**CHAPITRE 14 LA DECISION STRATEGIQUE**

**I. LES ETAPES DE LA DECISION STRATEGIQUE**

**A. LES DIFFERENTS TYPES DE DECISIONS**



**EXEMPLE : LVMH**

**B. LE PROCESSUS DE DECISION ET LA RATIONALITE LIMITEE DU DECIDEUR**

Selon **le modèle IMC de l’économiste Herbert Simon**, toute décision est un processus complexe correspondant à trois étapes successives :

1) **I Intelligence**, c’est-à-dire la prise de conscience d’un problème nécessitant une prise de décision, la recherche d’informations pour analyser et comprendre le problème ;

 2) **M, la phase de modélisation**, c’est-à-dire la recherche, la conception et l’étude des solutions possibles

3) **C, la phase de choix** ou de sélection de la meilleure solution compte tenu des contraintes.

Simon remarque aussi que le décideur fait preuve d’une rationalité limitée. Il ne prend jamais la décision optimale puisque l’environnement est complexe et qu’il ne peut prendre en compte toutes les données.

La cohérence des décisions est également limitée par d’autres facteurs comme le budget restreint, le temps limité, l’émotivité et la personnalité du décideur.

**Exemple DANONE**

**2. LES CARACTERISTIQUES DE LA STRATEGIE**

**A. LA STRATEGIE**

La stratégie correspond aux choix de l’entreprise qui concernent son métier, son offre de biens et de services et sa couverture géographique, dans le but de créer de la valeur et de satisfaire ses parties prenantes.

La stratégie présente plusieurs caractéristiques :

* Elle engage l’organisation **sur le long terme** et elle est **difficilement réversible** ;
* Elle dépend de la **finalité** de l’entreprise et doit répondre aux attentes de ses **parties prenantes** ;
* Elle consiste à faire des choix concernant les **activités** et sa couverture **géographique** ;
* Elle mobilise des **ressources importantes** sur le plan financier, humain ou matériel ;
* Elle permet à l’entreprise de **s’adapter à son environnement**.

**Exemple KERING**

**B. LES FACTEURS DE CONTINGENCE**

Les facteurs de contingence sont des éléments internes ou externes agissant sur la prise de décision.

**Facteurs internes :**

**Son âge** : au fil des ans, entreprise a tendance à mettre en place des procédures et des façons de faire qui vont ralentir la prise de décision et sa capacité d’adaptation. À l’inverse, les jeunes entreprises sont plus réactives car moins formalisées ;

**Sa taille** : elle influence le choix des moyens à mettre en œuvre dans le cadre du plan stratégique (une grande entreprise aura des objectifs plus ambitieux qu’une petite entreprise)

**Le pouvoir** : le style de management, la personnalité des dirigeants, l’ambiance de travail, la répartition du pouvoir ont un impact sur la prise de décision et les choix stratégiques.

L’environnement constitue les **facteurs externes** de contingence :

**L’environnement constitue les facteurs externes de contingence** :

– l’évolution des clients, des concurrents… ;

– le progrès technique ;

– la législation… ;

– la conjoncture économique…

**Exemple KERING**

**3. LA PERTINENCE DES CHOIX STRATEGIQUES DE L’ENTREPRISE**

**A. LES STRATEGIES GLOBALES DE SPECIALISATION OU DE DIVERSIFICATION**

**1. La stratégie de spécialisation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

**2. La stratégie de diversification**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

**Selon la matrice « produits/marchés » d’Igor Ansoff,** il existe trois formes de diversification :

* La diversification marché, en développant un même produit sur un nouveau marché ;
* La diversification produit, en développant un nouveau produit sur un même marché ;
* La diversification totale, en lançant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

On parle de diversification liée (ou concentrique) quand le développement présente des points communs avec les activités existantes, ou non liée (ou conglomérale) quand le développement ne présente pas de points communs avec les activités existantes.

**B. LES STRATEGIES GLOBALES D’INTEGRATION OU D’EXTERNALISATION**

**1. La stratégie d’intégration**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

**2. La stratégie d’externalisation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

**4. LES CHOIX STRATEGIQUES AU NIVEAU DE SES DOMAINES D’ACTIVITE**

Un domaine d’activité stratégique (DAS) est une sous-partie de l’entreprise regroupant un ensemble homogène de biens et de services qui utilisent une technologie identique et visent un même marché. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs DAS.

Selon **Michael Porter**, les entreprises peuvent avoir recours à trois stratégies de domaine : la stratégie de domination par les coûts ; La stratégie de différenciation ; La stratégie de concentration, appelée également « focalisation ».

**1. La stratégie de domination par les coûts**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

Pour pratiquer des prix plus bas que la concurrence, il faut maîtriser les coûts :

* En comprimant ses dépenses au minimum depuis l’approvisionnement jusqu’à la distribution ;
* En rationalisant son organisation du travail pour optimiser son fonctionnement ;
* En jouant sur le volume des ventes afin de répartir les charges fixes sur un grand volume de manière à réduire le coût de production unitaire et bénéficier alors d’économies d’échelle ;
* En agissant sur le volume des achats pour profiter de tarifs bas auprès des fournisseurs.

**2. La stratégie de différenciation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

Pour proposer cette offre différente aux yeux des clients, la stratégie de différenciation nécessite d’investir dans la recherche et le développement, la qualité, la formation du personnel, la communication, et d’innover sur le plan technique et commercial.

**3. La stratégie de focalisation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEFINITION** | **EXEMPLES** | **AVANTAGES** | **LIMITES** |
|  |  |  |  |

**5. LES MODALITES DE CROISSANCE DE L’ENTREPRISE**

**A. LES MODALITES DE CROISSANCE DE L’ENTREPRISE**

**La croissance interne** consiste à investir à l’aide de ses propres moyens pour accroître ses capacités de production en achetant de nouveaux outils de production et en embauchant des salariés.

Cette modalité permet :

* De garder son indépendance ;
* De favoriser un développement progressif en minimisant les risques liés à une croissance trop rapide comme des difficultés d’organisation ;
* Augmenter sa part de marché et de se renforcer sur son secteur.

**La croissance externe** permet à entreprise d’accroître sa capacité de production et son chiffre d’affaires en profitant de ressources et de compétences d’autres entreprises. Prise de participations dans le capital d’une entreprise ou de l’achat complet d’une autre entreprise, ce qui conduit à une augmentation de la taille de l’entreprise et/ou de son périmètre d’activité. Cette croissance, plus rapide, permet de s’implanter sur un nouveau marché et de réduire la concurrence.

**La croissance conjointe** consiste à coopérer sous forme contractuelle avec une autre entreprise en restant juridiquement indépendant. Sans s’engager de manière définitive, il s’agit de mettre en commun des moyens humains, financiers, technologiques…

Cela prend la forme :

– soit d’un partenariat stratégique : une collaboration entre entreprises non concurrentes ;

– soit d’une alliance stratégique : une collaboration entre entreprises concurrentes.

La croissance conjointe consiste à s’associer avec une autre entreprise pour :

* Elargir son portefeuille de compétences ;
* Faciliter une diversification vers des activités complémentaires ;
* Réaliser des économies d’échelle sur un produit, un processus de fabrication ou un projet commun.

**B. L’internationalisation de l’entreprise**

L’internationalisation consiste à rechercher l’implantation de l’entreprise sur de nouveaux marchés étrangers : exportations, investissements directs à l’étranger (IDE) ou partenariats locaux. Un IDE consiste à créer ou à racheter une unité de production ou de commercialisation dans le pays où elle souhaite s’implanter.

* S’assurer de nouveaux débouchés lorsque le marché national est saturé ;
* Se positionner sur des marchés émergents de façon à se procurer un avantage concurrentiel ;
* Bénéficier d’une main-d’œuvre moins chère et/ou plus qualifiée ;
* Et/ou se rapprocher de ses sources d’approvisionnement.