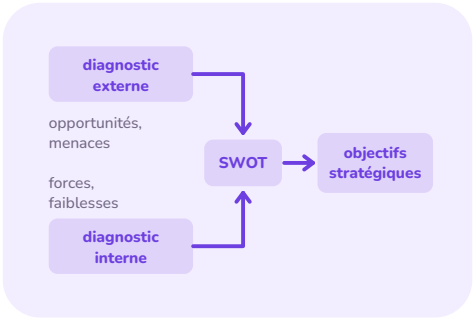
MANAGEMENT · PREMIÈRE STMG

Management stratégique

7 notions, l'essentiel à retenir et les pièges à éviter.



1 Stratégie et niveaux de décision

- Stratégie : choix de long terme qui fixent les grands objectifs et engagent les ressources de toute l'organisation.
- Décisions stratégiques (long terme, peu réversibles), tactiques (moyen terme, organisation des moyens), opérationnelles (court terme, répétitives) : classement d'Ansoff.
- Le management opérationnel applique la stratégie au quotidien.

2 Le macro-environnement

PESTEL : politique · économique · socioculturel · technologique · écologique · légal

- Diagnostic externe : repérer les opportunités et les menaces de l'environnement.
- Un même facteur est une opportunité ou une menace selon l'organisation.

3 La concurrence

- Micro-environnement : clients, fournisseurs, concurrents, distributeurs, partenaires.
- Cinq forces de Porter : rivalité entre concurrents, nouveaux entrants, produits de substitution, pouvoir des fournisseurs, pouvoir des clients.

4 Le diagnostic interne

- Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles.
- Compétence distinctive : mieux maîtrisée que les concurrents, appréciée des clients, difficile à imiter ; source d'avantage concurrentiel.
- Forces et faiblesses se jugent par comparaison avec les concurrents.

5 La matrice SWOT

interne : forces, faiblesses · externe : opportunités, menaces

- Synthèse du diagnostic en quatre cases ; on hiérarchise puis on croise les éléments.
- S'appuyer sur ses forces pour saisir les opportunités et résister aux menaces.

6 Les domaines d'activité stratégiques

- DAS : ensemble d'activités homogènes (mêmes clients, concurrents et facteurs clés de succès), analysé séparément.
- FCS : exigés par le marché de tous les concurrents, à distinguer de la compétence distinctive.

7 Fixer les objectifs stratégiques

finalité → objectifs stratégiques → objectifs opérationnels

- Objectifs cohérents avec le diagnostic, quantitatifs ou qualitatifs.
- Critères SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini.

Pièges à éviter

- Classer une décision selon la seule personne qui la prend : on regarde l'horizon, la portée et la réversibilité.
- Confondre faiblesse (interne) et menace (externe), force (interne) et opportunité (externe).
- Croire qu'un facteur de l'environnement est bon ou mauvais en soi : tout dépend de l'organisation.
- Confondre facteur clé de succès (exigé par le marché) et compétence distinctive (propre à l'organisation).
- Découper les DAS selon l'organigramme plutôt que selon les marchés.
- Formuler une intention (« vendre plus ») au lieu d'un objectif SMART.