Chapitre 1 – Les défis actuels

MANAGEMENT STRATEGIQUE: chapitre 1

INTRODUCTION



Sommaire du Manuel

- Les défis actuels
- 2. La démarche stratégique
- Le diagnostic stratégique
- 4. Les stratégies business
- 5. Les stratégies corporate
- 6. La mise en œuvre de la stratégie
- 7. Le déploiement organisationnel
- 8. Le changement stratégique



Sommaire

1. Les défis actuels

I. Un environnement complexe et mouvant

- A. La mondialisation, une source d'adaptation
- B. La technoscience
- C. La libéralisation des marchés
- D. La dimension écologique
- E. La crise économique et financière

II. Management et analyse stratégiques

- A. Le management stratégique
- B. L'analyse stratégique

III. Le management, un métier autant qu'un processus

- A. Un métier tiraillé entre stratégie et activité
- B. Un processus complexe

IV. La culture stratégique

V. Management stratégique et décisions

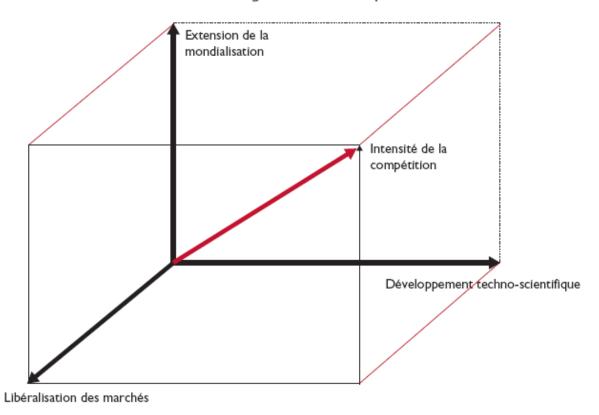
- A. Les types de décisions
- B. Le processus de décision
- C. Rationalité ou irrationalité de la décision

VI. Stratégie et crise

- A. Le contexte
- B. Les entreprises
- C. Les personnes



Figure 1.1. Les facteurs d'influence sur le management des entreprises





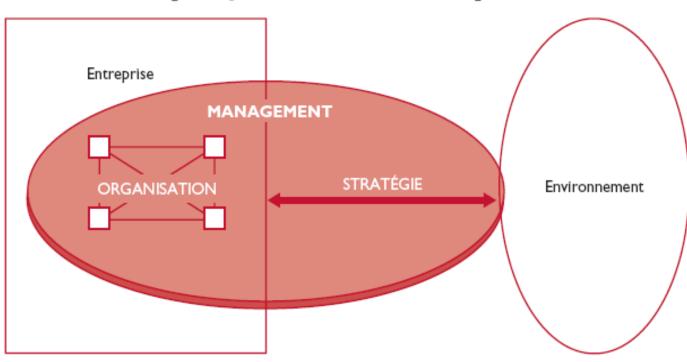
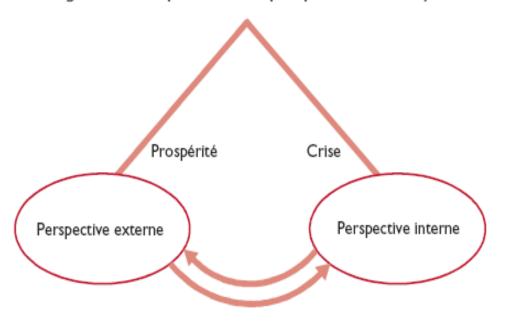


Figure 1.3. Les deux facettes du management



Alignement stratégique

Figure 1.2. Le pendule des perspectives d'analyse





Strategy as Practice : trois points de vue

- 1. La pratique : la stratégie telle qu'elle se fait
- 2. Les praticiens : les acteurs
- 3. Les pratiques :
 - Administratives: plans, budgets, tableaux de bord...
 - Discursives : les discours(cf. recommandations page suivante)
 - # Episodiques : ateliers, conventions, ...



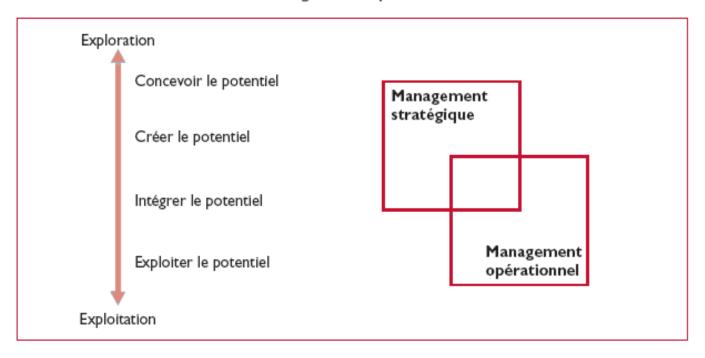
Discours - Compétences requises:

, ,

- parler un langage compréhensible par les acteurs concernés. C'est ici l'intelligibilité du discours et son exactitude qui sont mises en exergue;
- incarner le propos en ayant recours à la première personne du pluriel et à ses déclinaisons («nous», «notre organisation», «notre équipe», etc.) plutôt que des termes impersonnels («la compétition», «le challenge», etc.). La sincérité du discours est ici valorisée;
 - susciter de l'émotion et de l'enthousiasme, par la gestuelle et l'expression;
 - utiliser des métaphores pour que chacun se sente concerné et pour fédérer le groupe;
 - raconter une histoire qui intègre le passé, le présent et le futur.



Figure 1.4. La distinction entre management stratégique et management opérationnel



D'après A. C. MARTINET, Diagnostic stratégique, Vuibert, 1988.



Tableau 1.1. La distinction entre décisions opérationnelles et décisions stratégiques

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



D'après A. C. MARTINET, Strotégie, Vuibert, 1993.

Figure 1.5. Une comparaison des caractéristiques des deux décisions

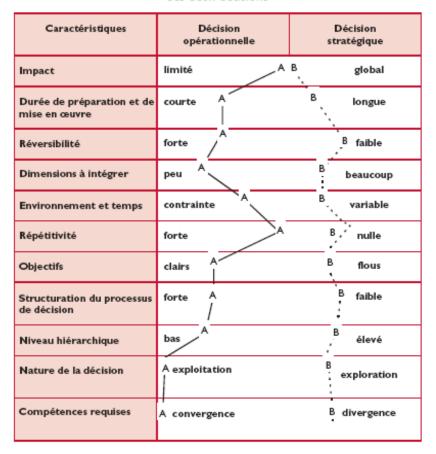
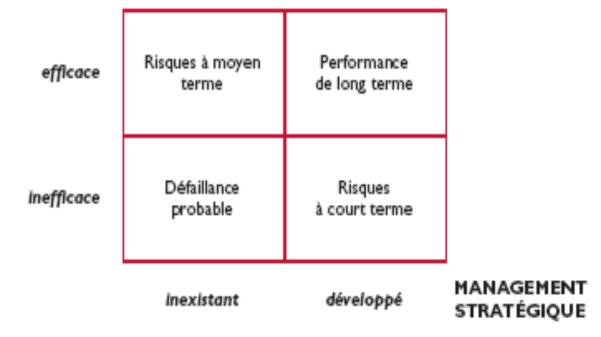




Figure 1.6. La relation management/performance

MANAGEMENT OPÉRATIONNEL





Finalisation s Ť È М Е Organisation D Ν Animation 0 R М Α Т Contrôle 0 Ν

Figure 1.7. Le processus de management



Figure 1.8. La culture stratégique

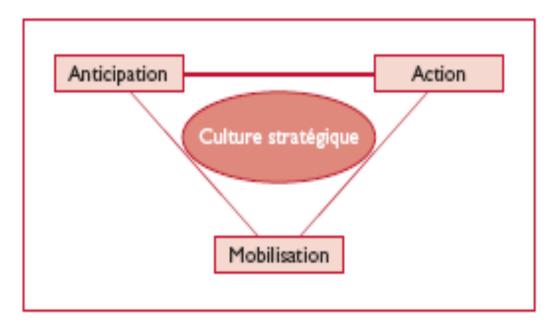




Figure 1.9. Le management stratégique

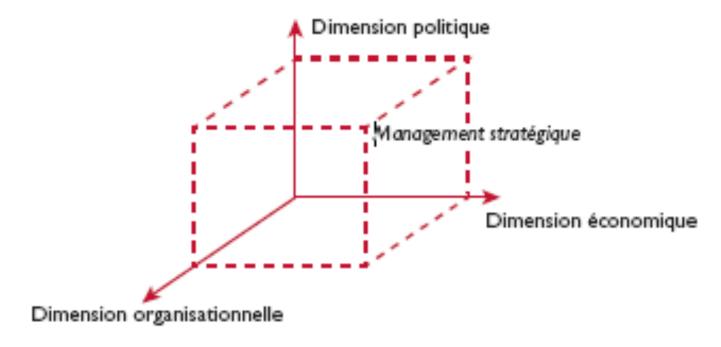




Figure 1.10. Les fonctions du décideur

F₁: Le décideur résout un problème.

F2: Le décideur est un innovateur.

F3: Le décideur est un agent culturel.

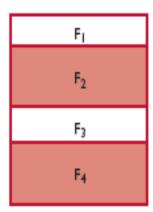
F4: Le décideur est un agent politique.

Poids relatif des fonctions

Décision tactique

F₁ F₂ F₃ F₄

Décision stratégique



D'après A.C. MARTINET, Strotégie, Vuibert, 1993.



Prise de conscience du problème Identification du problème Recherche des solutions Évaluation des solutions Choix Objectifs Communication des choix Mise en œuvre Contrôle

Figure 1.11. Le processus de décision



Figure 1.12. Les principaux facteurs influençant la perception de la qualité de la décision





Les facteurs psychologiques & cognitifs de la décision

Tableau 1.2. Les deux systèmes de décision selon Kahneman

Système I	Système 2	
Rapide	Lent	
Intuitif	Délibéré, réfléchi	
Automatique	Contrôlé	
Actif en permanence	Requiert un effort, entraîne de la fatigue	
Inconscient	Conscient	
Permet d'économiser temps et énergie	Permet d'éviter les erreurs cognitives	



Biais de jugement

- Egocentrisme (confiance excessive, surévaluation des chances de succès)
- Surestimation d'événements improbables
- Statut quo (surestimation des risques du changement)
- Halo (privilégie l'impression initiale)
- Pseudo-certitude (privilégie l'expérience)
- · Aversion à la perte (aspects négatifs privilégiés)
- Escalade dans l'engagement (entêtement dans l'erreur)



Chapitre 1 – Les défis actuels

MANAGEMENT STRATEGIQUE: chapitre 1

INTRODUCTION

