

La décision stratégique

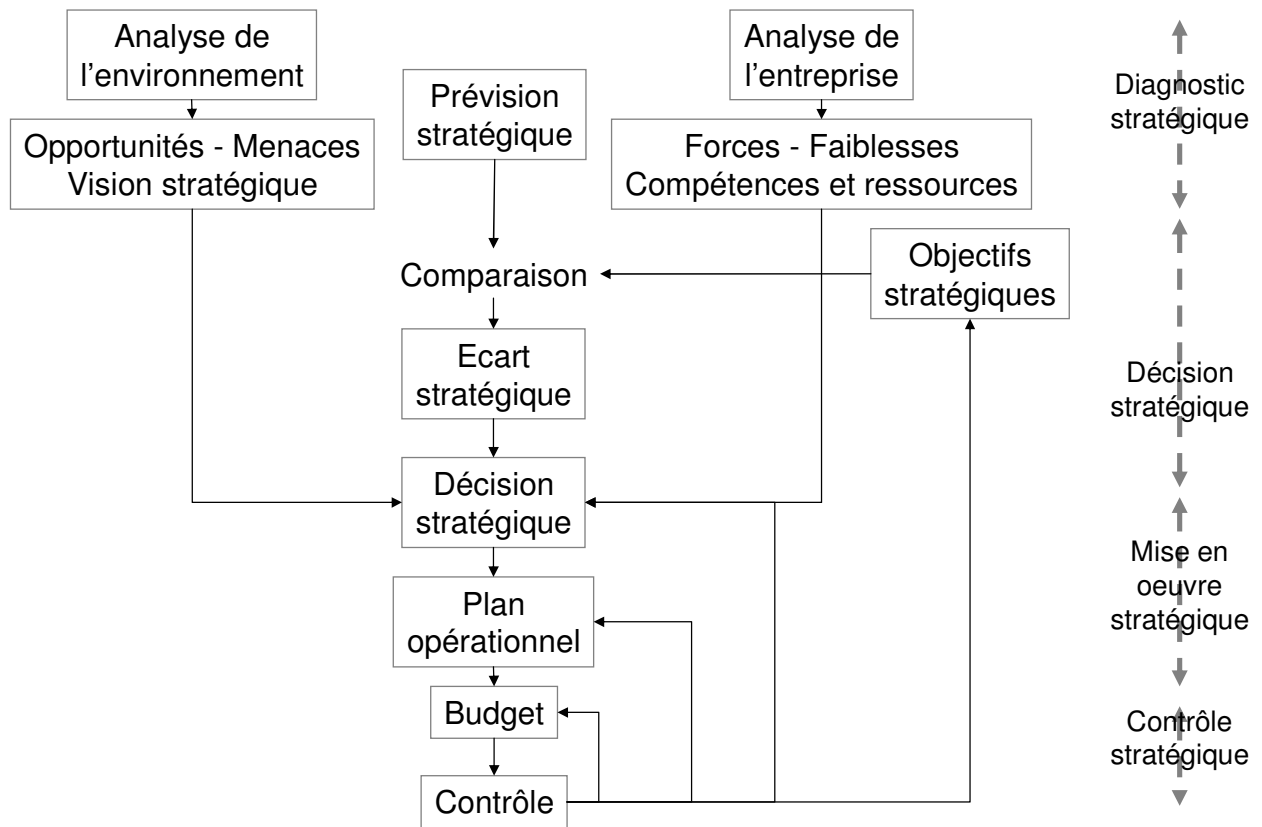
Gaël GUEGUEN

Maître de Conférences UM3

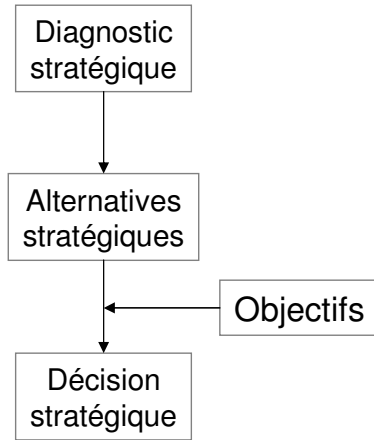
(Supports de cours 1)

La démarche stratégique (Helfer, Kalika et Orsoni (2000))

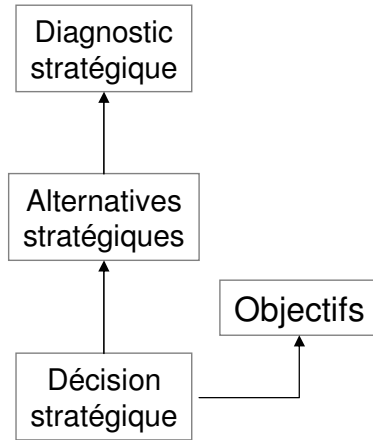
La démarche stratégique



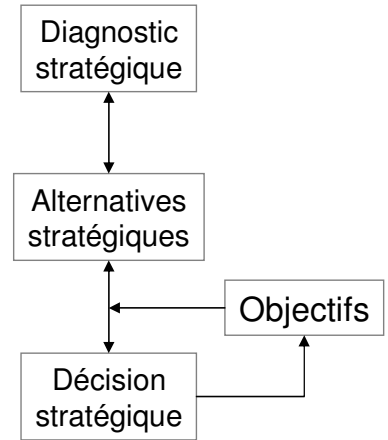
1- Séquence rationnelle



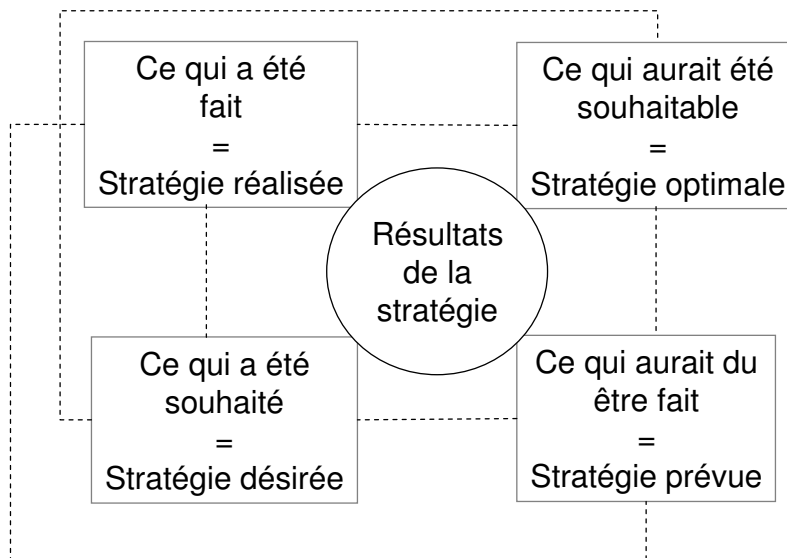
2- Séquence rationalisatrice



3- Séquence réelle



Dissonances entre états de la stratégie



Les **différentes caractéristiques** de l'information peuvent être identifiées en regard du type de décision :

Caractéristiques de l'information		Décision opérationnelle	Décision stratégique
Spatiale	Origine	Interne	Externe
	Champ couvert	Étroit	Large
	Niveau d'agrégation	Faible	Élevé
	Précision	Élevée	Faible
Temporelle	Orientation	Historique	Prospective
	Récence	Élevée	Faible
	Fréquence	Très élevée	Faible
	Répétitivité	Forte	Faible
	Incidence sur l'action	Immédiate	Retardée
Formelle	Matérialisation	Importante	Faible
	Formalisation	Importante	Faible

Adapté de Joffre et Koenig, 1985

La décision stratégique

Première synthèse :

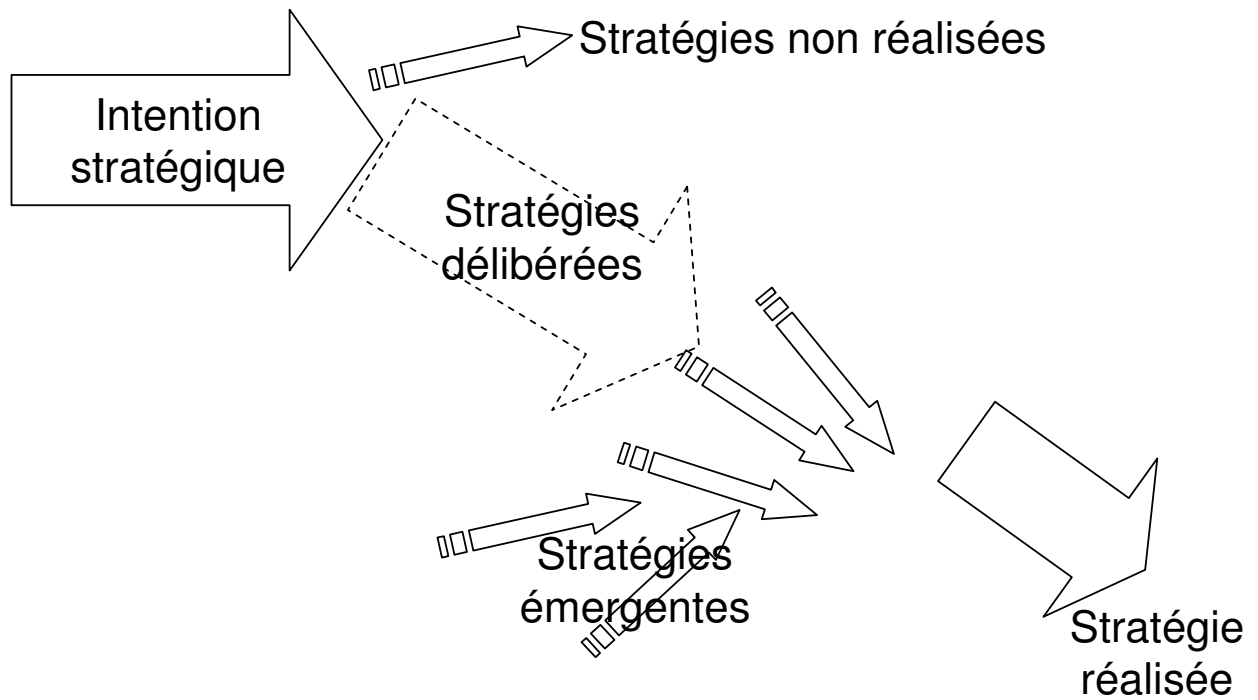
	Rationalité et rationalité limitée	Politique et behavioriste	Garbage Can / Modèle de la poubelle
Contribution clé	Coexistence de deux rationalités	Influence des facteurs politiques et organisationnels	Ambiguïtés. Pas de causalités évidentes
Conception de l'organisation	Boîte noire	Coalitions en opposition	Anarchie organisée
Participation	Hierarchique	Négociation / pouvoir	Fluide
Buts intentions	Se construisent dans l'action	Conflictuels, multiples	Ambigus
Processus de choix	Résolution de problèmes	Résolution de conflits	Rencontres fortuites entre problèmes, solutions et participants

Source : Lauriol (1998)

Représentation de la séparation planification stratégique / opérationnelle :

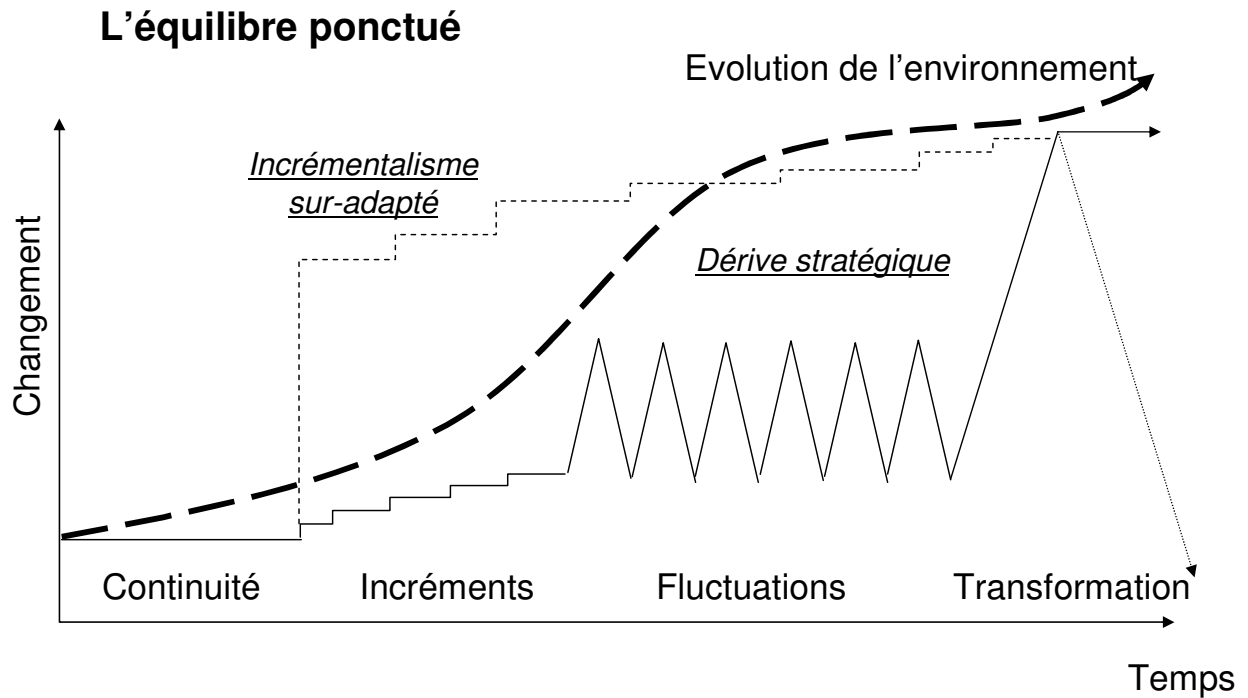
Planification stratégique	Projet de diversification Projets de désinvestissement Projets stratégiques divers - Changement de technologie - Alliances - Accord commercial international - Localisation - ... Projet d'expansion des activités existantes Programmation des opérations dans le temps et l'espace Allocation des budgets Suivi et actions correctrices	Planification opérationnelle et contrôle de gestion
----------------------------------	--	--

De l'intention stratégique à la stratégie réalisée selon Mintzberg et Waters (1985)



Les formulations de la stratégie selon Mintzberg et Waters (1985)

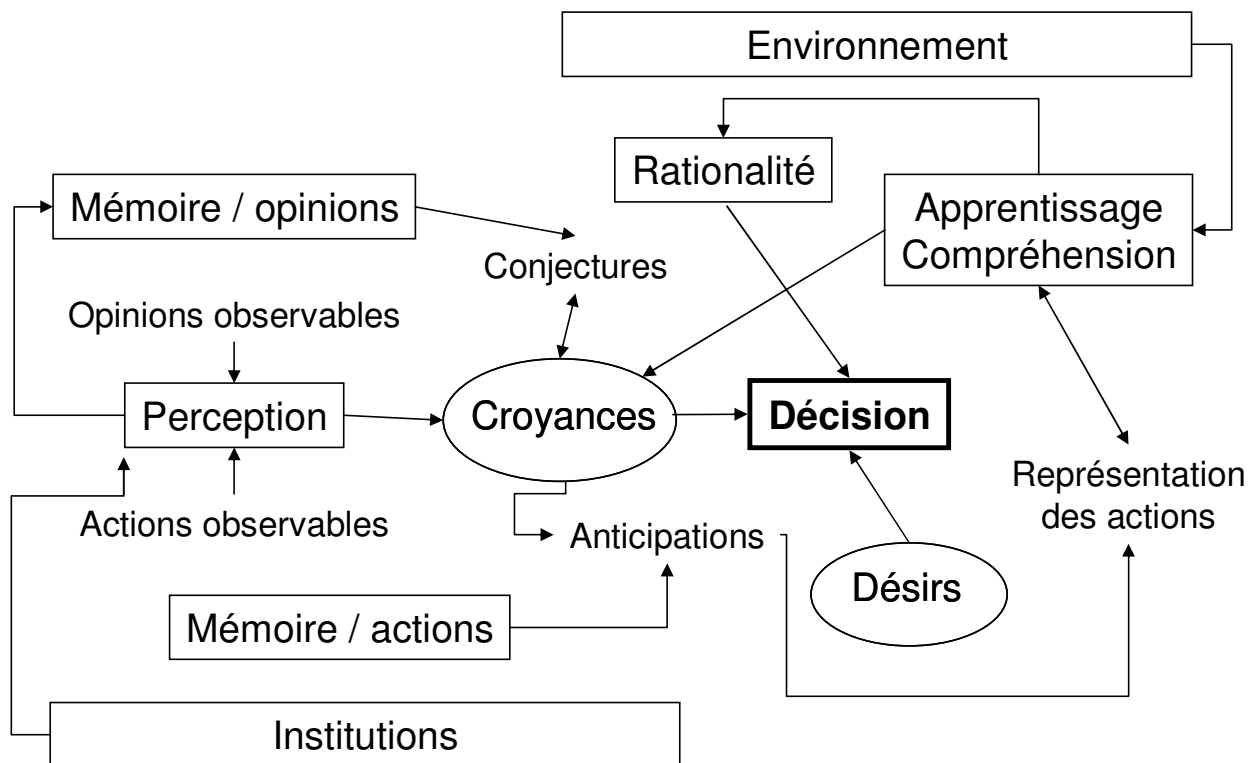
Déterminisme				
Imposée	Déconnectée	Parapluie	Entrepreneuriale	
Consensus	Processus	Idéologique	Planifiée	
Emergent				Délibéré



Adapté de Johnson et al. 2002

Modèle **Croyance / Désirs / rationalités** de **Munier** (1994)

Modèle Cognitif Général de Munier 1994 (CDR)



Les biais cognitifs

Biais cognitifs et décision stratégique (d'après Schwenk, 1984)		
Etapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente	Non-perception d'indices et d'écarts
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit que les inconvénients des autres solutions	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée
Evaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques
	Dépréciation des solutions complètement décrites	Rejet prématuré de solutions

Tiré de Laroche et Nioche, 1994.

Biais cognitifs et décision stratégique selon Schwenk (1985, 1988)

Types de biais de perception	Effets
Biais de mémorisation	La probabilité de survenance de certains événements est inférée de la mémorisation d'expériences antérieures similaires
Perception sélective	Les attentes biaisent l'observation des variables pertinentes
Illusion des corrélations	Croyance que des variables sans relations sont corrélées
Illusion de contrôle	Surestimation de son contrôle personnel sur les événements et de ses chances de succès
Conservatisme	Absence de révision des prévisions en fonction des nouvelles informations
Loi des petits nombres	Surestimation du caractère représentatif de petits échantillons
Reconstruction logique	Reconstruction logique d'événements dont on ne se souvient pas précisément
Optimisme	Surestimation de la probabilité des résultats désirés

Tiré de Desreumaux, 1993.

Le modèle de veille stratégique proposé par Lesca :

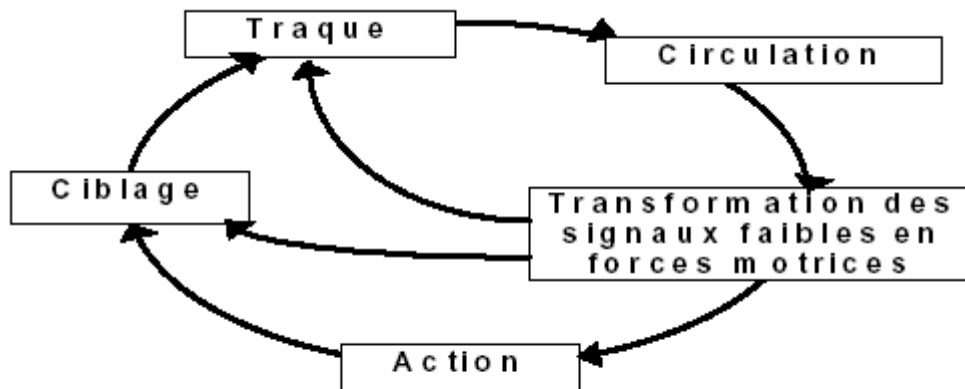


Fig. 1 : Le processus de veille stratégique

Les déterminants potentiels du processus de décision stratégique

adapté de Desreumaux, 1993

