

## **Management Stratégique**

**Saïd YAMI**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion**

**ERFI/ISEM – Université Montpellier 1**

**Cours de Master 1**

### **Plan du Module 1**

#### **Introduction : Qu'est ce que la stratégie?**

- 1- Processus de décision et performance dans des environnements évoluant rapidement
- 2- Management stratégique : diagnostic, choix et déploiement
- 3- Composantes du management stratégique

#### **Chap.1- Formation et formulation de la stratégie**

- 1- Les diverses composantes de la stratégie : de l'intention à la réalisation
- 2- Les différents modes de formation de la stratégie
- 3- Les processus de formation de la stratégie : reproduction et régénération

## Introduction : Qu'est ce que la stratégie?

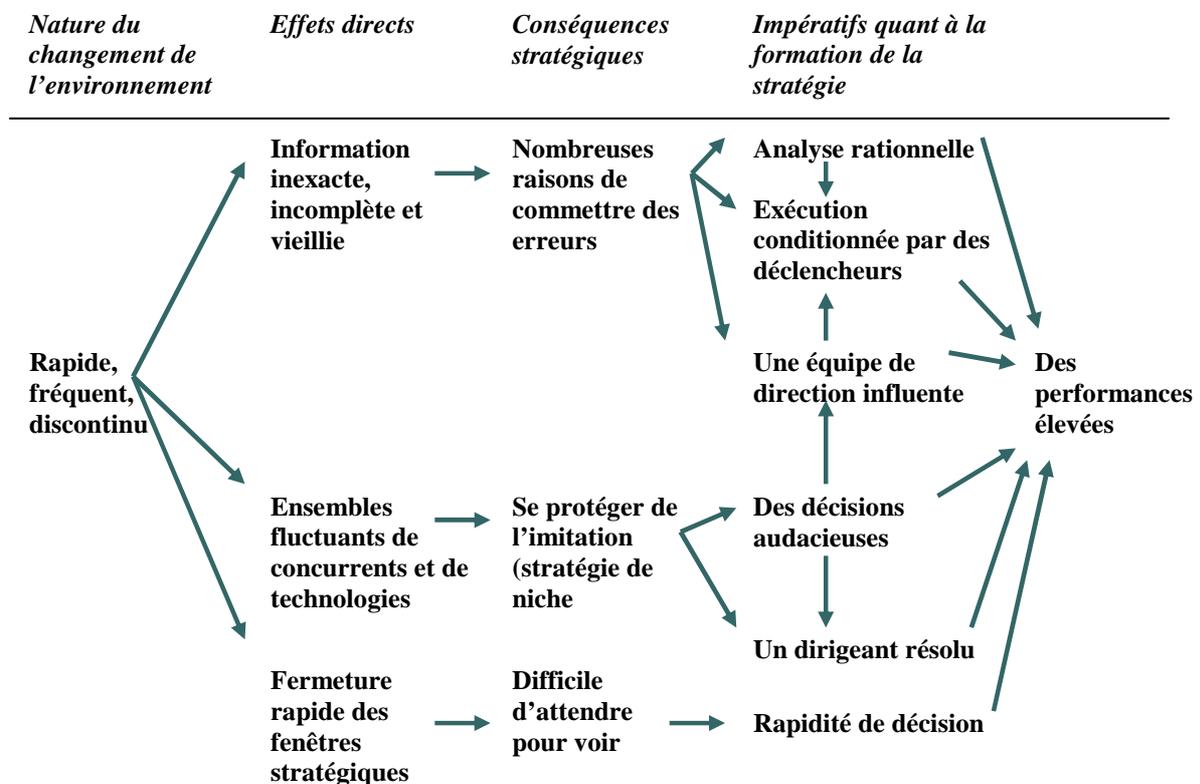
Cette introduction propose de saisir le champ du management stratégique<sup>1</sup> à partir de trois éléments qui permettent de le caractériser.

Tout d'abord, la stratégie porte sur la question des décisions stratégiques. Celles-ci présentent les caractéristiques décrites dans le Tableau ci-après.

<b>Les décisions stratégiques concernent</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'orientation à LT de l'organisation</li> <li>- Le périmètre d'activité de l'organisation</li> <li>- L'obtention d'un avantage concurrentiel</li> <li>- La réponse aux évolutions de l'environnement</li> <li>- L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique)</li> <li>- La prise en compte des attentes des parties prenantes</li> <li>- La création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable</li> </ul>
<b>Elles présentent donc les caractéristiques suivantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles sont complexes par nature</li> <li>- Elles sont élaborées en situation d'incertitude</li> <li>- Elles affectent les décisions opérationnelles</li> <li>- Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation)</li> <li>- Elles impliquent d'importants changements</li> </ul>

### 1- Processus de décision et performance dans des environnements évoluant rapidement

Par ailleurs, les processus de décision opèrent dans un environnement qui évolue rapidement. La nature des changements de l'environnement a des effets directs et des conséquences stratégiques qui influencent la formation de la stratégie.



Source : Bourgeois et Eisenhardt, 1988

<sup>1</sup> Les termes « management stratégique », « stratégie », « politique générale » renvoient à la même notion, le vocabulaire ayant évolué selon les époques. Aujourd'hui, la discipline utilise la première terminologie qui intègre les aspects managériaux.

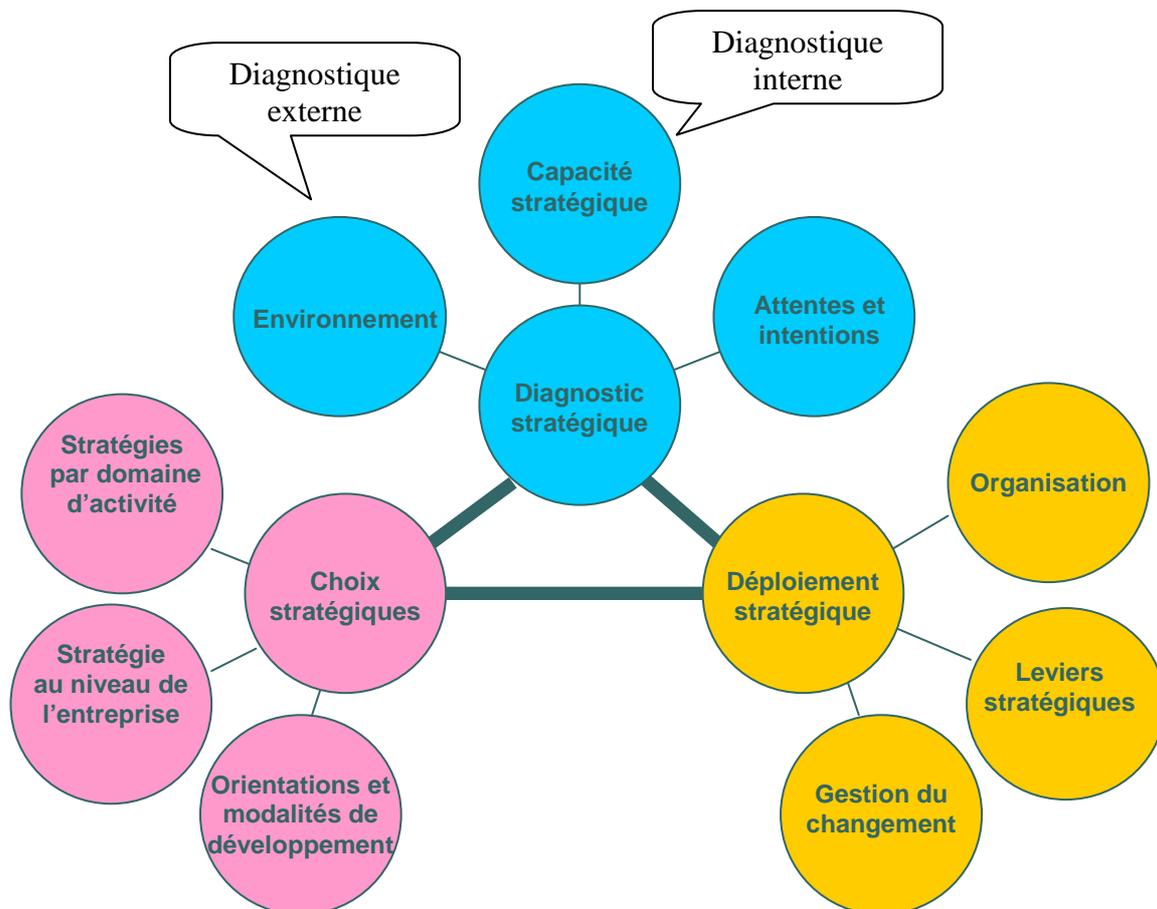
## 2- Management stratégique : diagnostic, choix et déploiement

Trois dimensions du management stratégique :

- **Diagnostic stratégique**, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation
- **Choix stratégiques**, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elles
- **Déploiement stratégique**, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose

## 3- Composantes du management stratégique

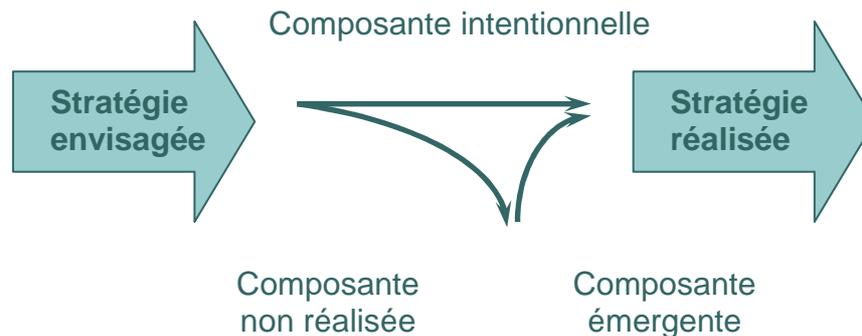
Les 3 dimensions (diagnostic stratégique ; choix stratégiques et déploiement stratégique) du management stratégique se décomposent de la façon suivante :



## Chap.1- Formation et formulation de la stratégie

### 1- Les diverses composantes de la stratégie : de l'intention à la réalisation

Mintzberg & Waters (1985) montrent que la stratégie envisagée peut correspondre à la stratégie réalisée (composante intentionnelle ou délibérée). Cependant, le long de la vie de l'entreprise, la stratégie peut comporter des composantes non réalisées mais surtout des composantes émergentes qui apparaissent sans intentionnalité.



D'après Mintzberg et Waters (1985), p.258

### 2- Les différents modes de formation de la stratégie

Mintzberg & Waters (1985) proposent 8 modes de formation de la stratégie. Le tableau suivant présente leurs principales caractéristiques.

<b>Planifiée</b> Consignée dans des plans formels, la stratégie repose sur des intentions précises, articulées les unes aux autres par une instance centrale. Afin d'éviter toute surprise désagréable, la mise en œuvre est contrôlée rigoureusement. Ce sont les environnements favorables, contrôlables ou prédictibles qui conviennent le mieux à ce processus de formation d'une stratégie essentiellement délibérée.
<b>Entrepreneuriale</b> La stratégie prend sa source dans la vision cardinale d'un leader, mais cela n'implique pas que les différentes initiatives soient rigoureusement articulées les unes aux autres. La stratégie est en conséquence susceptible d'intégrer les opportunités qui se présentent. Placée sous le contrôle du chef d'entreprise, l'organisation vit à l'abri d'une niche. La stratégie est relativement délibérée mais peut intégrer des éléments émergents.
<b>Idéologique</b> La stratégie procède de croyances partagées, les intentions s'inscrivent dans une vision collective peu sujette à évoluer. Elles respectent des normes qui font l'objet d'un endoctrinement ou d'une socialisation, l'organisation est souvent pro-active vis-à-vis de son environnement et les stratégies ont tendance à être délibérées.
<b>Canalisée</b> Les dirigeants définissent en termes de contenu des frontières ou des plages à l'intérieur desquelles les autres acteurs développent une activité soumise aux sautes de l'environnement. La stratégie est en partie délibérée, en partie émergente et en partie délibérément émergente.
<b>Contrôlée</b> La stratégie trouve sa constance dans les contrôles qu'exercent les dirigeants sur les processus (recrutement, promotion, critères et niveaux de performance...) alors que le contenu est laissé à l'initiative des responsables opérationnels. La stratégie est en partie délibérée, en partie émergente et de nouveau, en partie délibérément émergente.
<b>Non connectée</b> Des stratégies se développent au sein d'enclaves : des unités reliées de manière lâche au reste de l'organisation agissent suivant une logique qui leur est propre et le font en l'absence ou même en contradiction avec les intentions de la direction générale. Qu'une intention existe ou non au niveau des enclaves, la stratégie de l'organisation est essentiellement émergente.
<b>Consensuelle</b> En l'absence d'intentions clairement établies au niveau central, la stratégie trouve sa cohérence au travers de processus d'ajustement mutuel qui assurent la convergence d'initiatives autonomes. La stratégie est plutôt émergente.
<b>Imposée</b> La stratégie trouve son origine dans l'environnement. Celui-ci oriente l'action par injonction ou de manière implicite en limitant les degrés de liberté de l'organisation. La stratégie est essentiellement émergente, bien qu'elle puisse être internalisée par l'organisation et prendre de ce fait une tournure délibérée.

### 3- Les processus de formation de la stratégie : reproduction et régénération

Pour rendre compte de la dynamique des processus stratégiques, Burgelman propose une analyse qui n'est pas sans parenté avec celle de Mintzberg, mais il le fait dans une perspective « systémique » à partir des concepts de reproduction et de régénération.

Pour Burgelman (1985), deux processus sont à l'œuvre :

- L'homéostasie: *oriente et canalise* les comportements en fonction du paradigme stratégique en vigueur, assure l'entreprise de la cohérence de sa démarche stratégique et la menace d'entropie
- L'homéorhésie: constitue le moyen pour l'entreprise d'expérimenter les frontières effectives –et non pas simplement supposées- de ses capacités et des opportunités associées, *introduit du bruit, esquisse des voies nouvelles et menace l'ordre préexistant.*

