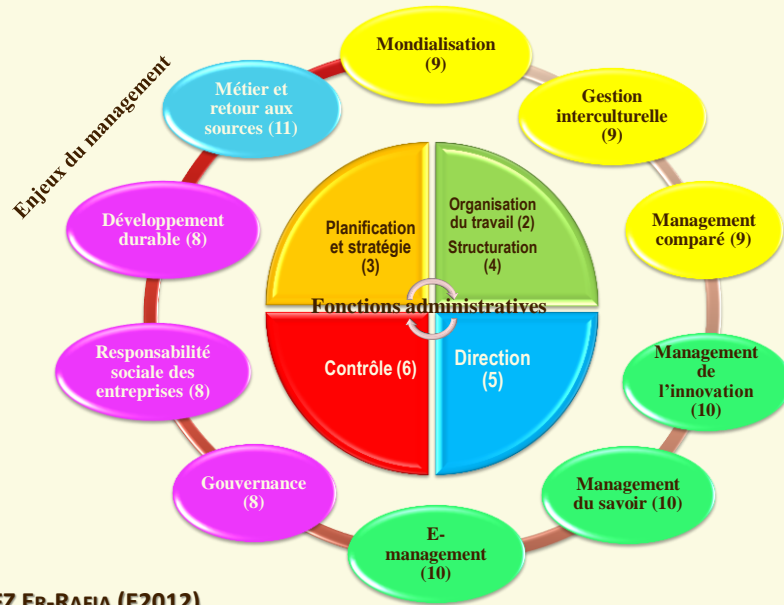
En tant que consultant(e) en management, vous avez été chargé(e) par M. Dansereau pour proposer une solution aux problèmes d'organisation que vit l'entreprise.

Quel est votre diagnostic ?

Quelle structure choisir ?

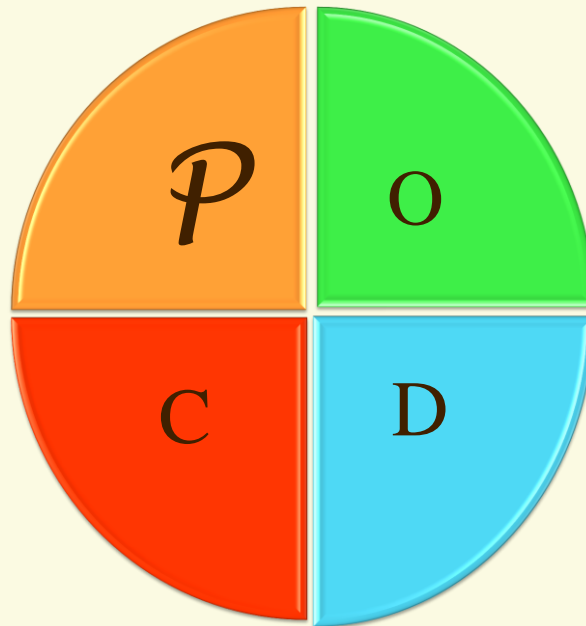
Comment revoir l'organisation du travail de l'entreprise ?

STRUCTURE GÉNÉRALE DU COURS



© FZ ER-RAFIA (E2012)

7



© FZ Er-Rafia 2012

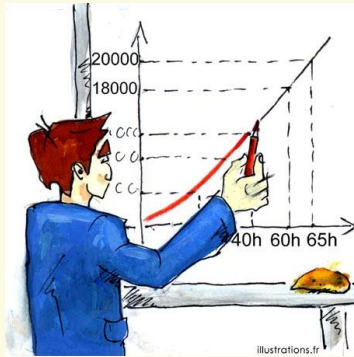
8

ADMINISTRER, c'est :

- *Planifier (P)*
- Organiser (O)
- Diriger (D)
- Contrôler (C)

Objectifs de la séance

1. Définir la **stratégie**
2. Définir la **planification**
3. Composantes de la planification stratégique
4. Composantes du plan d'affaires : centre d'entrepreneurship Poly-HEC-UdeM
<http://neumann.hec.ca/entrepreneurship/fr/outils-interne/plan-affaires/>



Qu'est-ce que la **stratégie** ?

Qu'est-ce que la **planification** ?



© Renée Bédard 2012

11

STRATÉGIE : définition

Orientations générales qu'envisage de prendre une unité économique pour atteindre ses *buts* dans un *environnement* donné et face à une *concurrence* donnée.

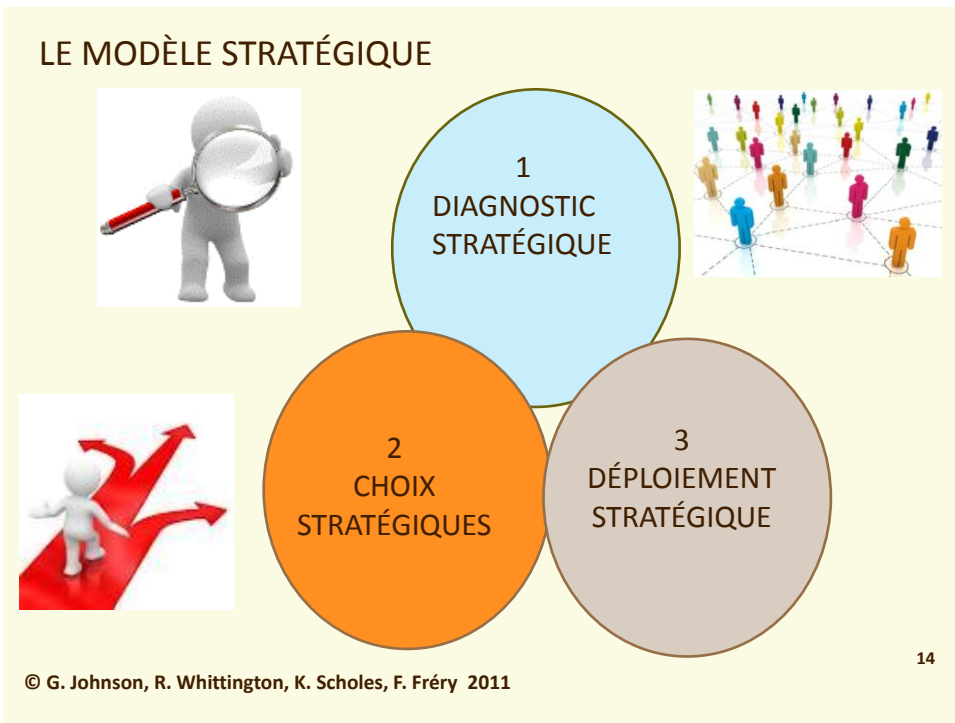
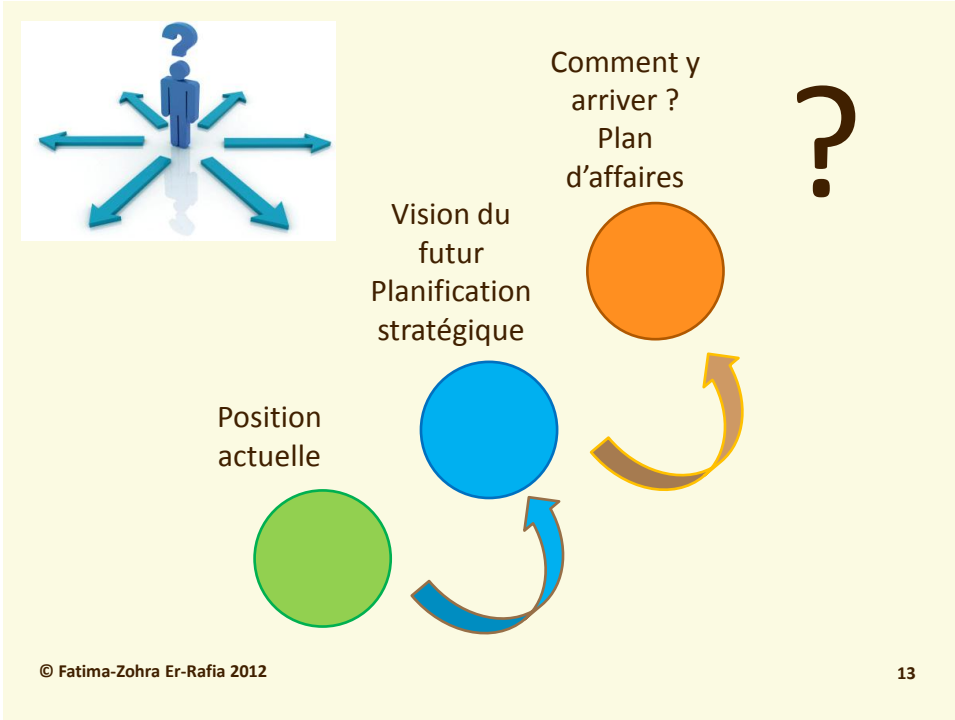
Société des comptables en management du Canada, 1994

Ensemble des choix d'**objectifs** et de **moyens** qui orientent à moyen et à long termes les activités d'une personne (groupe, entreprise ou organisme).

© Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006

© Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique 2012

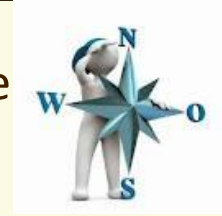
12



1 DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Comprendre l'impact stratégique de :

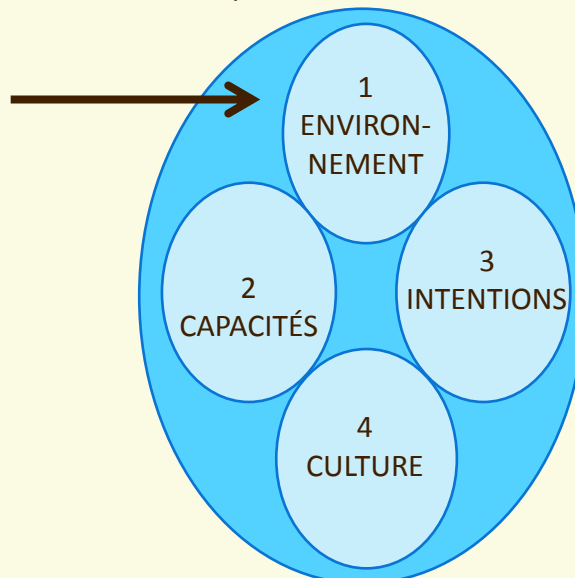
- l'environnement **externe** (TO)
- la capacité stratégique de l'organisation (ressources et compétences **internes**) (SW)
- ses **objectifs**
- sa **culture**



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

15

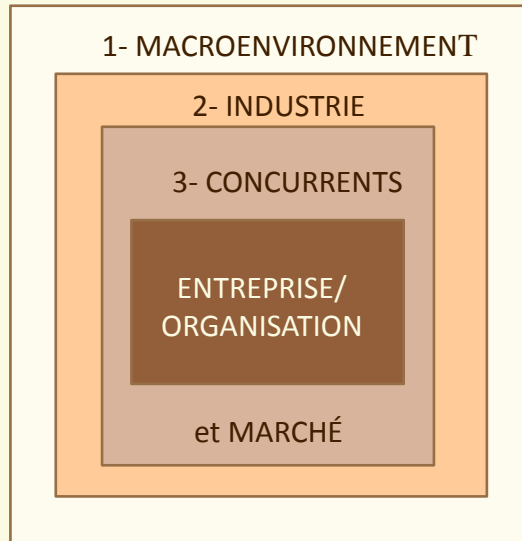
DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : 1- ENVIRONNEMENT EXTERNE



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

16

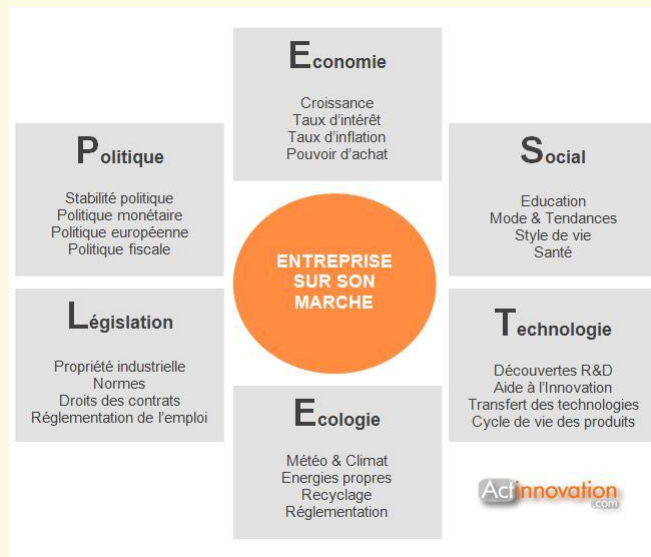
ENVIRONNEMENT EXTERNE : 3 dimensions



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

17

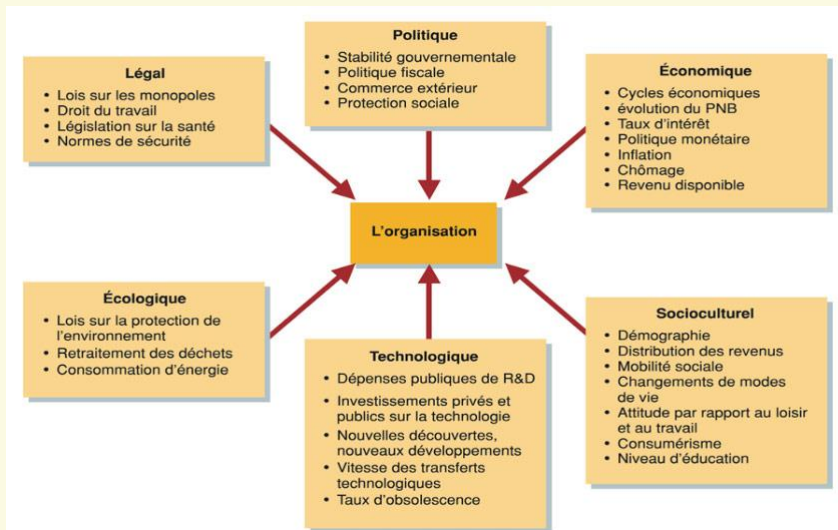
1- MACROENVIRONNEMENT : PESTEL



© Renée Bédard 2012

18

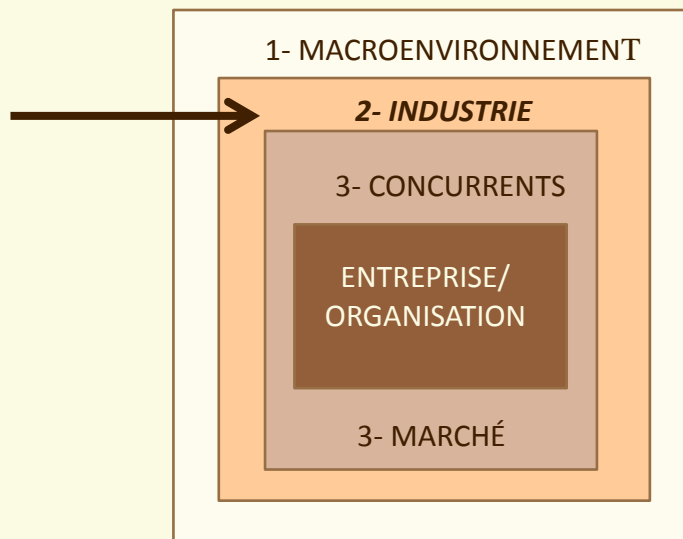
1- MACROENVIRONNEMENT : PESTEL



© Renée Bédard 2012

19

ENVIRONNEMENT EXTERNE : 2- L'INDUSTRIE :



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

20

INDUSTRIE

Un secteur d'activité, un groupe d'entreprises ou d'organisations qui proposent des offres étroitement substituables

- Industrie automobile, transport aérien
- Industrie pharmaceutique, chimique
- Services sociaux
- Services de santé
- Éducation



© Renée Bédard 2012

21

Comment évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle ?

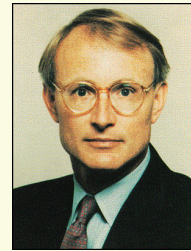
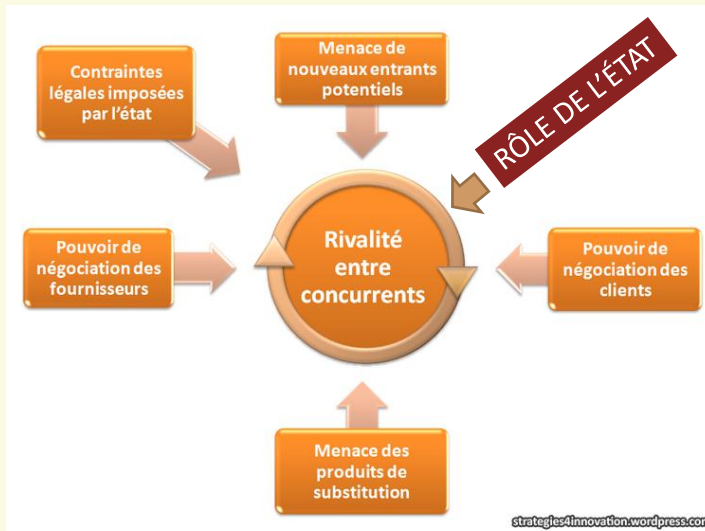
L'objectif fondamental d'une entreprise/organisation est d'obtenir un *avantage concurrentiel*, qui se mesure par sa capacité à générer du profit (privé) ou à capter des ressources (public)

Les cinq forces de la concurrence qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie (Michael E. PORTER)

© Renée Bédard 2012

22

Les 5 forces de Porter
Le diamant de Porter

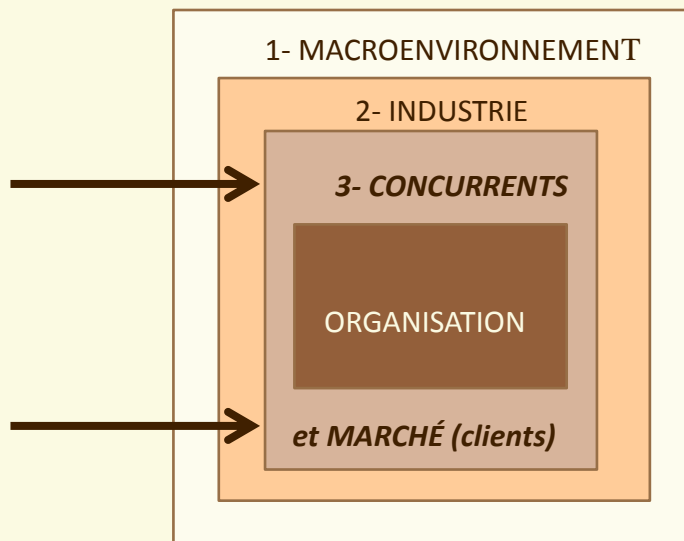


Michael Porter

© Michael Porter 1979

23

ENVIRONNEMENT EXTERNE : 3- LES CONCURRENTS ET LE MARCHÉ



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

24

CONCURRENTS : les groupes stratégiques

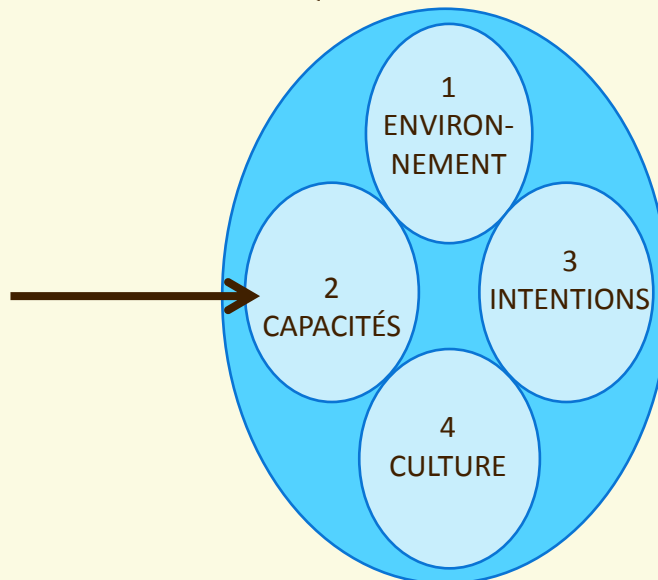
Organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence



© Renée Bédard 2012

25

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : 2- CAPACITÉS STRATÉGIQUES (INTERNE)



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

26

2- CAPACITÉS STRATÉGIQUES (INTERNE)

L'ensemble des **ressources** (physiques, financières et humaines) et des **compétences** dont l'entreprise ou l'organisation a besoin pour survivre et prospérer, qu'elle détient ou qu'elle est capable de mobiliser.



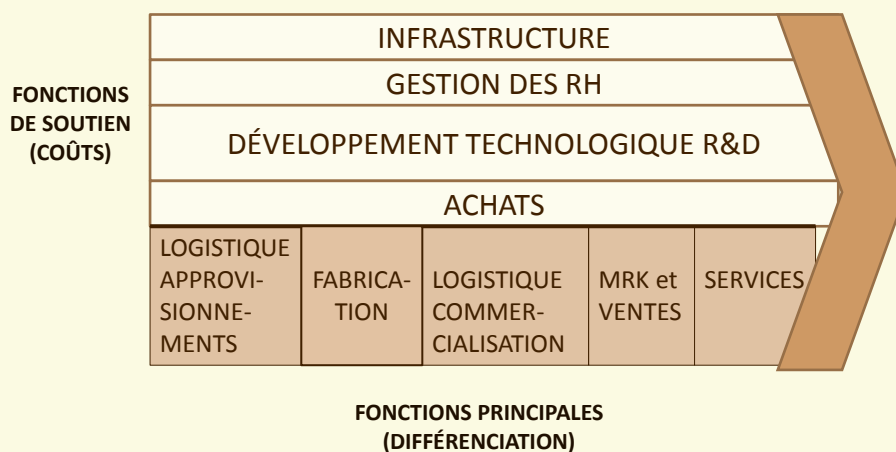
Quelles sont les activités qui contribuent à la **création de valeur** et celles qui n'y contribuent pas ?



© Renée Bédard 2012

27

CHAÎNE DE VALEUR (Porter)



© Renée Bédard 2012

28

CHAINE DE VALEUR (Porter)

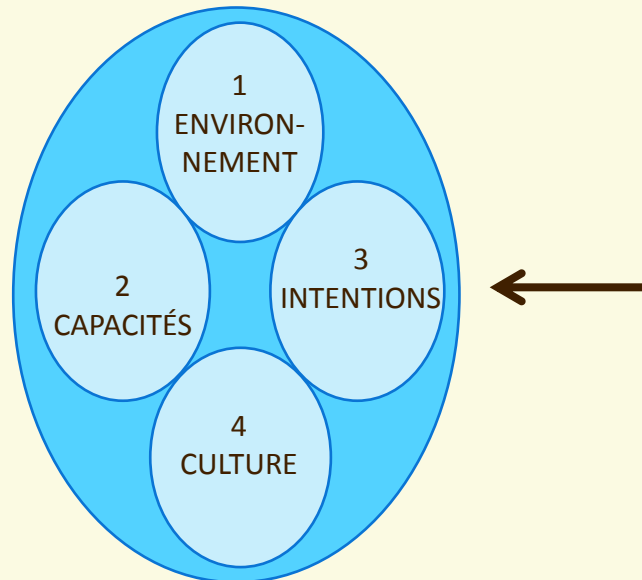
L'ensemble des étapes (activités) qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un ***avantage concurrentiel***

Avantage concurrentiel ou compétitif : ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence (marque, brevet, savoir faire particulier, réputation, talents du personnel, réseau de distribution, etc.

CHAINE DE VALEUR (Porter) permet de :

- ❖ Analyser les différentes activités d'une entreprise.
- ❖ Voir comment chacune contribue à l'obtention d'un ***avantage compétitif***.
- ❖ Évaluer les ***coûts*** qu'occasionnent les différentes activités.

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : 3- INTENTIONS



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

31

3- INTENTION STRATÉGIQUE

Les managers déterminent l'intention stratégique de leur organisation en précisant :

- mission
- vision
- valeurs
- objectifs



© Renée Bédard 2012

32

MISSION : la raison d'être
Quel est notre métier de base ?

VISION : ce que l'organisation aspire à devenir
Que voulons-nous réussir ?

VALEURS : les principes qui sous-tendent la
stratégie et qui définissent de quelle
manière elle devrait agir

OBJECTIFS : les résultats spécifiques qui doivent
être atteints

© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

33

Mouvement Desjardins (1/4)

Notre mission

Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action,
en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières

© Renée Bédard 2012

34

(2/4)

complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux;

en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés.

(3/4)**Nos valeurs : les valeurs fondamentales des coopératives**

La prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

(4/4)

Les valeurs permanentes du Mouvement Desjardins

L'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative, la solidarité avec le milieu.

© Renée Bédard 2012

37

HEC MONTRÉAL

Notre engagement
Une nouvelle lignée de gestionnaires

Avec un esprit ouvert au contexte de mondialisation, continuer à faire montre de leadership sur les plans de l'enseignement, de la recherche, de la technologie et du multilinguisme afin de préparer adéquatement nos étudiants à leur futur rôle de gestionnaire ou d'expert et de contribuer ainsi activement au développement de la société. 1/2

© Renée Bédard 2012

38

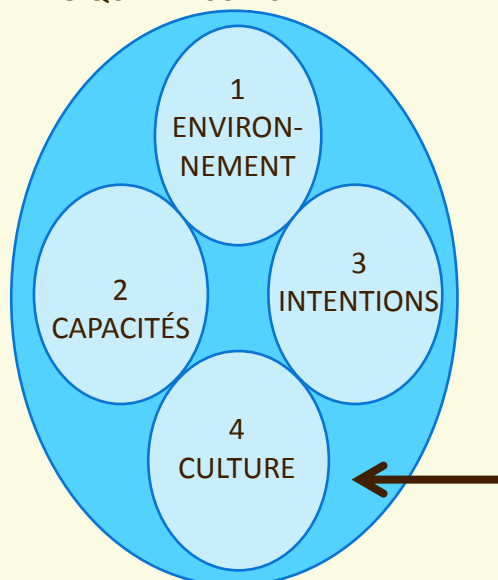
L'ouverture sur le monde,
le comportement éthique,
la rigueur,
le leadership
et l'esprit d'entreprise
sont autant de qualités que HEC Montréal
cherche à transmettre à ses étudiants.

2/2

39

© Renée Bédard 2012

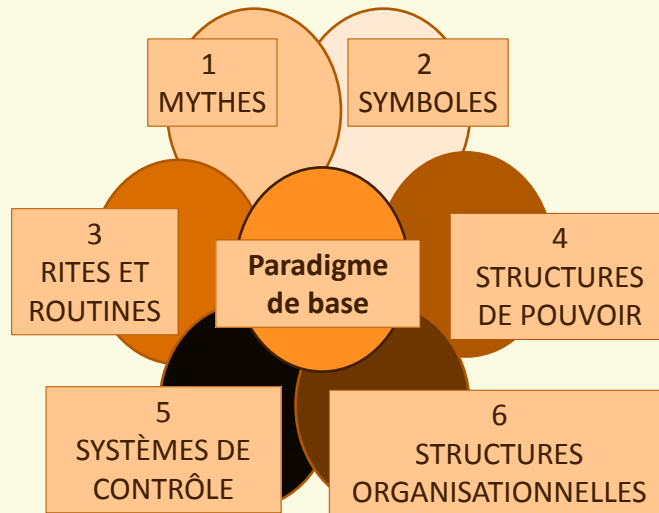
DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : 4- CULTURE



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

40

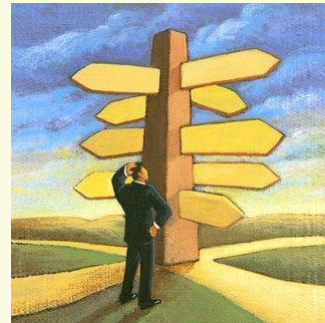
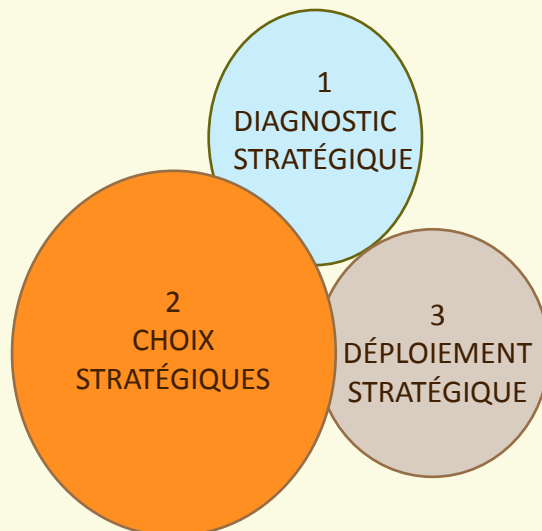
CULTURE ORGANISATIONNELLE



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

41

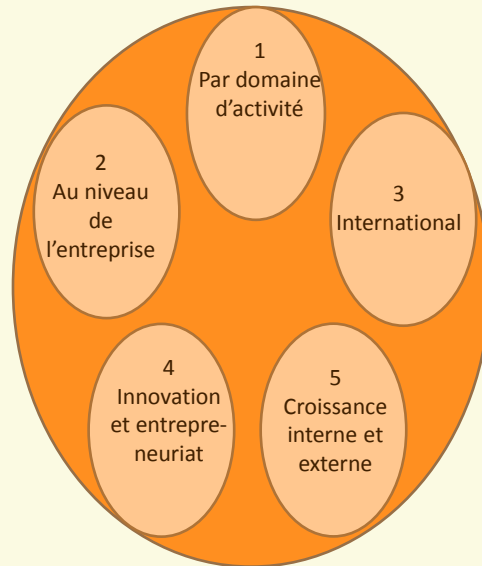
2 LES CHOIX STRATÉGIQUES



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

42

2 LES CHOIX STRATÉGIQUES



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

43

1 STRATÉGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ

Quelle **stratégie concurrentielle** adopter pour obtenir un *avantage concurrentiel* au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) (*strategic business unit*) (SBU)?

SBU

Unité organisationnelle au sein d'une entreprise définie autour d'un domaine d'activité ou d'un particulier. Une SBU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres.

© Renée Bédard 2012

44

1 STRATÉGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Trois stratégies génériques

- Stratégie de **prix** (coûts moindres)
- Stratégie de **différenciation** (offre de valeur différente)
- Stratégie de **focalisation** (offre différenciée pour un segment de marché ou niche)

© Renée Bédard 2012

45

2 OPTIONS STRATÉGIQUES AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE (matrice d'Ansoff)

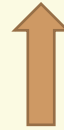
		PRODUITS	
		EXISTANTS	NOUVEAUX
MARCHÉS	EXISTANTS	Pénétration de marché	Nouveaux produits et services
	NOUVEAUX	Développement de marchés	Diversification

© Adapté de I. Ansoff et E. McDonnell 1989

46

DIVERSIFICATION

- INTÉGRATION VERTICALE : amont et aval



FOURNISSEURS

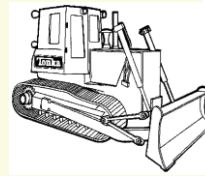


DISTRIBUTEURS
CLIENTS
SERVICE APRÈS VENTE

- INTÉGRATION HORIZONTALE : diversifier



- EXTERNALISER



© Renée Bédard 2012

47

3 STRATÉGIES INTERNATIONALES



1. Conception
2. Production
3. Marketing
4. Direction générale

Pays d'origine

Pays d'accueil

© Renée Bédard 2012

48

4 INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT

1. Technology push : percée technologique
2. Market pull : un besoin du marché
3. Innovation de produit
4. Innovation de procédé

4-420-09 - Gestion des PME: une perspective entrepreneuriale

4-422-01 - Création d'entreprise

4-407-12 - Intrapreneuriat: entreprendre dans l'organisation

4-425-11 - Entreprendre 1 et 2

© Renée Bédard 2012

49

5 CROISSANCE INTERNE ET EXTERNE

Externe :

1. fusions et acquisitions

2. alliances

(collaboration entre concurrents)

3. partenariats

(collaboration entre entreprises non concurrentes)

Interne :

1. intrapreneuriat

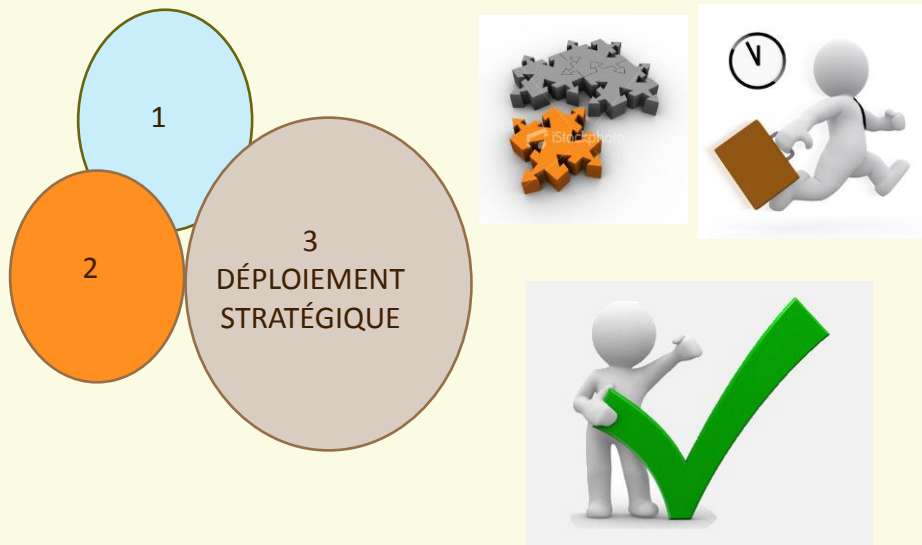
(permettre aux membres de développer de nouvelles activités)



© Renée Bédard 2012

50

3 LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE



© G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry 2011

51

STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE : par FONCTIONS ou par UNITÉS

- *Objectifs et cibles* poursuivis par chacune des *fonctions* de l'entreprise selon les grandes orientations stratégiques.
- Structures, processus, distribution des ressources, systèmes.
- Délais de mise en œuvre, contrôle et évaluation.

© Renée Bédard 2012

52