

Cours

Management stratégique

L'art de piloter des organisations complexes



Bienvenue

**Comment
allez-vous
aujourd'hui ?**



On a scale of Cat, how are you feeling today?





**Comment vous voyez-vous
d'ici 5 ans ?**

**Que devez-vous mettre en place
pour y parvenir ?**



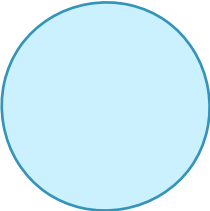
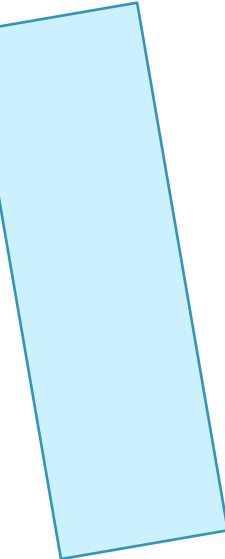


Contrat pédagogique

Comment va se dérouler notre « cours » ?

**Avez-vous des
attentes particulières ?**





VOIR SYLLABUS



Bibliographie recommandée

Stratégie d'entreprise

Auteur : Thierry Weil

Editeur : Presses des Mines

Année de Publication : 2008 (2013)

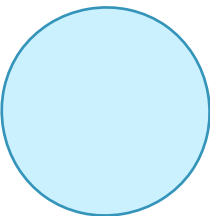
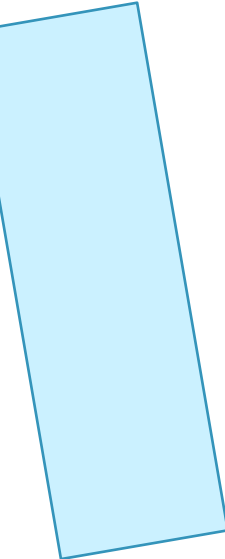
ISBN (Édition imprimée) : 978-2-3567-1006-2

ISBN électronique : 978-2-3567-1094-9

Publication sur OpenEdition (e-book)

Disponible à la BU (ULysse)





**« La théorie sans la pratique est inutile,
la pratique sans la théorie est aveugle »**

Immanuel Kant (1724 – 1804)





Cadre de travail

Vivre ensemble

- Ponctualité
- Limiter les entrées / sorties (attendre la pause)
- Garder le silence (pour écouter l'autre)

« Être ici et maintenant »

Apprendre ensemble

- Prenez des notes à la main
- Ne copiez pas tout
- Soyons dans l'échange (vous pouvez interrompre)

« Goûter et tirer profit »

Des choses à rajouter ?
Des objections ?



Des questions ?





Introduction à l'Art de la Guerre

Quand on parle de stratégie, on parle de quoi ?



Qu'est-ce que la stratégie pour vous ?

Quand vous entendez le mot
« stratégie », vous pensez à quoi ?



Mise en situation

Dans un bar ou une fête, vous trouvez une personne « très attirante » et vous voudriez sortir avec elle... **Que faites-vous ?**

Et si tout le monde utilise la même technique de drague ?

Peux-je utiliser les mêmes « techniques »
dans un site de rencontres ?
Dans la rue ?





**Qu'est-ce qui caractérise une
action stratégique ?**



Stratégie



La stratégie (**στρατηγία** / stratēgia) est un terme emprunté au domaine militaire

Le terme dérive du grec (stratos = armée) et (ageîn / agos = conduite) ➔ **l'art de conduire une armée**

S'utilise pour faire référence au chef de l'armée et à l'aptitude du commandement pour disposer judicieusement les troupes et remporter la victoire

Deux ouvrages de référence :

« L'art de la guerre » de Sun Tzu ou Tse (5ème siècle av. JC)

« De la guerre » de Carl Von Clausewitz (1780- 1833)



Source : <https://www.journaldunet.com/management/expert/67281/4-reflexes-pour-developper-une-pensee-strategique.shtml>

**Comment se traduit l'art de
conduire une armée ?**



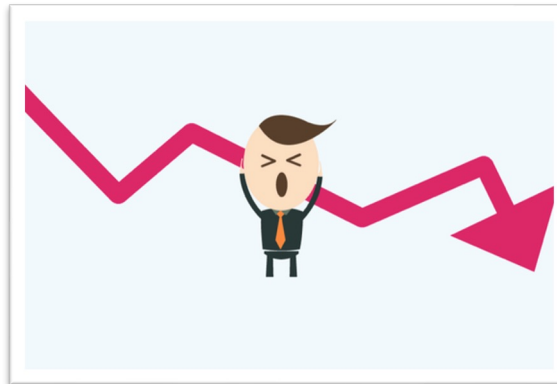


Connaissez-vous Robin des Bois (Robin Hood) ?

Des décisions stratégiques...

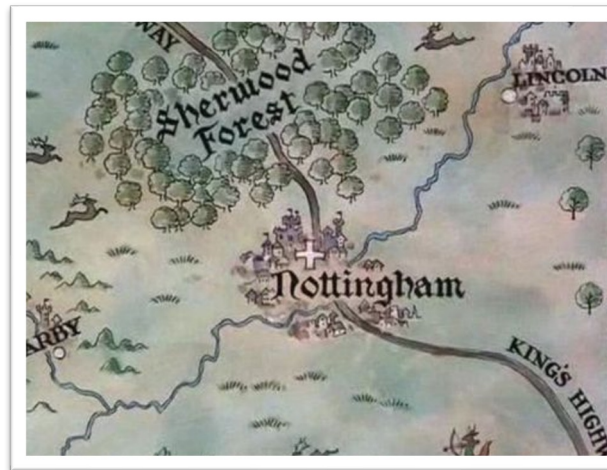


Cas du Robin des Bois (Weil, 2008)



Que faire ?





Ces décisions sont tactiques...



Tactique – Moyen Terme

Au niveau des « fonctions » (les cadres)

→ Relatives à la gestion des ressources à travers notamment leur acquisition, leur organisation et leur développement

→ **Décisions semi-programmables**

Ex.: La sortie d'un nouveau produit sur le nouveau marché

Opérationnel – Court Terme

Au niveau des « tâches » (Exploitation courante)

→ Prises au jour le jour pour assurer le fonctionnement et la survie de l'entreprise

→ **Décisions programmables, voire automatisables**

Ex.: Gestion des stocks, maintenance...



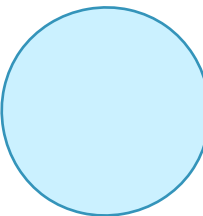
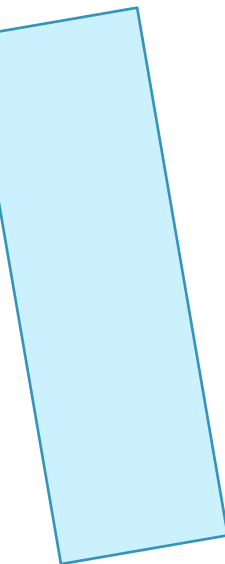


Prince John



Roi Richard I





**Chaque cours d'action envisagé
constitue un pari**

**Stratégie → construire un
portefeuille d'options**



Les décisions stratégiques...

Sont des décisions structurelles

Elles concernent :

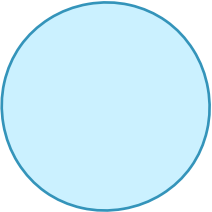
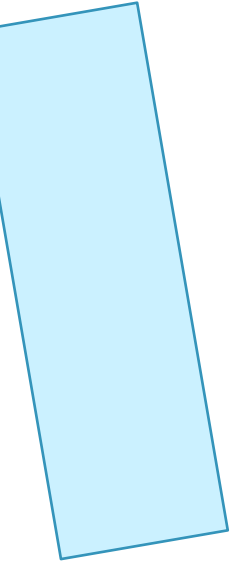
- ✓ L'orientation à long terme
- ✓ Le périmètre d'activité
- ✓ L'obtention d'un avantage concurrentiel
- ✓ La création de valeur au-delà des coûts selon un modèle difficilement imitable
- ✓ La réponse aux évolutions de l'environnement
- ✓ L'exploitation des ressources et des compétences de l'organisation
- ✓ La prise en compte des attentes des actionnaires (shareholders) et des partenaires clés (stakeholders)

Elles ne sont pas programmables (en état)

Ex.: S'accorder sur un nouveau marché, suivre une politique...

Par contre, il faut réussir à décliner la stratégie en programme...





**Mais tout ça c'est une
question de perception !**



Stratégie ou tactique ?

Stratégie

➔ ce que le chef a décidé qu'il faut faire ; où il faut aller

Tactique

➔ faire le mieux possible ce que le chef a décidé de faire

Or, ce qui est tactique pour le chef peut devenir stratégique pour le subordonné :

Tactique pour le chef

= Atteindre au mieux l'objectif fixé (1000€ de vente cette semaine)

Stratégique pour le subordonné

= Quelle route emprunter pour aller avec efficacité vers l'objectif (mélange des moyens)





Un chef doit comprendre et partager la « complexité » et la stratégie qui en découle

**Quand pouvons-nous parler de
quelque chose de complexe
et quand de quelque
chose de compliqué ?**





Complexe ou compliqué ?

Compliqué = contraire de simple ; ce qui est difficile à comprendre, à exécuter ; ce qui est embrouillé

Ex.: l'algèbre ou le calcul

Ce qui est compliqué **on peut le résoudre**

→ Besoin d'analyse et de synthèse

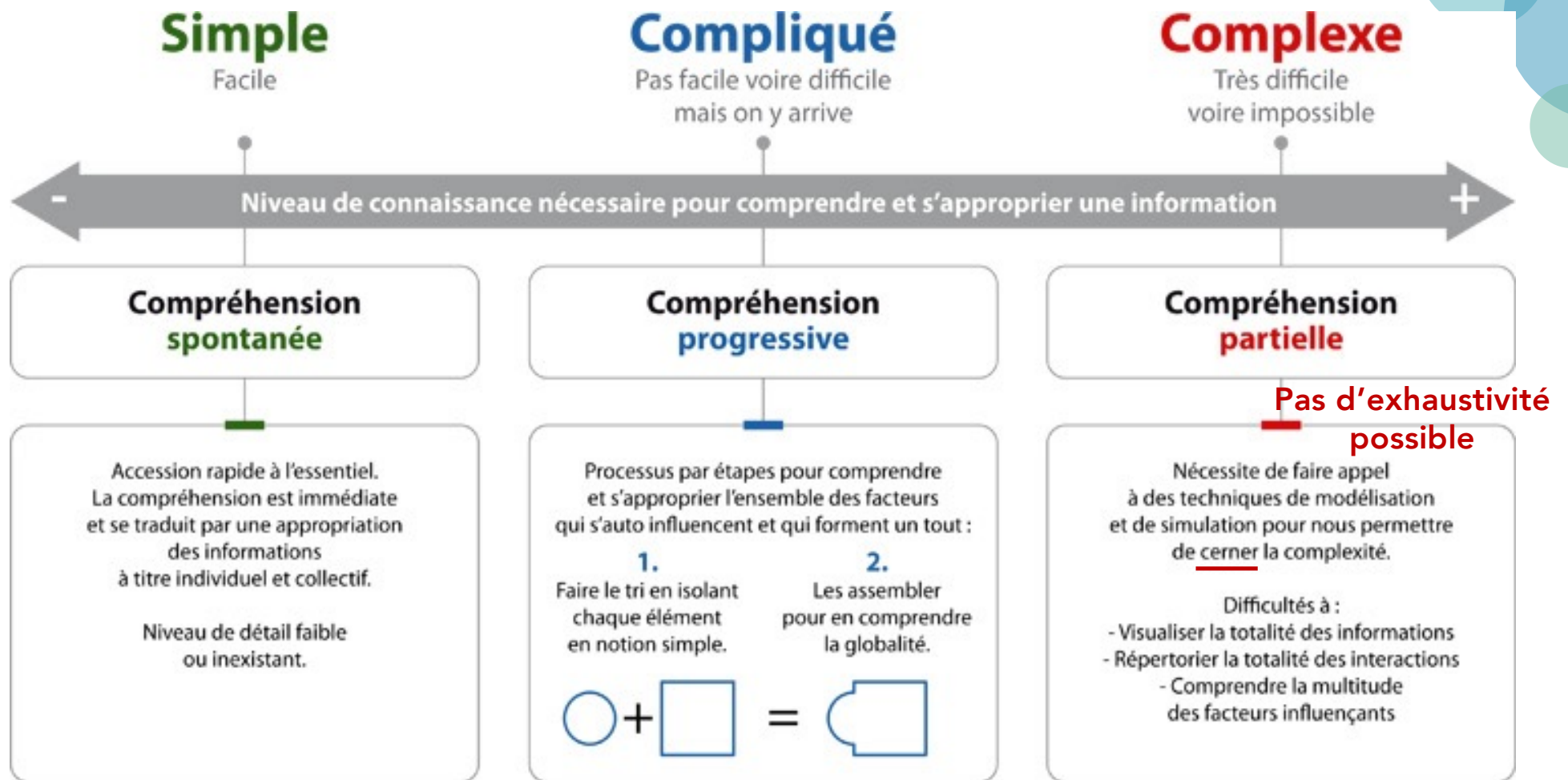
Complexe = ce qui est tissé ensemble ; les éléments sont tellement imbriqués l'un dans l'autre qu'ils ne peuvent pas être séparés sans perdre de la compréhension

Ex.: un écosystème, une histoire humaine

Ce qui est complexe **on peut le rendre intelligible**

→ Besoin de modélisation





C'est la perception de l'homme qui décide si quelque chose est simple, compliqué ou complexe

Systeme complexe

Un ensemble ordonné d'éléments et de relations
(→ fonctionnement global)

Grande variabilité (éléments hétérogènes avec une multitude d'états possibles)

Interactions nombreuses → Restrictions → Emergences

Propriétés particulières

Distribués et sans « contrôle central » → Auto-organisation

Structure hiérarchique → Sous-systèmes → Fractales

Interdépendance

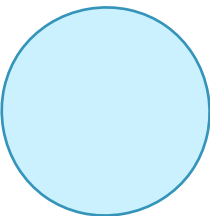
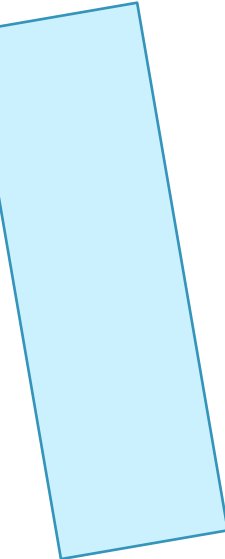
Impossibilité de réduire à un seul niveau

Pas de relations linéaires (on peut avoir $1+1 = 0$ et $1+1 = 3$)

Transitions de phase (→ effet papillon)

Réseau de connections (→ positions et degrés de relations)





**Une entreprise
= un système complexe**
Face à la complexité,
utiliser la pensée complexe



Trois principes de la pensée complexe



Le principe **dialogique** (relier sans réduire)

Penser en même temps aux contradictions et aux complémentarités

Ex.: son et silence, lumière et ombre, ordre et désordre

Le principe de **récurtivité** (boucle auto génératrice)

Rupture avec l'idée linéaire de cause/effet, de produit/producteur :

Tout produit devient producteur

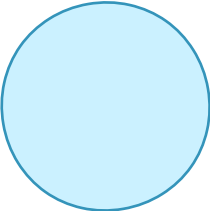
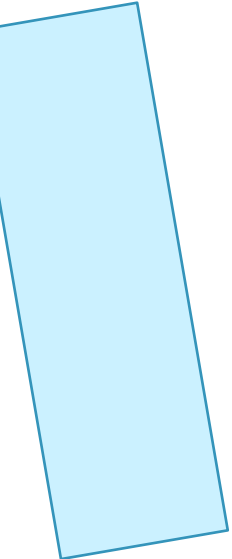
Ex.: l'auteur et son œuvre, l'individu et le collectif

Le principe **hologrammatique** (le tout et la partie)

La partie est dans le tout et le tout est dans la partie

Ex.: l'ADN, la société et ses valeurs

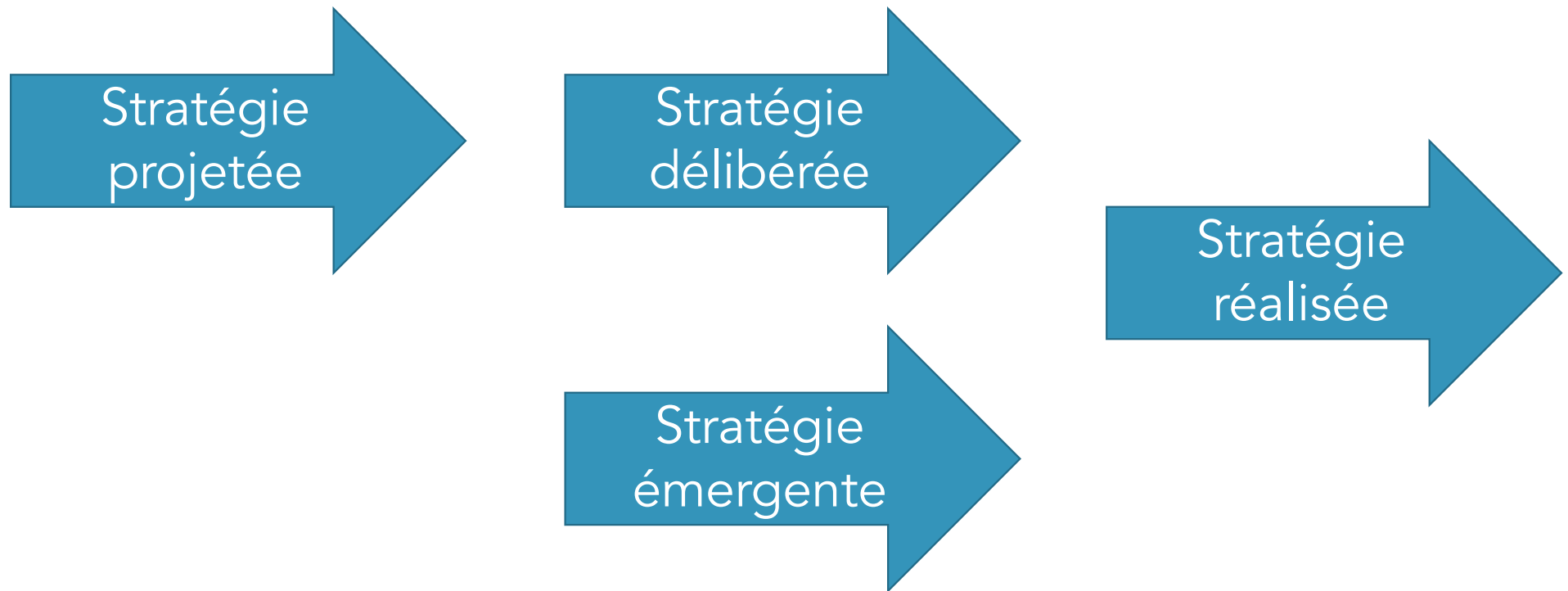




**La complexité
appelle la stratégie !**



Stratégie ➔ Ensemble de choix





Trois niveaux stratégiques

La « *corporate strategy* » (stratégie corporative)

Valeurs du groupe

Au niveau de la direction générale / corporative pour tous les domaines d'activité stratégique

La « *business strategy* » (stratégie sectorielle)

Concerne un seul domaine d'activité de l'entreprise

Cherche à optimiser l'**avantage concurrentiel** (retarder la concurrence)

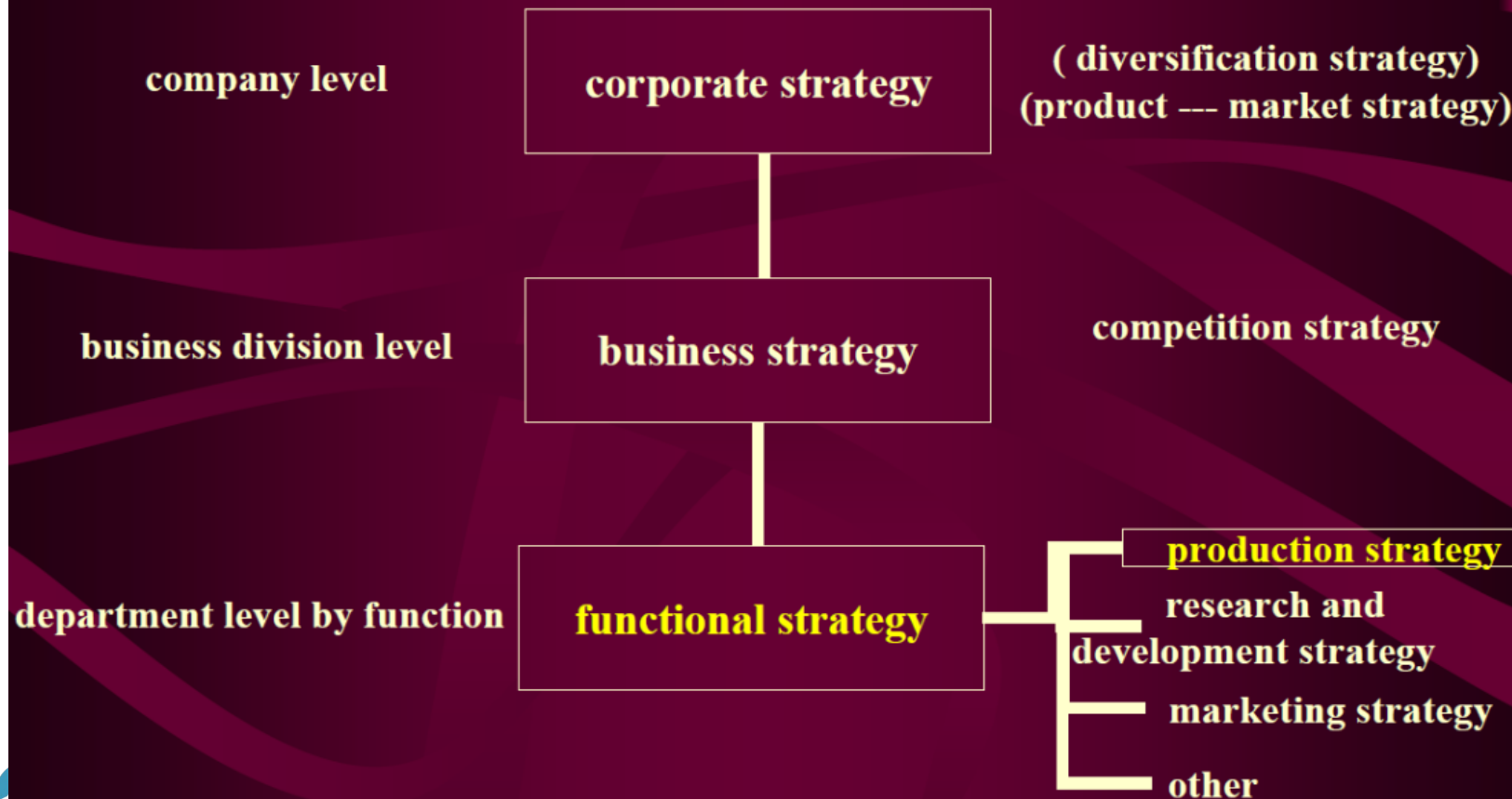
La « *functional strategy* » (stratégie par département)

Concerne la stratégie de chaque fonction de l'entreprise pour soutenir la stratégie compétitive du domaine d'activité

Découpage valable
pour grandes
entreprises
(plus de 250 salariés)



Hierarchy Structure of Management Strategy



+ Technologie



Corporate strategy

Détermine les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise ou du groupe

But : constituer un **portefeuille d'activité équilibré**

Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, à se retirer de tel autre,

Elle précise les modalités de développement et de croissance (investissement ou désinvestissement, de fusion/acquisition, co-entreprise...)

Ex : Renault est dans une logique de désinvestissement, réduit ses gammes

Stratégie très influencée par les parties prenantes (en particulier par les actionnaires)

La direction doit s'assurer que cette stratégie temporelle est bien comprise par l'ensemble des collaborateurs car son succès dépend de la cohérence entre cette stratégie et l'ensemble des autres décisions stratégiques.





Business strategy

Concernent les **business units**, les centres de profits

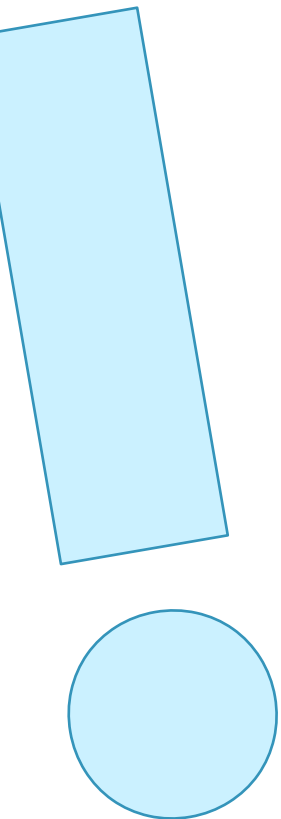
But : Obtenir un **avantage concurrentiel**

Comment avoir de l'avance sur les concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

Se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné (par rapport au prix, la différenciation ou l'innovation)

Cette stratégie concerne une partie de l'organisation appelée Domaine d'activité Stratégique (DAS) et la décision d'allocation des ressources pour chaque DAS selon leurs objectifs.





**La stratégie doit se planifier,
conditionne l'organisation,
s'adapte pendant l'exécution,
apprend grâce au contrôle**

Première séance

- Trouver une entreprise et une situation
- Valider le choix avec l'enseignant
- Faire des recherches à propos de l'environnement (PESTEL + Concurrents, Historique de l'entreprise...)
- Etablir un doc commun
- Etablir un retroplanning