



DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Responsable du cours: Dr. Hamza AIB

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg (France)

Université de M'sila (Algérie)

CHAPITRES:

1. Fondamentaux de la stratégie
2. Analyse du macroenvironnement
3. Analyse du secteur d'activité
4. La capacité stratégique
5. Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise
- 6. L'histoire et la culture**

Chapitre VI. L'histoire et la culture

OBJECTIFS

- Analyser comment l'histoire influence la situation stratégique d'une organisation.
- Comprendre les différents types de culture, à savoir nationale, sectorielle et organisationnelle.
- Analyser l'influence d'une culture organisationnelle sur sa stratégie en utilisant le tissu culturel.
- Comprendre ce qu'est une dérive stratégique et quel en sont les symptômes.

6.1. L'influence de l'histoire

6.1.1. Dépendance de sentier

La dépendance de sentier décrit le fait que les événements et les décisions qui l'ont précédé.

Exemple :

Dans la plus part du monde, la première des touches sur le clavier ligne commence par la séquence QWERTY (AZERTY en monde francophone).

Elle permet de comprendre l'effet positif ou négatif des événements et des décisions passées. Elle renforce l'importance des trois aspects dans la stratégie :

- Le changement stratégique.
- Le conservatisme.
- La création de sentier.

6.1.2 L'histoire comme une ressource

L'histoire est une ressource organisationnelle. Les managers peuvent l'utiliser en trois manières :

1. L'apprentissage du passé (des leçons).

Exemple : Unilever et Procter & Gamble, qui sont des concurrents existant depuis un siècle, peuvent savoir à quoi sert les mouvements de chacune d'eux.

2. Construction des capacités.

Exemple : « Anyone who wants to design for the future has to leaf through the past », musée de BMW à Munich.

3. Légitimation de stratégie et changement.

Exemple : Microsoft a légitimé ses choix d'investissement en tablettes et smartphone par son succès à dépasser les enjeux d'internet

6.1.3. L'analyse historique

L'analyse historique se fait par quatre manières :

1. L'analyse chronologique : Cela inclut une chronologie des événements clés qui démontrent les évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'organisation.
2. Les influences cycliques : Cela inclut les cycles économiques, mais également les cycles d'activités stratégiques tels que les périodes des niveaux élevés des F&A.
3. Les événements et décisions clés : Cela inclut les événements historiques significatifs pour une organisation dans des points du temps.
4. Les récits historiques : Cela inclut l'histoire de l'entreprise.

6.2. L'influence de la culture

6.2.1. La culture nationale

La culture est l'ensemble des croyances et des valeurs qui sont partagés dans un groupe particulier.

Il existe trois types de cultures qui influencent les managers :

1. Culture régionale/nationale : Geert Hofstede a défini quatre dimensions clés de la culture nationale :

- **Distance du pouvoir** : Réfère à les relations avec l'autorité et l'acceptation de l'inégalité (les pays asiatiques sont plus autoritaires en termes de style du management, alors l'Australie est le plus démocratique).
- **Individualisme - collectivisme** : Réfère à la relation entre l'individu et le groupe.
- **Orientation à long terme** : Réfère au degré de la vision du futur.
- **Evitement d'incertitude** : Réfère à la tolérance à l'incertitude et d'ambiguïté (l'intolérance à l'incertitude au Japon est élevée alors que la culture chinoise est pragmatique et accepte l'incertitude).

6.2.2. La culture du champs sectoriel

2. Culture du champs sectoriel :

Le champs sectoriel est la communauté d'organisations qui partagent le même système d'interprétation. Les champs sectoriels influence la manière du regard des managers envers leurs activités, les options stratégiques et la décision appropriée. Pour cela, il existe trois concepts importants :

- **La catégorisation** : Les manières de catégorisation par les membres d'un champs organisationnel influence ce qu'ils font.
- **Recettes** : La recette est un ensemble de présupposés, de normes et de routines à propos des objectifs organisationnels et des pratiques de gestion considérées comme « bonnes ». Exemple: les médecins, les infirmiers, les aides-soignants, les personnels administratifs sont pour l'objectif d'améliorer la santé.
- **Légitimité** : Où les catégories et les recettes deviennent fortement institutionnalisées dans le temps, elles deviennent la manière la plus légitime du regard et du comportement.

6.2.3. La culture organisationnelle

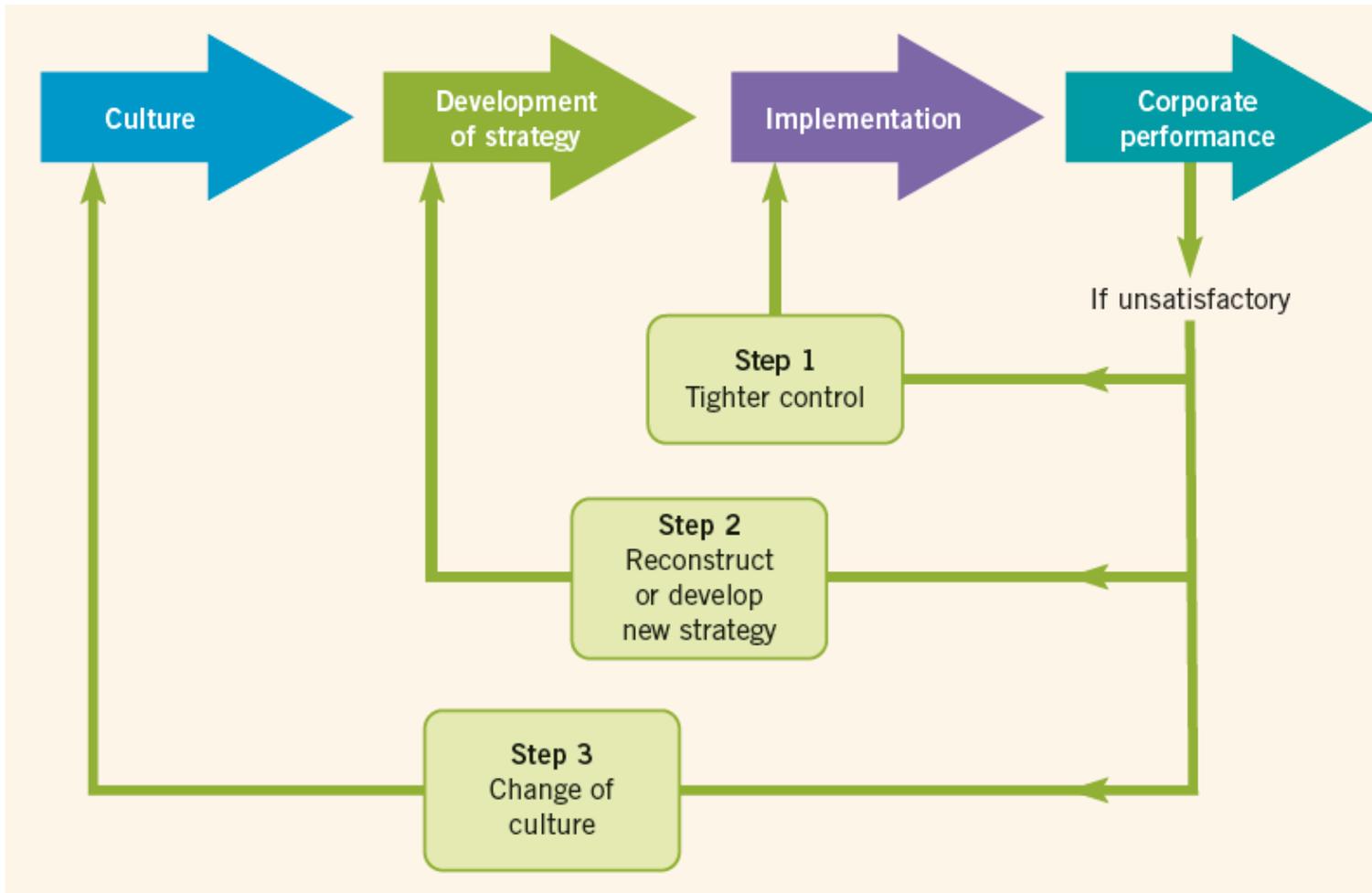
3. Culture organisationnelle:

L'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même de son.

La culture organisationnelle peut être décomposée en quatre niveaux d'analyse :

- Les valeurs : En général, elles sont aisément identifiables, car elles sont les plus souvent explicitées dans les missions et les objectifs affichées par l'organisation.
- Les croyances : Elles sont plus révélatrice. Elles peuvent être discernées dans la manière dont les individus s'expriment à propos des problèmes auxquels l'organisation est confrontées.
- Les comportements : Ce sont les activités quotidiennes grâce auxquelles l'organisation fonctionne (exemples : Mode de contrôle, les routines, etc.).
- Le paradigme : C'est l'ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation.

6.2.4 L'influence de la culture sur la stratégie



Source : Johnson et al. (2016)

6.2.5 Le tissu culturel

Le tissu culturel est un outil qui permet de mieux comprendre la culture d'une organisation.

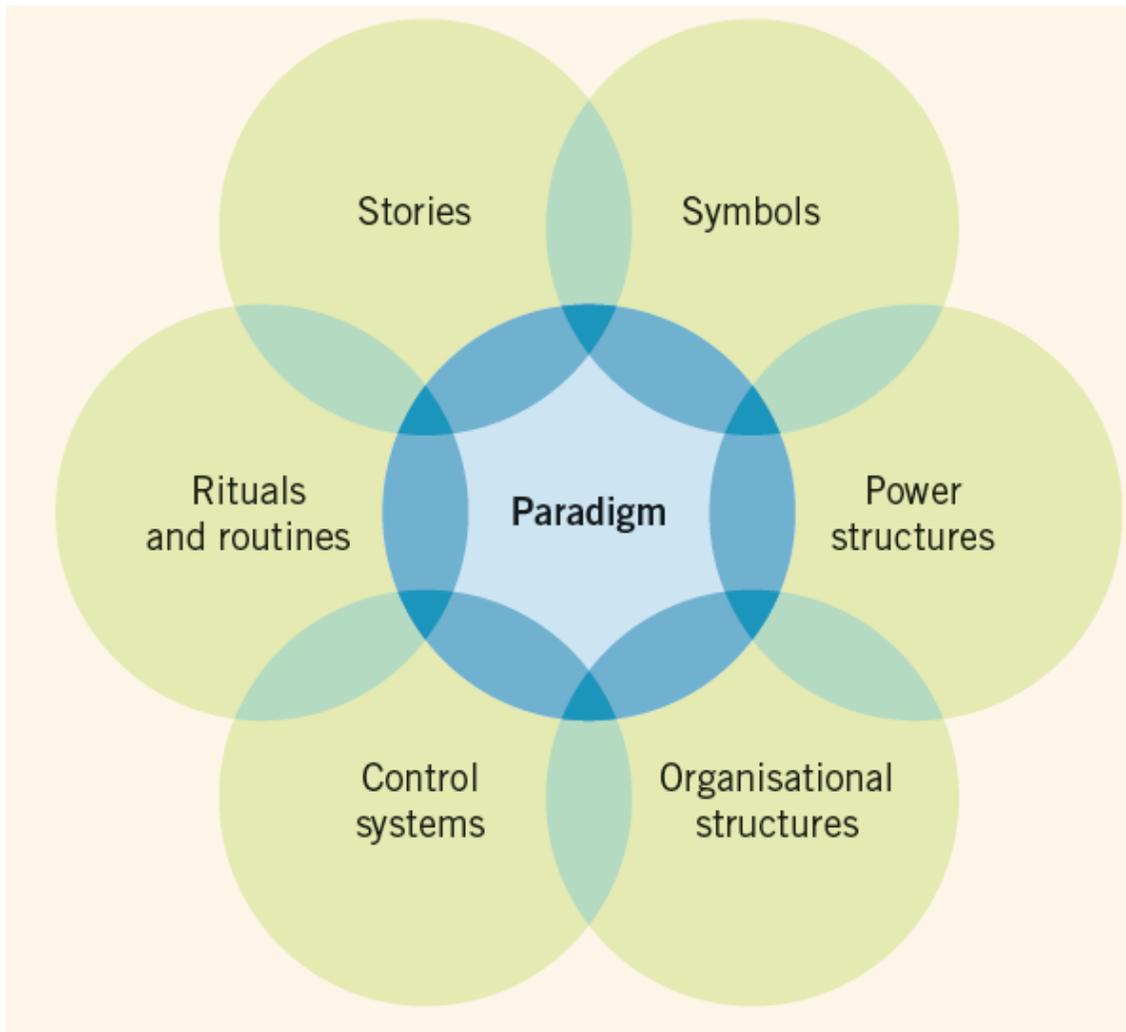
C'est une représentation des manifestations comportementales, physiques et symboliques du paradigme d'une organisation.

- Le paradigme : C'est le résultat de l'expérience collective. Il synthétise la manière dont l'organisation se voit et se vit, sa représentation du monde et d'elle-même.
- Les routines : La manière dont les membres de l'organisation se comportent les uns avec les autres et avec l'extérieur.
- Les rites : Ce sont des activités particuliers ou des événements qui ponctuent la vie de l'organisation et de ses membres, afin de signifier ce qui est important dans la culture.
- Les mythes : Ils servent à s'inscrire le présent dans la continuité historique et à mettre en valeur certains événements ou personnalités.

6.2.5 Le tissu culturel (2)

- Les symboles : Tels que les logos, la répartition des bureaux et des voitures de fonction, sont une représentation codée de nature profonde de l'organisation.
- Les structures de pouvoir : Ce sont des distributions de pouvoir aux groupes des individus dans l'organisation.
- Les structures organisationnelles : Ce sont les rôles, les responsabilités et les relations dans l'organisation. Une structure fortement hiérarchisée signale que la stratégie relève exclusivement des dirigeants, alors qu'elles s'impose à tous les autres. De même, les structures fortement décentralisées peut signifier que la collaboration est moins important que la compétition.
- Les systèmes de contrôle : Ce sont les manières formelles et informelles de surveillance et de support dans et autour de l'organisation, et qui tendent à déterminer ce qui est important dans l'organisation.

6.2.5 Le tissu culturel (3)



Source : Johnson et al. (2016)

6.2.6 Conduire une analyse de la culture

Il faut garder certains points à l'esprit lors de l'analyse de la culture d'une organisation:

- Les questions à poser : Questions en relation avec le tissu culturel (Annexe).
- Le discours officiel.
- Résumer la culture.

6.3. La dérive stratégique

La dérive stratégique est la tendance des stratégies à se développer de manière incrémentale à partir des influences historiques et culturelles, ce qui peut empêcher l'organisation de suivre les évolutions d'un environnement mouvant.

Raisons du risque de la dérive stratégique :

- 1. L'incertitude :** Parfois il est les changements environnementaux sont ambiguës. Les managers doivent prendre du temps pour qu'ils soient sûrs de la direction et significativité des changements environnementaux.
- 2. Dépendance de sentier :** La trajectoire historique peut conduire l'organisation à des stratégies couteuses en cas de changement, au mois à court terme.

6.3. La dérive stratégique (2)

Le risque de la dérive stratégiques :

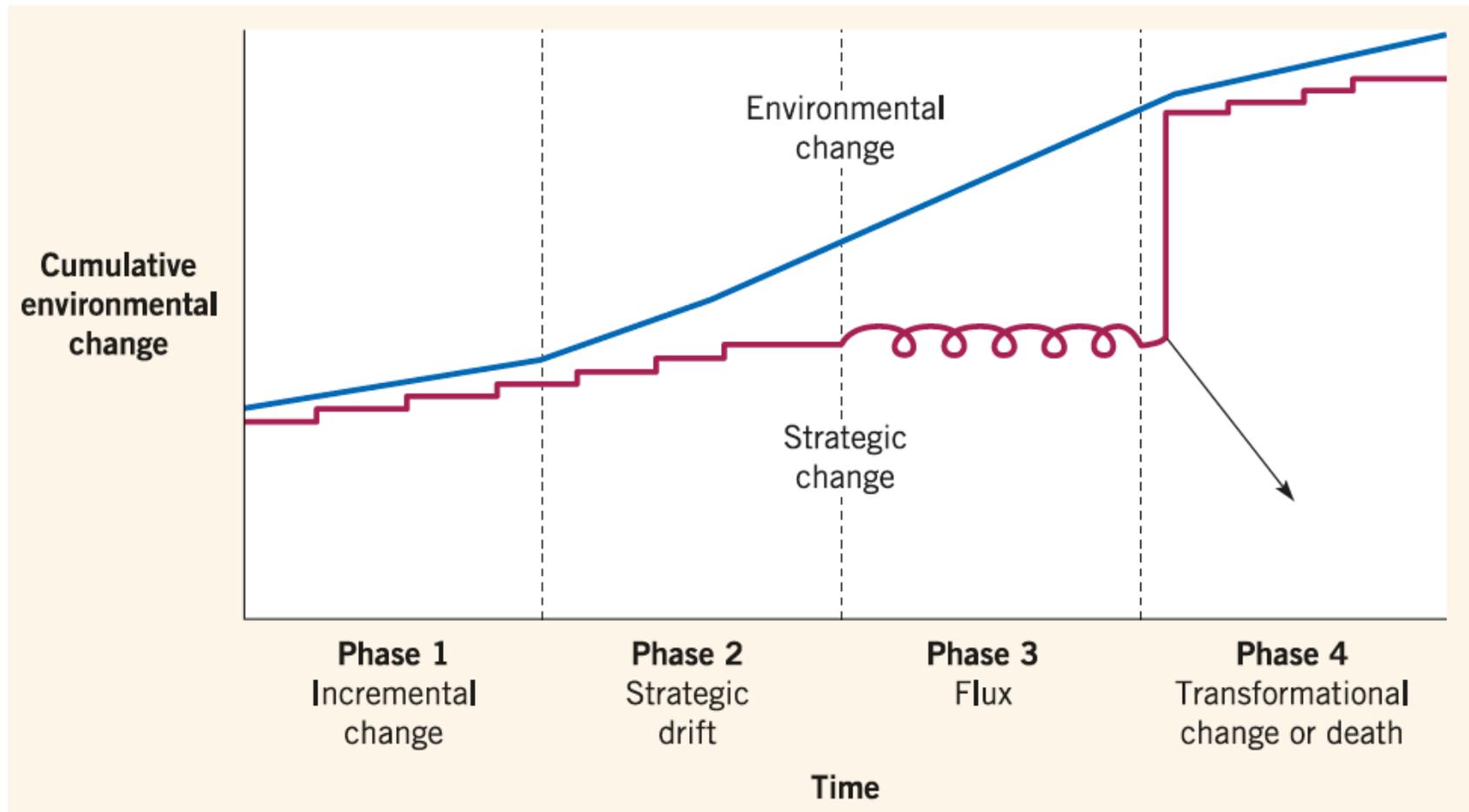
Phase 1. Le changement incrémental : Cette phase inclut des petits changements.

Phase 2. La dérive stratégique :

Phase 3. Les fluctuation : Ce sont les effets de la dérive stratégique. Les stratégies peuvent changer mais sans direction claire. On pourrait avoir des désaccords internes entre les managers.

Phase 4. La transformation ou la disparition : Cela peut inclure deux situations (a) Mortalité (faillite), (b) période du changement transformationnel, qui l'envoie au niveau du changement environnemental. L'organisation pourrait changer sa stratégie ou son business modèle.

6.3. La dérive stratégique (3)



Source : Johnson et al. (2016)

