

Stratégie d'entreprise

Les types de décisions en stratégie

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Les types de décisions en stratégie	2
Les décisions stratégiques	2
La portée	3
Satisfaire les parties prenantes	3
Construire un avantage concurrentiel	3
Le périmètre	3
L'horizon temporel	4
Le risque	4
Les décisions opérationnelles	4
La portée	5
Le périmètre	5
L'horizon temporel	5
Le risque	6
Des décisions stratégiques aux rationalités limitées	6
Conclusion	7
Références	7

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur les types des décisions en stratégie d'entreprise.

Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre quels sont les différents types de décisions en stratégie d'entreprise et de connaître les caractéristiques des décisions stratégiques.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer les types de décisions en stratégie d'entreprise. Nous détaillerons ensuite les décisions stratégiques, puis les décisions opérationnelles. Nous verrons dans une quatrième partie comment les décisions stratégiques dépendent de rationalités limitées c'est-à-dire des informations limitées dont disposent les dirigeants.

Les types de décisions en stratégie

La prise de décision fait partie du quotidien professionnel des dirigeants et des managers.

On appelle en effet souvent les dirigeants, cadres et managers, des « décideurs ».

Pourtant, la prise de décision stratégique n'est pas toujours évidente et il n'est pas toujours facile de trancher entre telle ou telle option, tant les paramètres à prendre en compte peuvent parfois être nombreux.

Par ailleurs, la prise de décision en stratégie est complexe car le dirigeant doit jongler au quotidien entre 2 types de décisions : des décisions dites stratégiques au premier sens du terme et des décisions dites opérationnelles.

Les décisions stratégiques

Pour bien comprendre la notion de décision stratégique, il faut tout d'abord distinguer 4 éléments spécifiques.

La portée des décisions stratégiques : il s'agit de définir à quoi elles servent et quels sont leurs objectifs.

Périmètre des décisions stratégiques : il s'agit de déterminer qui elles vont impacter ou ce qu'elles vont impacter. Vont-elles avoir des incidences sur l'ensemble des collaborateurs ou simplement un département par exemple?

Horizon temporel des décisions stratégiques : Il s'agit de savoir quand elles vont produire des résultats. Quand ces résultats seront observables? Verra t'on les conséquences ou les résultats des décisions stratégiques plutôt à long terme ou à court terme par exemple?

Risques des décisions stratégiques : il s'agit d'identifier et de qualifier quels sont les risques inhérents ou induits par ces décisions stratégiques. Quel types de risques et quelle est l'ampleur de ces risques ?

La portée

Concernant leur portée, les décisions stratégiques ont 2 objectifs spécifiques.

Satisfaire les parties prenantes

Les décisions stratégiques ont d'abord comme objectif de **satisfaire les parties prenantes** de l'entreprise.

Les parties prenantes, ce sont l'ensemble des individus ou des groupes d'individus qui sont « en rapport » avec l'entreprise. Cela peut être les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires de l'entreprise et bien d'autres encore. Les décisions stratégiques visent donc à satisfaire ces parties prenantes.

Cela peut être par exemple une décision d'ouvrir une succursale dans un pays étranger pour améliorer la rentabilité de l'entreprise, cela satisfera fortement les actionnaires en attente de rentabilité et de retour sur investissement.

Construire un avantage concurrentiel

Les décisions stratégiques visent également à **construire un avantage concurrentiel**, c'est-à-dire un élément qui permettra d'être plus performant que les concurrents.

La décision d'investir dans une nouvelle succursale à l'étranger permettra potentiellement d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise sur de nouveaux marchés, cela permettra donc de surpasser les concurrents.

Le périmètre

Le périmètre des décisions stratégiques est global. Les décisions prises au niveau stratégiques concernent en effet l'entreprise dans son ensemble.

La décision d'ouvrir une succursale à l'étranger impacte l'organisation de l'entreprise, sa stratégie, son management, etc. l'ensemble des dimensions liées à la gestion de l'entreprise.

L'horizon temporel

L'horizon temporel des décisions stratégiques est le long terme.

En effet les décisions stratégiques ne donnent des résultats qu'après un temps souvent assez long. Dans ce cadre, les perspectives d'amélioration des résultats ne sont pas immédiates et sont susceptibles d'engager le devenir de la firme.

Par exemple, la décision d'ouvrir une succursale à l'étranger demande des moyens, des investissements. Le dirigeant n'est pas certain que cette succursale fonctionne et n'est donc pas certain du retour sur investissement qui d'une manière comme d'une autre ne sera pas immédiat mais plutôt à long terme. En cas de non réussite de cette succursale, cela peut remettre en cause la stabilité financière de l'entreprise et donc engager son devenir.

Le risque

Enfin, on considère que les décisions stratégiques impliquent une prise de risque élevée pour le dirigeant et son entreprise.

Ce risque est lié à l'incertitude des événements et à l'incertitude des résultats espérés.

Encore une fois, une décision d'ouverture de succursale peut se heurter à de multiples événements incertains comme une hausse des coûts de main d'œuvre, une concurrence locale plus importante que prévue, le déclenchement d'un conflit militaire et beaucoup d'autres facteurs.

Les décisions opérationnelles

Pour bien comprendre la notion de décision opérationnelle, il faut là encore distinguer 4 éléments spécifiques. On retrouve ici les mêmes dimensions que pour les décisions stratégiques, mais qui vont s'incarner différemment.

La portée des décisions stratégiques : il s'agit de définir à quoi elles servent et quels sont leurs objectifs.

Périmètre des décisions stratégiques : il s'agit de déterminer qui elles vont impacter ou ce qu'elles vont impacter. Vont-elles avoir des incidences sur l'ensemble des collaborateurs ou simplement un département par exemple?

Horizon temporel des décisions stratégiques : Il s'agit de savoir quand elles vont produire des résultats. Quand ces résultats seront observables? Verra t'on les conséquences ou les résultats des décisions stratégiques plutôt à long terme ou à court terme par exemple?

Risques des décisions stratégiques : il s'agit d'identifier et de qualifier quels sont les risques inhérents ou induits par ces décisions stratégiques. Quel types de risques et quelle est l'ampleur de ces risques ?

La portée

Les décisions opérationnelles ont vocation à améliorer les pratiques de gestion et les activités « quotidiennes » des entreprises.

L'idée principale est d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise, le quotidien des salariés, les processus de production, etc.

Cela peut être par exemple la décision d'automatiser une chaîne de production. Cela permettra d'améliorer la production mais aussi le confort de la situation de travail des ouvriers d'une chaîne de production dans l'industrie automobile par exemple.

Le périmètre

Les décisions opérationnelles ne concernent pas l'entreprise dans sa globalité mais concernent les différentes fonctions, les départements, les sites, etc. pris indépendamment les uns des autres.

Par exemple, la décision d'automatiser une chaîne de production concerne plus spécifiquement les ouvriers, le service production; mais elle ne concerne en aucune manière ou pas directement le service marketing par exemple.

De la même manière, on peut décider d'automatiser la chaîne de production sur un site mais pas forcément sur tous les sites en même temps quand par exemple le maintien de l'emploi industriel est important dans un territoire spécifique ou quand les finances de l'entreprise ne permettent pas d'automatiser tous les sites en mêmes temps.

L'horizon temporel

Les décisions opérationnelles permettent d'assurer la gestion quotidienne de l'entreprise et produisent des résultats plutôt à court ou moyen terme.

L'exemple de l'automatisation ou de la modernisation de la chaîne de production permettra d'améliorer le quotidien des ouvrier en les soulageant dans la manipulation des composants. De la même manière, cela permettra de produire plus vite et plus efficacement, c'est donc bien à court terme que le gain de productivité est attendu.

Le risque

Les décisions opérationnelles impliquent un risque relativement limité car il y a une faible incertitude des événements et des résultats espérés.

Encore une fois, la décision d'automatiser la chaîne de production n'implique pas de surprise spécifique, les études d'impact montrent bien sans difficultés, en quoi cette modernisation améliore la qualité de vie au travail et la productivité.

Des décisions stratégiques aux rationalités limitées

Les décisions stratégiques sont souvent difficiles à prendre pour un dirigeant.

En effet, nous venons d'évoquer le fait que les décisions stratégiques impliquent une prise de risques importante, des résultats incertains et des effets à attendre plutôt sur le long terme.

L'incertitude liée aux décisions stratégiques est accentuée par le fait qu'elles soient la plupart du temps prises selon le modèle de la rationalité limitée proposé par Herbert Simon¹.

Ce modèle stipule que les dirigeants prennent des décisions selon 3 caractéristiques.

Les individus sont contraints d'agir en se fondant sur une **information incomplète** (il est impossible d'avoir toutes les informations sur une situation donnée, il y a forcément des choses qui échappent).

Ils ne sont capables que d'explorer **un nombre limité d'alternatives** (même si les dirigeants avaient toutes les informations, toutes les données pour prendre la meilleure décision, ils ne pourraient matériellement pas tout analyser).

Ils sont **incapables d'attribuer des valeurs exactes aux résultats des décisions** (il est impossible d'anticiper quels seront les résultats d'une décision prise en amont).

Dans la réalité de l'entreprise, les décisions stratégiques sont donc souvent prises à partir d'informations incomplètes et sont souvent également influencées par les jeux d'acteurs et par les jeux de pouvoirs entre les parties prenantes de l'entreprise.

¹ Simon H. (1947), *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. MacMillan, New York

Conclusion

Décision

L'analyse stratégique permet d'identifier un certain nombre d'options stratégiques potentiellement viables.

Le dirigeant, au regard de ces analyses, va être conduit à prendre un certain nombre de :

- Décisions stratégiques pour orienter la trajectoire de développement de l'entreprise ;
- De décisions opérationnelles pour mettre en œuvre et faire vivre les décisions stratégiques au quotidien.

Néanmoins, même quand les décisions stratégiques sont prises de manière éclairée, leur mise en œuvre et la déclinaison des décisions stratégiques dans les actions quotidiennes n'ont rien d'automatique.

L'écart est souvent important entre l'intention stratégique et le réel stratégique qui se doit d'être pragmatique.

En effet, le poids des structures organisationnelles est si important que les décideurs ont généralement beaucoup moins de pouvoir qu'on ne le pense. Les choix stratégiques sont donc souvent imposés par la structure de l'organisation, l'environnement et les jeux de pouvoir.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un

élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.