Décision et Stratégie

Introduction

- Approche à la fois positive et normative.
- La gestion, "science des choix"
- *Decidere* : en latin => trancher

Décision

Définition de Mélèse (La Gestion par les systèmes – 79) :
"La décision est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle."

Décision

La décision suppose :

- Un problème à résoudre, un choix à faire.
- Une information partielle ou incertaine.

Décision - typologie

- Les décisions **stratégiques** qui concernent l'entreprise sur une longue période. Ex : changer un logo, ouvrir une nouvelle usine...

- Les décisions **tactiques** ou administratives qui produisent leurs effets dans le moyen terme pour une fonction de l'entreprise. Ex : mettre en place une démarche qualité dans un atelier.

- Les décisions **courantes** ou opérationnelles de court terme, à portée locale, quotienne. Ex : décision de réapprovisionner un stock

Décision – théorie

- Théorie du décideur rationnel
- Objectif de maximisation du profit dans les contraintes de production et en environnement certain
- De nombreuses extensions de cette théorie.

Décision – théorie

- Théorie du décideur à rationalité limitée – H. Simon

- Rejet de l'hypothèse de rationalité parfaite du décideur.

- Limites : le nombre des options connaissables, incertitude sur l'environnement et les options, … => le décideur cherche une solution "satisfaisante" et non pas une solution optimale.

Décision – théorie

- Théorie du décideur politique

- Cyert et March (70) décrivent la décision comme un processus politique.

- Les individus ont des buts individuels, l'organisation n'a pas un but en soi. Les décisions de l'organisation sont le résultat de coalitions dans l'organisation

Décision – théorie

Dans la théorie du décideur politique, 4 principes guident l'interprétation des comportements. On parle de quasi-résolution des conflits :

* **La rationalité locale** : chaque unité résout ses problème pour elle-même, à son niveau. Ex : le service comptable, lors du choix d'un logiciel, va prendre en compte ses seules problématiques, pas celles du service trésorerie.

* **La recherche séquentielle de solution** : les différents aspects d'un problème sont réglés les uns après les autres, ce qui permet de régler progressivement, sans trop de tension, les cas où les objectifs des différents services sont contradictoires. Ex : l'informatisation d'une entreprise, au lieu d'adopter une démarche globale pour unifier le SI, les applications sont développées au cas par cas pour éviter d'avoir à gérer les conflits entre les différents services.

Décision – théorie

- **Elimination de l'incertitude** : On préfère des procédures standards, des solutions connues, à des solutions mieux adaptées, mais originales et plus incertaines.

- **Recherche d'une problématique au voisinage des symptômes**. La recherche de la solution à un problème est d'abord limitée à la zone où le problème est apparut, puis si aucune solution n'est trouvée, on élargit la recherche aux zones "vulnérables" qui se plieront plus facilement à la solution nouvelle. Pas de recherche véritable des causes et effets.

- **Apprentissage organisationnel**.

Décision – Intégration de décideur

- Une théorie de rationalité pure ne suffit pas à approximer un décideur et à comprendre les décisions.
- Au fur et à mesure : intégration du décideur et de ses limites.
- Biais cognitif qui affectent le décideur seul … et les décisions prises en groupe.

Décision – bais cognitifs

1) Biais de mémorisation - on pense que va survenir est lus probablement ce qui est déjà arrivé.

2) Perception sélective - les attentes biaisent l'observation

3) Illusion des corrélations - impression que des variables sont corrélées

4) Illusion de contrôle : surestimation du contrôle et de proba de succès

5) Conservation : absence de révision en fonction de nouvelles informations

6) Loi des petits nombres

7) Reconstruction logique : reconstruction d'évts dont on ne se souvient pas

8) Optimisme

Décision – Modèle de décision - Archer

Modèle de décision d'Archer (1980), inféré depuis les décisions de dirigeants d'entreprise américains (étude empirique) :

1- Délimiter l'environnement du problème

2- Préciser le problème

3- Spécifier les objectifs

4- Etablir un diagnostic

5- Recherche des solutions possibles

6- Déterminer le mode de classement et les critères de choix des différentes solutions

7- Faire une évaluation complète

8- Choisir la meilleure solution

9- Mettre en œuvre la solution retenue

Décision – Modèle de décision de la poubelle

- Modèle de décision composite : Cohen, March, Olsen, modèle de la poubelle de 1972.

- Remise en cause de la rationalité et d'un processus organisé.

- La composition d'une poubelle est aléatoire et anarchique, fonction des dépots des différentes personnes et de la composition, de même la décision est un construit complexe et imprévisible : les problèmes et les solutiosn parcourent l'organisation et se rencontrent parfois.

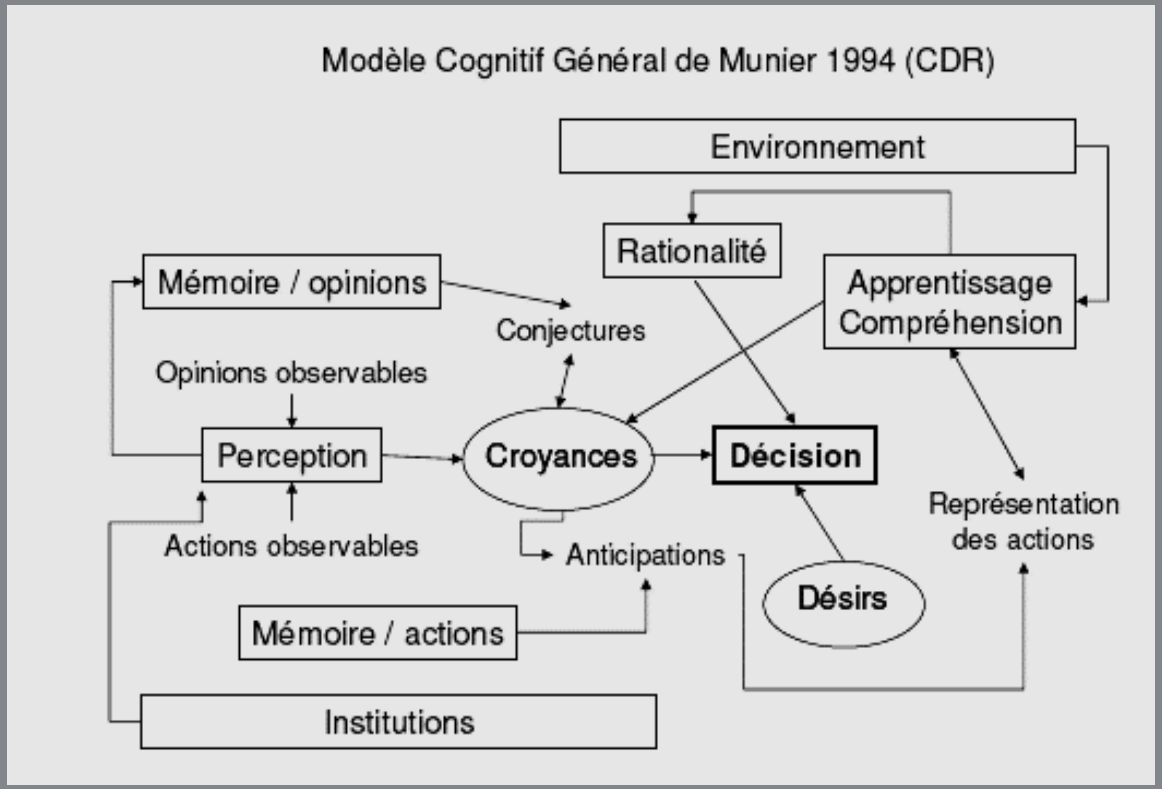
Décision – Modèle de décision de la poubelle

- Les préconisations du modèle vers les gestionnaires :
  - Ménager leur énergie pour les décisions importantes
  - Soutenir leurs idées, jusqu'à l'acceptation, quelle que soit l'opposition
  - Faire participer les opposants pour mieux les maîtriser

- Ce modèle intègre les dimensions psychologiques et politiques des acteurs. A la différence d'autres, il prend en compte :;
  - La persistance de problème non résolus
  - L'existence de décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés.

Décision – Modèle de décision – B. Munier (94)

Modèle Croyance, Rationalité, Désirs



Stratégie

- Stratégique : le premier ouvrage en traitant remonte à Sun Tzu : "*L'art de la guerre*", IV ème siècle avant J.-C.

- Etymologie : stratégie vient de *strategos* : le général, chef de l'armée. *Stratos* : armée en ordre de bataille et *agein* : conduire.

- La stratégie, en suivant l'etymologie, suggère une guerre (contre les concurrents) dans laquelle le général (le dirigeant) conduit son armée (l'entreprise) à la victoire (conquête des marchés et profits) pour le compte des citoyens (les actionnaires).

Stratégie

Définition de Chandler :
"Détermination des objectifs à **long terme** d'une entreprise et des **moyens d'action et d'allocation des ressources** nécessaires pour atteindre ces objectifs."

Stratégie

Définition du Strategor :
"La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (capitaux et compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme."

Définitions

- La tactique : art de diriger une action, plusieurs tactiques sont possibles au sein d'une stratégie.
- Facteur clé de succès (FCS) : variable d'action ou paramètre de gestion bien maîtrisé par une entreprise lui permettant de se différencier de ses concurrents, de s'appuyer dessus pour créer un avantage concurrentiel.
- Segment stratégique : une combinaison produit / marché pour laquelle une entreprise peut formuler une stratégie précise.

Définitions

- Domaine d'activité stratégique (DAS) : domaine relevant d'une stratégie unique qui n'est pas nécessairement la même sur toute une activité (au sens de secteur économique)

- Chaîne de valeur : approche systémique de M. Porter des fonctions d'une entreprise pour que leur interdépendence crée de la valeur pour l'entreprise et les clients.

- Pilotage : ensemble des processus de suivi de l'activité et de prise de décision en réponse aux constats sur les données de suivi.

Définitions

- Finalité. Idée que l'organisation se fait de son existence. *Exemple : finalité économique, sociale, écologique...*

- But. C'est l'expression concrète de la finalité exprimée de manière qualitative. *Exemple : être leader d'un marché dans le cadre d'une finalité économique*

- Objectif. C'est l'expression quantifiée d'un but, directement opérationnel pour la gestion. *Exemple : détenir 25 % du marché dans trois ans.*

Pourquoi une stratégie ?

- Pour réagir aux évolutions de l'environnement
  - Ex : évolution vers une stratégie de services pour IBM, Oracle
  - Ex : Faibles perspectives de croissance du marché local, une conserverie de l'île d'Yeu oriente ses activités vers les produits exportables dans les pays d'Europe
  - Ex : du fait de l'engorgement du ciel et de l'augmentaiton du trafic, Airbus décide de faire un gros porteur A3XX ou A380

- Pour rechercher une compétitivité coût et/ou hors-coût. Ie être capable de produire un produit demandé sur le marché à des tarifs permettant de rentabiliser.
  - Ex : ADA crée une société de service de location de voitures d'occasion à des prix divisés par deux par rapport aux entreprises du marché.

Pourquoi une stratégie ?

- Pour se différencier des concurrents
  - Ex : Lustucru a un avantage sur Barilla sur le produit spaghetti en produisant un produit moins cher pour une même qualité de semoule
  - Ex : BMW a une image de marque qui lui permet de vendre plus cher.

- Pour se développer / croissance
  - Ex : Bouygues qui s'est diversifié sur différents marchés : du BTP vers les medias, puis vers la téléphonie
  - Ex : Renault et son alliance avec Nissan dans le but d'accéder aux marchés asiatiques.

- Pour accroître la performance.

Le management stratégique

- La stratégie est fortement couplée à l'organisation à laquelle elle est liée.
- Le management stratégique reprend les différents aspects de la dynamique stratégique :
  - Le diagnostic stratégique
  - Les alternatives stratégiques
  - Le déploiement stratégique

Tendances actuelles de l'environnement éco.

- Au plan commercial : ouverture progressive des marchés et mondialisation avec mise en concurrence des entreprises et des pays

- Au plan technologique : les potentialités des technologies de l'information et de la communication qui continuent de progresser à la fois en terme d'inventions et d'innovations.

- Au plan sociologique : évolution des modes de vie, de travail, de loisir, intégration de différentes cultures.

- Au plan environnemental : les entreprises doivent le prendre en considération.

Les évolutions de la pensée stratégique

	1965-75	1975-85	1985-95	Post 2000
Cadre de la reflexion	Rigidité Déterminisme Optimisaiton Elements quantifiés	Vision gobale Intégration de la dimension sociale Période de crise à gérer	Vision globale et projet Stratégie et organisation Management du changement	Vision systémique Dimension financière Dimension éthique
Outils utilisés	Prévision à long terme Plans / Budgets Analyse d'écart	Courbe d'expérience Matrices stratégiques	Analyses de compétitivité Qualité totale Système d'information Analyse des technologie	Tableau de bord prospectif RSE

A noter que les outils qui sont introduits à une époque ne sont

Evolution des pratiques stratégiques

- Années 10s à 30s : les grandes entreprises choisissent des stratégies **de spécialisation**. Ie, elles se développent sur un seul produit, une seule activité. Production en grandes séries, économie d'échelle, rationalisation de la production. Marchés en forte croissance. *Ex : industrie automobile.*

- Années 30s à 50s : pour mieux maîtriser l'ensemble des étapes de transformation, les coûts, les délais, tout en se développant, les grandes firmes optent pour des **stratégies d'intégration verticale**. *Ex : Michelin qui plant des hévéas.*

Evolution des pratiques stratégiques

- Années 50s à 80s : les grandes entreprises choisissent des stratégies **de diversification**. Plusieurs produits, plusieurs activités, plusieurs marchés. *Ex : Danone et le portefeuille produits / marchés.*

- Années 80s à 90s : choix stratégiques divers avec des combinaisons de stratégies. Stratégie de réseau. *Ex : Benetton, Air France qui revend ses hotels, ses réseaux touristiques*

Evolution des pratiques stratégiques

- Fin 90s : Globalisation, le mouvement de recentrage se poursuit et conduit à des **fusions gigantestques**. *Ex : Time Warner / AOL, Total avec Fina et elf, ...*

- Années 2000s : développement des dimensions éthiques et RSE.

Business strategy et corporate strategy

- La Business strategy vise à créer la performance sur une activité donnée, un avantage concurrentiel durable dans le cas d'une situation concurrentielle.

- La corporate Stategy vise à gérer le portefeuille des activités d'une entreprise.

Business strategy et corporate strategy

- Exemple sur le groupe LVMH
- 5 domaines d'activités :

Vins et spiritueux

Distribution séléctive
(le Bon Marché, Sephora...)

Parfums et
cosmétiques

Mode et maroquinerie

Montre et joaillerie

Business strategy et corporate strategy

- La Business strategy vise à surpasser les concurrents dans un domaine d'activité particulier : créer un avantage concurrentiel. La stratégie Vins et Spiriteux n'a que peu à voir avec la sgtratégie Mode et Maroquinerie par exemple

- La Corporate strategy gère le portefeuille des activités : allocation de ressources, synergies entre les ressources, … A quelles synergies peut-on penser entre les activités du groupe ici ?

Management stratégique

- Chaque direction fonctionnelle (marketing, production, SI…) a ses logiques et sa stratégie.
- Le rôle de la direction est la mise en cohérence et la mise en adéquation avec la stratégie de chacune des directions.
- Chandler a mis en évidence le fait que la structure s'adapte à la stratégie : il n'y a pas une organisation parfaite à atteindre, l'organisation est contingente à la stratégie adoptée.
- Réciproquement, la structure influence la stratégie.

Management stratégique

- *Structure follows Strategy* – Chandler
- DuPont de Nemours adopta une structure multidivisionnelle suite à ses diversfications dans plusieurs domaines d'activité.
- General Motors avait une structure plus décentralisée que celle de Ford parce que Ford gérait plusieurs marques quand Fort était historiquement centré sur un modèle et une marque
- Standard Oil : stratégie d'internalisation => organisation par division géographique.