Management des organisations
1ère STMG
M.Rusig

Thème 3 : Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique

Partie 3 : Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Chapitre 1 : Du contrôle au pilotage d'une organisation

I/. Le contrôle stratégique d'une organisation

Question 1 : Présentez le métier d'Euréval.

Question 2 : Montrez que le métier d'Euréval peut-être primordial pour les organisations.

Question 3 : Expliquez pourquoi certaines organisations peuvent s'adresser à des sociétés spécialisées pour effectuer leur contrôle stratégique ?

Document 1 : Euréval évalue les organisations

Euréval réalise l'évaluation de la stratégie et du management de toute organisation publique, fondation ou ONG.
Notre intervention permet à l'organisation de réexaminer ses missions fondamentales, d'axer sa gestion sur l'obtention des résultats attendus, et de rendre des comptes sur les résultats obtenus.
Nous réalisons ce type de mission selon quatre étapes :

. Explicitation de la stratégie avec les dirigeants pour cerner les enjeux stratégiques de l'organisation.

. Analyse interne en interrogeant les employés individuellement ou en groupe.

. Evaluation externe auprès des parties prenantes pour évaluer les performances de l'organisation.

. Propositions qui ont pour but d'améliorer le fonctionnement et le management stratégique de l'organisation.

II/. Quelle est la place du contrôle stratégique dans le management ?

D'après la vidéo sur l'audit de la Cour des comptes :

Question 1 : Présentez ce qu'est un audit.

Question 2 : A quoi sert ce type d'audit pour le gouvernement français ? Pour une organisation en général ?

Synthèse (tout type d'organisation) :

Chapitre 2 : Les outils du contrôle stratégique

I/. Quels critères utiliser ?

Question 1 : Expliquez pourquoi les salariés français contestent les critères de performance appliqués dans l'entreprise.

Question 2 : Définissez les notions suivantes : critères quantitatifs / critères qualitatifs

Question 3 : Proposez une liste de critères d'évaluation quantitatifs / qualitatifs.

Document 2 : Évaluation de la performance, la contestation monte entre les salariés et les dirigeants

Selon une étude Ifop les salariés français jugent contre-productifs les critères de performance appliqués dans l'entreprise par les dirigeants. Le management n'a apparemment tiré aucune leçon de la crise et raté l'occasion de redéfinir la performance de ses collaborateurs sur des critères plus qualitatifs.

La façon dont est définie, mesurée et récompensée la performance dans l'entreprise pose largement problème : concentrée sur des indicateurs trop globaux souvent comptables et financiers, la performance suscite incompréhensions et sentiment d'injustice.

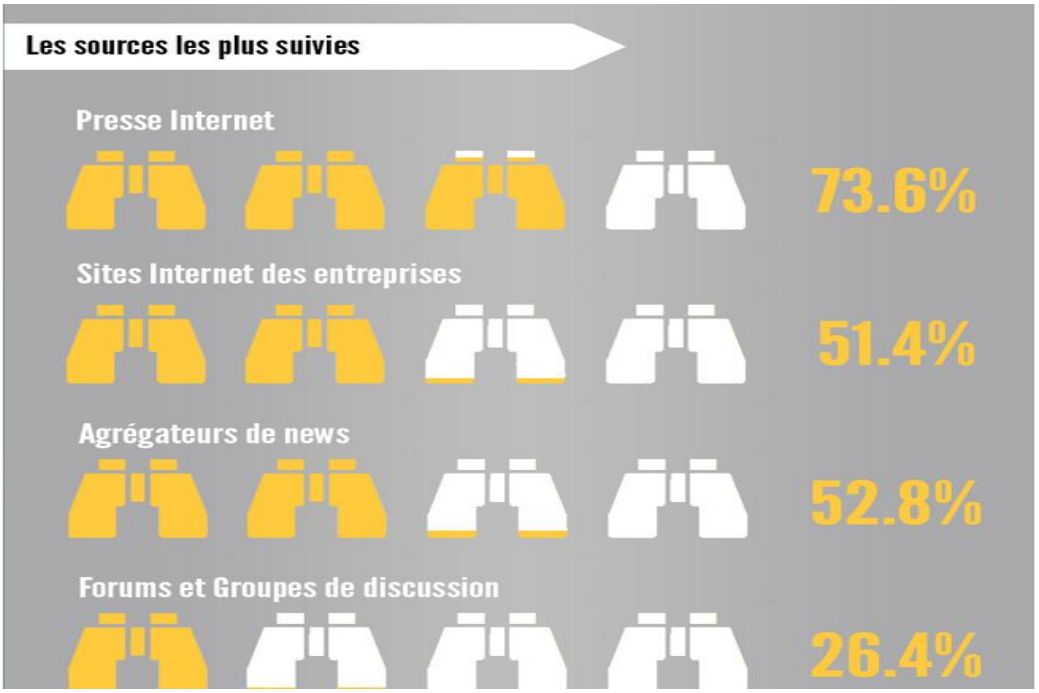
Les salariés français regrettent majoritairement que leur performance soit définie de façon réductrice. Il émerge ainsi l'attente forte d'une conception exhaustive de la performance, qui accorderait davantage de place à des critères actuellement moins valorisés, notamment les dimensions sociale et environnementale. Cette vision à 360° de la performance gagnerait également à compléter ces critères quantitatifs par des éléments de mesure qualitatifs.

II/. Comment contrôler son environnement ?

Question 1 : Rappelez ce qu'est un processus de veille stratégique.

Question 2 : Identifiez les différents outils de veille stratégique sur Internet utilisés par les entreprises industrielles.

Document 3 : Les outils Internet de veille stratégique



Synthèse (tableau de bord…) :

Chapitre 3 : Les conséquences du contrôle stratégique sur la stratégie

I/. Des résultats aux actions correctrices

Question 1 : Présentez les résultats des ventes de la Wii U.

Question 2 : Montrez que l'analyse de ces résultats impose la mise en place rapide d'actions de correction.

Question 3 : Qualifiez la décision (stratégique, tactique ou opérationnelle) de baisse probable des prix de la part de Nintendo.

Document 6 : Les ventes de Wii U sont (toujours) catastrophiques

Les mois se suivent et se ressemblent pour Nintendo : La Wii U ne se vend pas. Les chiffres sont tout bonnement catastrophiques.
Selon une étude, Nintendo n'aurait réussi à vendre que 66 000 consoles Wii U au mois de février aux Etats-Unis. Il y a du mieux... si l'on ose dire : les ventes sont en hausse de 40% par rapport au mois dernier... Mais cela reste nettement inférieur à toutes les prévisions.
Pire encore, les chiffres sont plus bas que les ventes de PS3 et de Xbox 360 sur les 7 dernières années. Tout le monde attend désormais une annonce de baisse de prix de la console pour espérer voir les chiffres enfin décoller.

II/. Du contrôle stratégique à la stratégie

Question 1 : Présentez la nouvelle stratégie de Sony mise en place depuis avril 2014.

Question 2 : Expliquez en quoi cette nouvelle stratégie est le résultat d'un contrôle stratégique.

Question 3 : Mettez en évidence, de manière générale, le rôle du dirigeant dans la définition d'une nouvelle stratégie.

Document 7 : Sony établit une nouvelle stratégie pour sortir la tête de l'eau

PDG de Sony depuis le 1er avril 2014, Kazuo Hirai a présenté sa stratégie pour sortir Sony du rouge et stopper sa descente aux enfers. Le plan vise le retour à la rentabilité en 2017 après l'annonce de résultats catastrophiques en 2013 et 2014.
Baptisée One Sony, cette stratégie repose sur une réorganisation profonde, autant en termes de management que de production.
Pour revenir à l'équilibre, Sony se concentrera sur le renforcement de trois activités principales au sein du pôle Electronics : l'image numérique (téléviseur, appareil photo, etc.), le jeu (PlayStation, etc.), et les périphériques mobiles.
De plus, en fonction des résultats obtenus, Sony prendra des décisions, pouvant aller de la fermeture à l'externalisation de certaines activités.
En définitive, on sent clairement une volonté de simplifier le processus de décision. Pour autant, la tâche est colossale. Mais comme le clame Kazuo Hirai : *« Sony va changer »*. Un changement qui commence par le licenciement de 10 000 personnes !

Synthèse (boucle en 5 étapes) :