

Chapitre 1 : management stratégique

1- Management :

1-1 Qu'est-ce que le management ?

L'essence du management consiste à saisir les opportunités et les menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et faiblesses inconnues de l'entreprise et à développer les politiques et les programmes pour atteindre les objectifs essentiels. P. Drucker parle de pouvoir effectif de l'entreprise pour désigner sa capacité à créer de nouvelles opportunités.

Plus généralement : manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et qui s'applique à tous les domaines de l'activité de l'entreprise.

C'est une démarche :

- itérative : importance du feed-back
- Intégrée : différente d'une simple vision « linéaire » de causalité entre les événements et qui implique donc la remise en cause des modèles et des procédures.
- Finalisée : importance de la fixation des objectifs.

La pratique du management concerne bien sûr la prise de décision, mais aussi la direction des équipes et des hommes. **Le management est ainsi l'art d'être efficace**, car les acteurs doivent s'approprier les stratégies, les actions et les objectifs.

Chandler évoque la main invisible du management qui remplacerait celle du marché pour influencer l'évolution de l'organisation.

Représentation logique et chronologique

Management = (analyse + décision + action + contrôle + coordination ou pilotage)

1-2 Principes du management et leur évolution

L'évolution du management s'est faite en liaison avec l'évolution de la conception de l'homme au travail et des théories des organisations.

Le manager doit **promouvoir et organiser le changement**. Les changements d'aujourd'hui déterminent l'environnement de demain : l'entreprise doit chercher à créer son avenir. Il ne suffit pas d'être efficace et réactif ; il faut être actif, créer sans cesse de nouvelles possibilités de développement pour l'entreprise (aspect stratégique).

1-3 Les exigences de la pratique du management

1-3-1 Les problèmes de pouvoir et de sa répartition

- **Pouvoir** : c'est la capacité d'imposer sa volonté (n'implique pas nécessairement l'adhésion des individus = pouvoir coercitif). Le pouvoir est rattaché à une fonction.

Remarque : le contrat de travail implique un lien de subordination.

- **Autorité** : c'est l'aptitude à faire respecter volontairement des ordres (recherche de consensus : absence d'opposition irréductible). L'autorité est rattachée à une personne. Autorité traditionnelle (familiale par exemple). Autorité charismatique (personnalité du décideur : **leadership**). Autorité rationnelle (reconnaissance des compétences).

L'autorité est une forme de pouvoir (pouvoir d'influence)

- **Pouvoir juridique** : il est basé sur le droit de propriété.

Cas des PME : le pouvoir est assuré par les propriétaires détenteurs du capital qui assurent la direction de l'affaire.

Cas des SA : le pouvoir est assuré par le conseil d'administration des actionnaires qui mandate une équipe de direction. Celle-ci peut avoir une stratégie de pouvoir défensive (maintenir une position) ou offensive (construire une situation dans laquelle elle aura plus de pouvoir).

- **Centralisation** : c'est l'héritage de l'Organisation Scientifique du Travail.
- **Décentralisation** : elle est basée sur l'autonomie de décision, une organisation plus flexible et plus motivante. Elle peut être limitée à certaines personnes (décentralisation verticale) ou à certains groupes de travail (Décentralisation horizontale). Elle peut être globale ou limitée à certaines décisions.
- **Modalités** : direction par objectifs, DPPO, cogestion, autogestion.
- **Délégation** : la délégation est limitée à certaines missions. La délégation est à la fois motivante et formatrice, elle permet d'optimiser la valorisation du capital humain, stimule la créativité, la prise d'initiatives, la responsabilisation, favorise l'émergence des futurs managers.

Remarque : on ne délègue pas la responsabilité (you can't delegate and forget it) mais on peut amorcer un véritable cercle vertueux des compétences :

Délégation → responsabilisation → plus de compétences à déléguer.

1.4. Définition du management

1- Etymologiquement : tenir en main, avoir bien en main. L'essence du management consiste à saisir les opportunités et les menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et faiblesses inconnues de l'entreprise et à développer les politiques et les programmes pour atteindre les objectifs essentiels.

P. Drucker parle de pouvoir effectif de l'entreprise pour désigner sa capacité à créer de nouvelles opportunités.

Plus généralement : manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et qui s'applique à tous les domaines de l'activité de l'entreprise. C'est une démarche :

- Itérative : importance de feed-back
- Intégrée : différent d'une simple vision « linéaire » de causalité entre les événements et qui implique donc la remise en cause des modèles et des procédures.
- Finalité : importance de la fixation des objectifs.

La pratique de management concerne bien sur la prise décision, mais aussi la direction des équipes et des hommes. Le management est ainsi l'art d'être efficace, car les acteurs doivent s'approprier les stratégies, les actions et les objectifs.

- 2- Le management est l'art de gérer des moyens et des personnes dans le but d'atteindre un objectif personnel ou collectif.
- 3- Le management est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en pour l'administration d'une entité.

1.5. Distinction entre management et gestion

Il n'y a pas de domaines réservés à la gestion ou au management, seulement des comportements différents dans chaque discipline.

Gérer relève de l'ordre du calcul, manager de celui de la créativité, du refus des règles, de la transgression des contraintes.

Gérer, c'est mettre en évidence une solution, épuiser la logique d'une situation (quantitatif), prendre une série de décisions cohérentes. Acte tourné essentiellement vers les moyens.

Manager, c'est trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème, c'est optimiser le cadre des contraintes voire en sortir, oser refuser la fatalité du cadre imposé (qualitatif, intuitif voire affectif). C'est un acte tourné essentiellement vers les fins.

Remarque : cette remise en cause des règles peut, paradoxalement, s'apparenter à une négation de l'éthique.

Gérer relève plus de la pensée verticale (recherche de solutions), manager de la pensée latérale (recherche de questions).

1.6 Activités du management :

- **Organisation** : phase du processus de management consistant à déterminer les tâches devant être effectuées, qui doit s'en charger, comment regrouper les missions, qui rend des à qui et le niveau auquel les décisions sont prises.
- **Direction** : phase du processus de management comprenant la motivation des personnes, l'administration des activités des autres collaborateurs, le choix du canal de communication le plus probant et des messages les plus percutants ainsi que la résolution des conflits.
- **Contrôle** : phase du processus de mangement visant à surveiller les performances, à les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel.
- **Planification** : phase du processus de management englobant la définition d'objectif, l'élaboration d'une stratégie et le développement du plan pour coordonner les activités.

2- Le manager (manager) :

Pour arriver à ses objectifs, le manager doit connaître ses devoirs et ses tâches par rapport à son entreprise, sa hiérarchie, son équipe et son environnement proche au sein de l'entreprise. En plus il doit aussi utiliser des outils qui vont lui permettre de bien mener sa mission.

2- 1 - les devoirs du manager (manager) :

A – devoirs par rapport à son entreprise :

- Connaître la politique générale et le contexte économique,
- Connaître les déclinaisons régionales et locales de la politique générale,
- Connaître les orientations,
- Connaître les plans d'actions,
- Connaître les campagnes de communication institutionnelle

B- devoirs par rapport à sa hiérarchie :

- Connaître sa mission, ses objectifs, sa zone d'autonomie,
- Négocier les objectifs et les moyens,
- Être le porte parole de préoccupations de l'équipe,
- Représenter l'équipe,
- Soutenir, défendre,
- Etayer les résultats.

C- devoir par rapport à son équipe et son service :

- Évaluer les compétences de l'équipe,
- Mettre en adéquation mission du service et compétences,
- Mettre en place les indicateurs avec l'équipe,
- Animer des réunions d'information : tableau de bord, suivi d'activités,
- Elaborer des actions correctives et savoir être juste, et objectif,
- Traiter les erreurs,
- Savoir accueillir un nouvel agent dans l'équipe,
- Définir des responsabilités,
- Connaître le travail de l'équipe,
- Établir des priorités,
- Négocier des moyens,
- Capitaliser les compétences,
- Partager les expériences,
- Connaître et fixer (si besoin) les règles formelles et informelles,
- Mener les entretiens de progrès pour évaluer les résultats et fixer les objectifs,
- Mener les entretiens de progrès pour évaluer les résultats et fixer les objectifs,
- Mener les entretiens de suivi,
- Évaluer les compétences individuelles et collectives, établir les plans de formation,
- Bien connaître son équipe et adapter son style de management,
- Faire progresser chaque membre de l'équipe,
- Favoriser l'esprit d'équipe,

- Informer,
- Ecouter (aspects psychologiques),
- Repérer les signes pouvant engendrer un conflit,
- Montrer l'exemple.
-

D- devoirs par rapport aux autres services :

- Identifier clients et fournisseurs,
- Négocie la qualité des flux entrants,
- Négocie, met en place et analyse les indicateurs de performance du service,
- Soutenir, défendre son service
- Responsable de l'image,
- Etre responsable de l'efficacité de son service,
- Représenter le service,
- Connaître les autres services.

2-2 Les tâches du manager :

1- Organiser :

- **Les hommes :**
 - Recrutement
 - Rôle de chacun
- **Moyens :**
 - Locaux
 - Mobilier
 - Outillage, informatique,...
- **Le cadre de travail :**
 - Structure
 - Règle communes
 - Méthode de travail

2- Animer :

- créer des équipes
- favoriser les échanges :
 - réunions
 - contacts informels
- créer la dynamique :
 - définir des objectifs
 - donner une vision d'avenir
 - encourager l'innovation

3- Motiver :

- **donner de l'intérêt au travail :**
 - découpage du travail
 - responsabilités
- **faire participer à l'effort commun :**
 - informer
 - décloisonner
- **créer un climat agréable :**
 - locaux

- climat de travail : efficacité sans stress
- **donner les signes de reconnaissance :**
 - intérêt à la personne
 - intérêt à son travail
- **récompenser et promouvoir**

4- Communiquer :

- **communiquer avec son équipe :**
 - pour s'informer
 - pour s'intéresser aux personnes et à leur travail
 - pour comprendre les problèmes
 - pour informer (situation de l'entreprise)
- **communiquer avec l'extérieur :**
 - la direction
 - les autres services
 - les clients, les sous-traitants, les fournisseurs
- **organiser les communications :**
 - liaisons hiérarchiques et fonctionnelles
 - relations extérieures
- **favoriser la communication**

5- Faire faire :

- **déléguer :**
 - définir la mission ou la tâche
 - s'assurer de ses possibilités d'exécution
 - en déléguant la responsabilité
- **contrôler :**
 - s'informer (écouter et se faire un jugement)
 - tirer les conclusions
- **soutenir :**
 - psychologiquement (compréhension)
 - en endossant les décisions de son collaborateur
 - en donnant les moyens nécessaires

6- Gérer :

- **la production :**
 - le réalisé
 - les aléas
- **les coûts :**
 - de développement, de production
 - de série
- **le temps :**
 - planifier
 - contrôler l'avancement
 - gérer son propre temps
- **les hommes :**
 - recrutement
 - adéquation à l'emploi
 - gestion des conflits

7- Analyser :

- **déterminer les critères de mesure**

- **analyser la productivité :**
 - réaliser / prévision
 - les problèmes à résoudre
- **analyser l'évolution des coûts**
- **analyser l'évolution des délais**
- **analyser la situation du personnel**

- **s'analyser :**
 - la maîtrise de son temps
 - ses problèmes relationnels
 - ses connaissances (évolution, formation)
 - ses aspirations

8- Décider :

- **décider en matière d'organisation**
- **décider les actions correctives :**
 - concernant la production
 - concernant les hommes

9- Prévoir :

- **l'évolution des besoins :**
 - axes de recherche
 - nouveaux produits
- **l'évolution des financements :**
 - contrats
 - investissements
- **l'évolution du personnel :**
 - formation
 - promotions, mutations, embauches
- **l'évolution des moyens :**
 - locaux, outillages
 - méthodes de production
- **une planification à long terme.**

3- Stratégie, définitions et concepts

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

3-1-Quelques définitions de la stratégie :

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

3-1-1- Définition de STRATEGOR

« Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou *corporate strategy* : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- La stratégie concurrentielle ou *business strategy* : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

3-1-2 Définition de DESREUMAUX

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »

Elle consiste en 2 choses :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

3-1-3 Définition de Chandler

«La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre»

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

3-1-4 Définition de M. Porter

«L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

3-2- Stratégie et politique générale de l'entreprise :

Toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale explicitée ou non par le groupe dirigeant. Elle est le fruit des motivations, de la formation et de la culture des dirigeants.

La politique générale se définit comme l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action.

Cette discipline a pour objectif de connaître les déterminants de l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique, expliquer ses comportements passés et orienter ses comportements futurs.

Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise qui ne concernent qu'un seul aspect, la politique d'entreprise, considère l'entreprise comme une totalité. Elle utilise des informations provenant des autres fonctions mais se base sur ses propres méthodologies.

Elle traduit le libre arbitre des DIRIGEANTS d'entreprise. Ainsi, l'entreprise est libre dans le choix des objectifs généraux qu'elle entend poursuivre et des stratégies qu'elle développe afin d'atteindre ces objectifs.

La politique générale s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre, des contraintes et des critères à respecter et est souvent formalisée dans les chartes d'entreprises.

3-3- Objectifs de la stratégie :

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement afin de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

3-4- Les composantes de la stratégie :

3-4-1-La stratégie délibérée et la stratégie émergente :

D'après Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée.

D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

3-4-2- La stratégie déduite et la stratégie construite :

- *La stratégie déduite* (de l'environnement) : consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants (ex : Nestlé rachète les glaces aux USA car sa consommation est en augmentation) et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.
- *La stratégie construite* (à partir des ressources et compétences) : consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

3-5-Les niveaux des décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants. La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie

d'entreprise ou *corporate strategy*, stratégie par domaine d'activité ou *business strategy* et stratégie fonctionnelle.

3-5-1 La stratégie générale d'entreprise :

Elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

A ce niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'organisation désire œuvrer.

Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couples « produit - marché » de la détermination de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation.

3-5-2 La stratégie par domaine d'activité :

Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère.

Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

3-5-3 La stratégie fonctionnelle :

Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Marketing, production, distribution, R&D, etc.)

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

4- le management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise.

Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le management stratégique repose sur une double démarche : une analyse des **ressources et compétences** de l'entreprise permettant de dégager ses **forces et faiblesses** et une analyse de **l'environnement** de l'entreprise pour mettre en lumière les **opportunités** à saisir et les **menaces** à éviter.

Exemples de décisions stratégiques : lancer un nouveau produit ou service sur le marché ; conquérir un nouveau segment de marché ; acquérir ou fusionner avec une autre entreprise.

Qu'est-ce que le management opérationnel ?

Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire (chefs de services, contremaîtres...) concernant la gestion courante de l'entreprise.

Ces décisions concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Exemples de décisions opérationnelles :

- La mise en place d'actions promotionnelles
- L'embauche de collaborateurs
- La fixation des prix...

Quelle est la distinction entre le management stratégique et le management opérationnel ?

- **La distinction entre ces deux dimensions n'est pas toujours facile à appréhender.** Les décisions ne sont pas complètement stratégiques ou complètement opérationnelles. Exemple : *Une campagne de publicité est une décision opérationnelle qui peut avoir des conséquences à long terme.*
- **Une décision peut être qualifiée différemment selon le type d'entreprise qui la prendra.**
Exemple : *le dépôt d'un brevet est une décision opérationnelle pour une grande entreprise alors que pour une PME cela concerne le management stratégique.*
- Dans les PME, décisions stratégiques et décisions opérationnelles sont souvent assurées par les mêmes personnes, ce qui facilite l'articulation entre le management stratégique et le management opérationnel. En revanche, dans les grandes entreprises, il n'est pas toujours aisé d'articuler ces deux composantes.

