

Introduction

Une stratégie est un plan d'action conçu pour atteindre un objectif spécifique ou un ensemble d'objectifs dans un délai défini, tout en opérant dans un cadre organisationnel. Quant au management stratégique, il est défini comme le processus de renforcement des capacités qui permettent à une organisation de créer de la valeur pour les clients, les actionnaires et la société, tout en opérant sur des marchés concurrentiels. Ainsi, le management stratégique est le processus d'élaboration et de mise en œuvre de plans pour atteindre des buts et des objectifs, et la stratégie est une façon pour une organisation de dire comment elle crée une valeur unique et attire ainsi la clientèle qui est sa pierre angulaire.

Le présent chapitre est consacré à quelques rappels théoriques concernant les notions du management et de la stratégie. Ainsi, dans un premier temps, il tente d'expliquer le rôle du management stratégique dans la gestion des organisations en mettant en avant son impact sur l'évolution des entreprises dans un environnement concurrentiel. Ensuite, dans un second lieu, il revient sur les types de décisions et l'importance du processus décisionnel dans la pérennité de l'organisation.

1. Le champ du management stratégique

Le management stratégique consiste à identifier et à décrire les stratégies que les managers peuvent mettre en œuvre afin d'obtenir une meilleure performance et un avantage concurrentiel pour leur organisation. En effet, une organisation est réputée avoir un avantage concurrentiel si sa rentabilité est supérieure à la rentabilité moyenne de l'ensemble des entreprises de son secteur.

De plus, le management stratégique s'applique à la fois aux petites et aux grandes organisations, car même les plus petites organisations sont confrontées à la concurrence et, en formulant et en mettant en œuvre des stratégies appropriées, elles peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable. En outre, le management stratégique nécessite de fixer des objectifs pour l'entreprise, d'analyser les actions des concurrents, d'examiner la structure interne de l'organisation, d'évaluer les stratégies actuelles et de confirmer que les stratégies sont mises en œuvre à l'échelle de l'entreprise.

Enfin, la relation entre le management et la stratégie est bien entendu plus forte, au point que les termes sont souvent confondus. Le management trouve son origine dans la

fonction d'administration générale de l'entreprise, telle que décrite par Henri Fayol, et développée par nombre d'auteurs américains dont Peter Drucker. Mais l'on peut reprocher à cette assimilation de cantonner la stratégie à l'aspect interne à l'entreprise, de mise en œuvre d'une stratégie déterminée de l'extérieur.

1.1. Le concept de management

Le management stratégique peut être défini comme un ensemble de décisions et d'actes qu'un manager entreprend et qui décide du résultat de la performance de l'entreprise. Et pour prendre les meilleures décisions, le manager doit avoir une connaissance et une analyse approfondies de l'environnement organisationnel et concurrentiel. Ainsi, « *le management stratégique est le processus de renforcement des capacités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour les clients, les actionnaires et la société tout en opérant sur des marchés concurrentiels* » (Nag, Hambrick, & Chen, 2007) . Il « *implique l'analyse des environnements internes et externes des entreprises pour maximiser l'utilisation des ressources par rapport aux objectifs* » (Bracker, 1980).

Donc, le management stratégique est l'exploitation planifiée des ressources d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il nécessite une évaluation continue des processus et des procédures au sein d'une organisation et des facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise. « *Le management stratégique implique la formulation et la mise en œuvre des principaux objectifs et initiatives prises par les gestionnaires d'une organisation au nom des parties prenantes, sur la base d'une prise en compte des ressources et d'une évaluation des environnements internes et externes dans lesquels l'organisation opère* » (Nag, Hambrick, & Chen, 2007). De cette définition découle que le management stratégique fournit une orientation globale à une entreprise et implique de spécifier ses objectifs, d'élaborer des politiques et des plans pour les atteindre, puis d'allouer des ressources pour mettre en œuvre les plans.

1.2. Management stratégique et management opérationnel

Le management opérationnel concerne les activités quotidiennes nécessaires à la production de biens et de services, tandis que la gestion stratégique se concentre sur les activités nécessaires pour assurer un positionnement concurrentiel. Les deux types de pensée apportent une contribution nécessaire au succès de l'organisation. Les compétences en gestion opérationnelle et en gestion stratégique sont pertinentes pour les secteurs public

et privé, y compris la fabrication, les hôpitaux, les compagnies aériennes, les sociétés pharmaceutiques, les écoles, les agences gouvernementales et les institutions à but non lucratif.

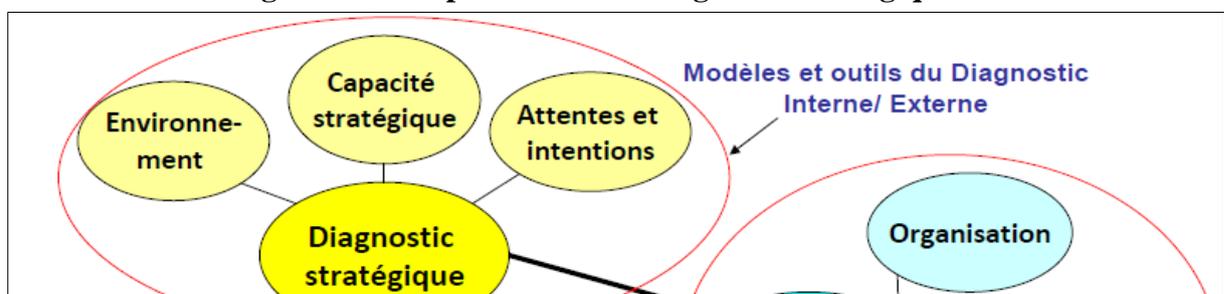
1.2.1. Le management stratégique

Le management stratégique est le niveau le plus élevé du management qui donne l'orientation générale de l'entreprise. Il se définit comme « *une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires* » (Koenig. 2004, p. 516). Ainsi, il est l'ensemble de décision et d'actions ayant pour résultat la formulation et exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'organisation.

En d'autres termes, le management stratégique est un processus qui travaille à créer une voie vers où l'entreprise devrait aller à l'avenir. Il aide l'organisation à trouver de nouvelles façons d'être compétitive. Grâce à une bonne planification stratégique, les entreprises seront finalement plus compétitives à long terme. Ainsi, le conseil d'administration doit toujours imaginer à quoi ressemblera le futur espace concurrentiel, qui sera très probablement très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Certaines responsabilités qui relèvent de la gestion stratégique comprennent :

- ❖ Encadrer, analyser et expliquer des problèmes commerciaux complexes dans un contexte local, national et mondial ;
- ❖ Évaluer et analyser les données, ainsi que développer et présenter des recommandations fondées sur des faits de manière claire et logique ;
- ❖ Mener des analyses SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) pour évaluer la santé globale d'une organisation, tirer parti des opportunités du marché et contrer les menaces concurrentielles ;
- ❖ Interagir et collaborer avec les clients, les cadres supérieurs et d'autres rôles à différents niveaux d'une organisation.

Figure 01. Composantes du management stratégique



Source : Fait par nos soins

Les types de management stratégique ont changé au fil du temps. La discipline moderne du management stratégique trouve ses racines dans les années 1950 et 1960. Des penseurs éminents dans le domaine incluent Peter Drucker, parfois appelé le père fondateur des études de gestion. Parmi ses contributions figurait l'idée fondamentale que le but d'une entreprise est de créer un client et que ce que le client veut détermine ce qu'est une entreprise. Le travail principal de la direction consiste à mobiliser les ressources et à permettre aux employés de répondre efficacement aux besoins et aux préférences en constante évolution des clients.

1.2.2. Management opérationnel

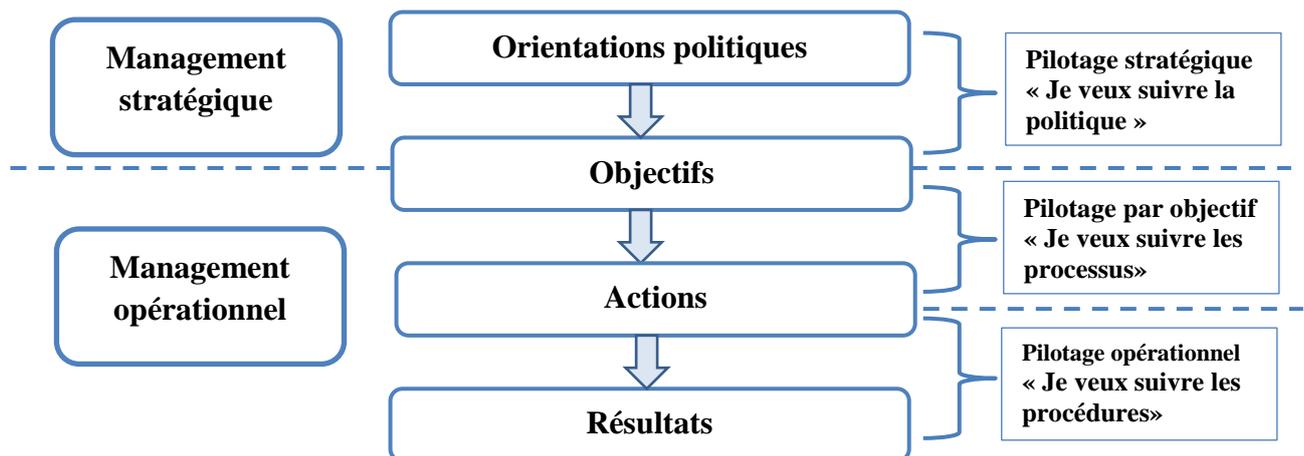
La mise en œuvre des opérations définies par le management stratégique repose sur des décisions et des actions qui constituent le cœur du management opérationnel. Il s'agit donc de piloter l'entreprise afin d'atteindre des objectifs. Ainsi, les principaux acteurs du management opérationnel sont les responsables fonctionnels de la production, des ressources humaines, du marketing et de la finance¹. Donc, il s'agit de décisions prises au niveau du personnel d'encadrement, et qui consiste en la mise en application des décisions du management stratégique. Leurs pilotages s'inscrit dans un cadre temporel allant de quelques jours à trois ans. Les actions sont le plus souvent réversibles et n'engagent pas toute l'entreprise. Le management opérationnel repose sur 3 dimensions principales :

¹ Dans les petites entreprises, le management stratégique et le management opérationnel sont souvent assurés par les mêmes personnes et leur cohérence ne pose donc pas de problème. Mais plus la structure de l'entreprise devient complexe, plus les risques de fracture entre les objectifs du dirigeant et l'action des managers de terrain sont grands.

- ❖ **La dimension organisationnelle** : il s'agit d'allouer/affecter de façon optimale les ressources. Il faut favoriser la flexibilité de l'entreprise et coordonner les actions.
- ❖ **La dimension technique** : il s'agit de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et maîtriser l'information.
- ❖ **La dimension humaine** : il s'agit de motiver les salariés, gérer les relations humaines, les formations et prévenir les conflits.

1.2.3. Similitudes et différences

Le management stratégique et le management opérationnel nécessitent des connaissances de base différentes. Les programmes postsecondaires en management opérationnel peuvent inclure des cours spécifiquement adaptés aux opérations quotidiennes, telles que la gestion de la logistique, la gestion de la production et des opérations et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les programmes du management stratégique sont susceptibles d'inclure une proportion plus élevée de théories générales telles que l'économie, le management stratégique, la mise en œuvre stratégique, la stratégie concurrentielle, la théorie des jeux, les fusions et acquisitions et l'économie managériale. Les fonctions du management stratégique déterminent l'orientation ; les fonctions du management opérationnel réalisent le plan stratégique au niveau du terrain. Les managers opérationnels doivent encore maîtriser les considérations stratégiques, tandis que les managers stratégiques doivent comprendre ce qui se passe au niveau opérationnel.



1.3. Objectifs stratégiques

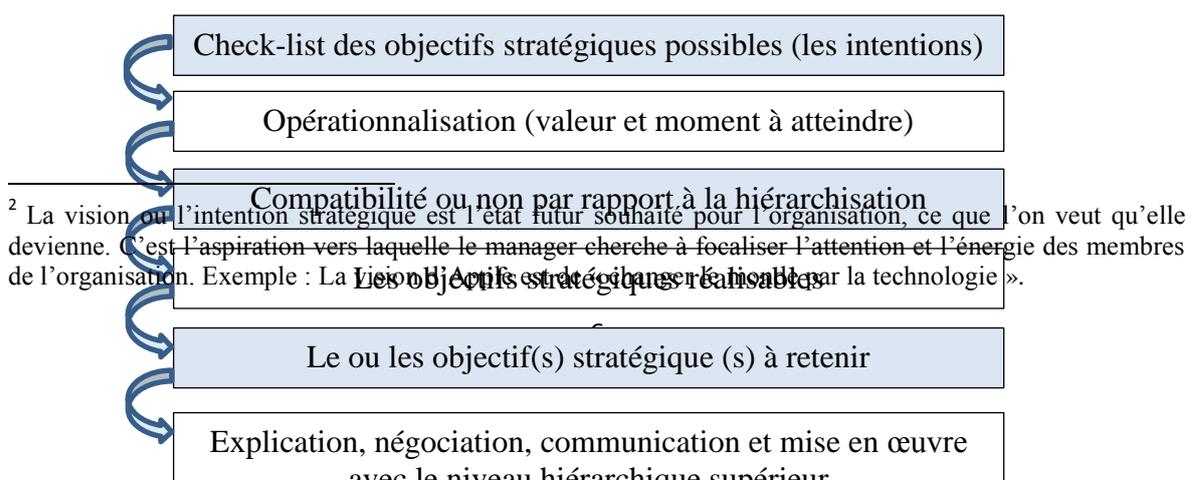
Toute la vie est dans le verbe "voir"
Pierre Teilhard de Chardin

L'élément clé de tout énoncé de stratégie est de définir les objectifs à long terme de l'organisation. On sait que la stratégie est généralement un moyen de réalisation des objectifs organisationnels. Les objectifs mettent l'accent sur l'état d'être là alors que la stratégie met l'accent sur le processus pour y parvenir. La stratégie comprend à la fois la fixation d'objectifs et le support à utiliser pour réaliser ces objectifs. Ainsi, la stratégie est un terme plus large qui croit en la manière de déployer les ressources afin d'atteindre les objectifs.

1.3.1. Définition

Les objectifs stratégiques sont des énoncés généraux et clairement définis des *objectifs finaux* qu'une organisation aspire à atteindre dans un délai défini à long terme. Ces objectifs doivent être réalisables, avec des stratégies viables qui exploitent les moyens à la disposition de l'organisation et sont liées à l'une ou aux deux mesures qualitatives et quantitatives pour déterminer leur impact dans le délai défini. Ainsi, un objectif stratégique est plus efficace lorsqu'il est quantifiable soit par des résultats statistiques, soit par des données observables.

Les entreprises fixent des objectifs stratégiques pour faire avancer la vision de l'entreprise², aligner les objectifs de l'entreprise et prendre des décisions qui ont un impact sur la productivité quotidienne de plus haut niveau de l'organisation à tous les autres employés. Les entreprises regroupent souvent les objectifs stratégiques en catégories pour atteindre plusieurs objectifs. Les entreprises définissent des objectifs stratégiques en fonction de leur secteur d'activité ou de leur stratégie de marque. La schématisation de la conception d'un objectif stratégique se présente comme suit :



1.3.2. Caractéristiques de l'objectif stratégique

Un objectif stratégique n'a de valeur que pour celui qui le fixe, ni de conséquences recherchées que s'il est :

1. Bien précis dans ses termes de référence, et ses conditions de réalisation (identifier ce qu'on veut atteindre clairement);
2. Attaché à un horizon prévisionnel temporel de concrétisation qui doit être bien déterminé en terme de date et de calendrier (plan à moyen ou/et à long terme);
3. Bien fixé après l'élaboration de ses différentes étapes de réalisation et ses modes d'évaluation de son degré de réussite (planification et contrôle) ;
4. Accompagné par les moyens nécessaires pour le réaliser (les compétences humaines, le budget etc.)

La différence la plus importante entre un objectif stratégique et un objectif opérationnel est son calendrier ; les objectifs opérationnels sont des objectifs à court terme, tandis que les objectifs stratégiques sont des objectifs à plus long terme. Les objectifs stratégiques et opérationnels fonctionnent également différemment dans la pratique, car les objectifs stratégiques sont encore généralement trop larges pour avoir un sens en tant qu'ensemble spécifique de tâches quotidiennes ou de projets hebdomadaires. Les objectifs opérationnels, en revanche, sont spécifiques et suffisamment courts pour être considérés comme utilisables au quotidien et dans l'allocation d'actifs.

1.3.3. Exemples d'objectifs stratégiques

Vous trouverez ci-dessous des catégories et des exemples d'objectifs stratégiques pouvant contribuer aux objectifs généraux de l'organisation :

Exemples d'objectifs stratégiques financiers :

- ❖ Augmenter les revenus internes au cours des trois prochaines années

7

Exemples d'objectifs stratégiques de croissance:

- ❖ Augmenter l'équipe d'intelligence d'affaires de cinq membres l'année prochaine

2. Approche de la stratégie

Le mot stratégie est utilisé pour décrire et comprendre les comportements des personnes, ceux des groupes, ceux des organisations, que celles-ci soient des gouvernements, des organismes à but non lucratif ou des entreprises privées, et même ceux des pays. Et en raison de son importance pour l'organisation, la stratégie est généralement perçue comme le plus haut niveau de responsabilité managériale. Les stratégies sont élaborées par les cadres supérieurs de l'entreprise et présentées au conseil d'administration afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans les sociétés ouvertes, où la rentabilité est la mission capitale de l'entreprise. Avant de tenter une définition précise, nous essayons de réfléchir aux mots qui nous viennent en tête lorsque nous pensons au concept de stratégie. Voici quelques mots-clés qui y sont souvent associés (Vas, 2017) :

- **Long terme** : La stratégie porte sur l'avenir à long terme de votre entreprise. La notion de temps peut varier selon l'industrie dans laquelle vous vous positionnez.
- **Plan** : La stratégie est un schéma directeur, une boussole qui donne la direction à votre entreprise, qu'elle soit de grande ou de petite taille, publique ou privée.

- **But** : L'objectif principal de votre entreprise, aussi appelé « vision stratégique », répond à la question que vous devez vous poser « vers où voulons-nous aller ? » Cette vision se décompose en objectifs stratégiques concrets qui se déclinent dans les différents départements de votre entreprise.
- **Métier** : Le métier ou la « mission stratégique » de votre entreprise répond à la question « que faisons-nous ? », « quelle est notre raison d'être ? ».
- **Diagnostic** : La stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel votre organisation évolue. Il est indispensable que vous, manager ou chef d'entreprise, vous appuyiez sur une analyse à la fois interne et externe de votre entreprise. Le diagnostic interne vous permettra de repérer vos forces et vos faiblesses afin de pouvoir cerner vos sources d'avantage concurrentiel. Le diagnostic externe vous permettra de comprendre l'environnement dans lequel évolue votre entreprise.
- **Parties prenantes** : La stratégie consiste à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes dont font partie les clients. Il est bon de rappeler qu'il convient de prendre en considération les attentes actuelles et futures de vos clients car elles constituent un enjeu important de votre réflexion stratégique. Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes que sont vos actionnaires, qui escomptent un profit, vos fournisseurs, les sous-traitants, les pouvoirs publics, les groupes de défense des consommateurs mais aussi vos employés ou les organisations syndicales. Il convient d'impliquer au maximum ces parties prenantes dans votre processus de réflexion stratégique.

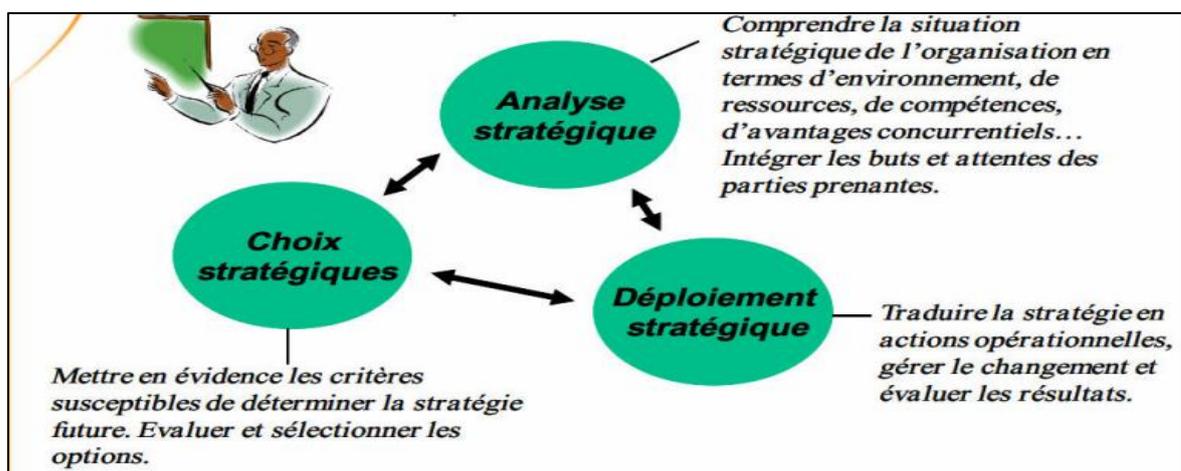
2.1. Définitions

Le mot « stratégie » est dérivé du mot grec *stratgos* qui signifie armée et *ago* qui signifie diriger. La stratégie est une action que les managers prennent pour atteindre un ou plusieurs objectifs de l'organisation. La stratégie peut également être définie comme une direction générale définie pour l'entreprise et ses diverses composantes afin d'atteindre un état souhaité dans le futur. La stratégie résulte du processus de planification stratégique détaillé. En outre, une stratégie consiste à intégrer les activités organisationnelles et allouer les ressources rares au sein de l'environnement organisationnel afin d'atteindre ses objectifs. Lors de la planification d'une stratégie, il est essentiel de considérer que tout acte

pris par une entreprise est susceptible d'être rencontré par une réaction des personnes concernées, concurrents, clients, employés ou fournisseurs.

En d'autres termes, la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif (R, 1984). Il faut retenir que la stratégie de l'entreprise est constituée des choix qu'elle opère dans des domaines importants pour elle (activités et structure) et pour le long terme (Orsoni, 1990, p. 120).

Figure 02. Représentation de la démarche stratégique



Source : Formation en gestion des soins de santé primaires, CEMUBAC, Mini santé. RDC ,2002.

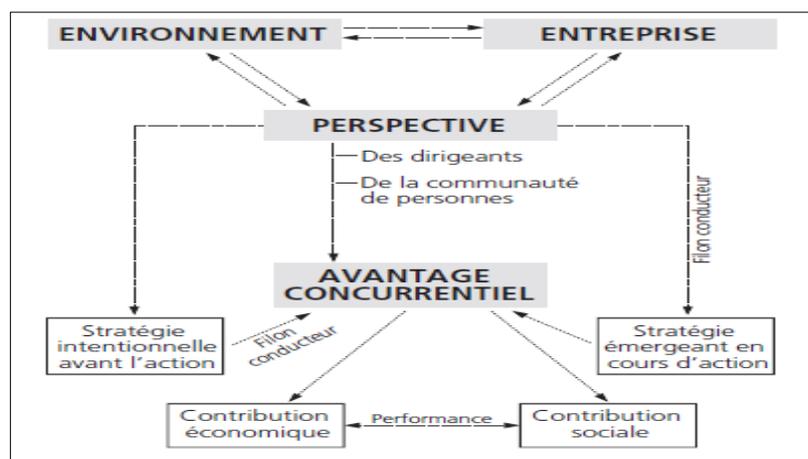
On donnera donc une définition de synthèse de la stratégie : « *c'est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière* » (DESREUMAUX A, 2006), c'est le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. C'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts.

La stratégie peut d'abord se concevoir dans les rapports que l'organisation entretient avec son environnement, que cet environnement soit considéré comme objectif ou comme le fruit de la perception des acteurs (Smircich et Stubbart, 1985). L'organisation essaie alors de tirer parti de cet environnement lorsqu'il recèle des opportunités et de s'en protéger lorsqu'il est menaçant ou perçu comme menaçant. La stratégie est donc un

mécanisme de relation à l'environnement, mécanisme qui permet de gérer cette relation au profit de l'organisation. Ainsi, nous pouvons déterminer cinq façons différentes de concevoir la stratégie :

1. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement ;
2. La stratégie comme prolongement des dirigeants ;
3. La stratégie comme expression d'une communauté de personnes ;
4. La stratégie comme filon conducteur ;
5. La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel

Figure 03. Stratégie, contexte et acteurs



Source : (Hafsi, 2008)

2.2. Origines de la stratégie

« La meilleure façon de préparer l'avenir, c'est encore de le créer. »

Peter Drucker

En terme historique, elle puise ses racines dans la stratégie militaire (Le Roy, 1999). Les auteurs cités comme premières sources sont Sun Tzu, qui a fait un célèbre traité d'art militaire. Les 1^{ers} travaux sont partis de ces travaux militaires. Le but final d'une stratégie militaire est de gagner la guerre. Traduit dans le champ économique c'est gagner la guerre économique, c.-à-d. réussir à s'imposer, imposer son offre aux concurrents, réaliser les meilleurs résultats économiques possibles. Ainsi, les meilleures performances de l'entreprise³.

Des étapes importantes vers le développement de l'aspect scientifique de la gestion stratégique ont été prises au début du vingtième siècle par Frederick W. Taylor. En 1911,

³ Bien que la gestion stratégique en tant que domaine d'étude se soit principalement développée au cours du siècle dernier, le concept de stratégie est beaucoup plus ancien. Comprendre la gestion stratégique peut grandement bénéficier en tirant les leçons de l'histoire ancienne et de la stratégie militaire.

Taylor publie *The Principles of Scientific Management*. Le livre était une réponse à l'observation de Taylor selon laquelle la plupart des tâches au sein des organisations étaient organisées au hasard. Taylor croyait que les entreprises seraient beaucoup plus efficaces si les principes de gestion étaient dérivés d'enquêtes scientifiques. Dans les principes de la gestion scientifique, Taylor a souligné comment les organisations pourraient devenir plus efficaces en identifiant *la meilleure façon* d'effectuer des tâches importantes. L'accent mis par Taylor sur la maximisation de la performance organisationnelle est devenu la préoccupation centrale du management stratégique au fur et à mesure que le domaine se développait.

2.3. Niveaux de la stratégie

La stratégie s'intéresse à la position que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité. Positionner l'organisation par rapport aux autres organisations de son champ d'activité, à partir de l'environnement ou des compétences de l'organisation, par un processus avant l'action ou en cours d'action. Le processus de formation des stratégies conduit donc inévitablement à préciser le contenu d'une stratégie, c'est-à-dire le type de relation que l'organisation veut entretenir avec son environnement. Ainsi, un jour ou l'autre se posera la question d'une nouvelle stratégie. La question n'est pas de savoir si oui ou non, une nouvelle stratégie sera un jour nécessaire. Car la réponse est oui. La vraie question est de savoir qui sera à la manœuvre. Serons-nous les pilotes du changement ou serons-nous pilotés de l'extérieur (Vas, 2017)?

Ainsi, la stratégie englobe plusieurs composantes fondamentales relevant à la fois de l'étendue de l'entreprise des activités et des modes de déploiement des ressources de l'entreprise tels que le domaine ou le portefeuille d'activités, le mode de développement de l'entreprise et l'agencement des moyens ou des ressources. On trouve en générale trois niveaux stratégiques dans une entreprise (BURK WOOD M, 2005).

2.3.1. La stratégie organisationnelle : appeler aussi *stratégie d'entreprise*, il s'agit de définir les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités de l'entreprise à long terme. C'est à dire définir l'éventail des activités de l'entreprise et préciser de quelle manière elle entend créer de la valeur pour ses clients. La stratégie et les objectifs de l'entreprise décrivent à leur tour le cadre décisionnel dans lequel s'inscrivent les directeurs des différents domaines d'activités stratégiques, qui doivent gérer leurs unités de manière à atteindre les objectifs en fonction des ressources et des capacités de l'organisation.

2.3.2. La stratégie d'activité : au moment d'établir la stratégie de chaque domaine d'activité stratégique, les dirigeants doivent comparer les ressources nécessaires par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise, et pointer les fonctions qui devront être privilégiées ou qu'ils pourront externaliser. Cette stratégie indique le plan d'action de chaque domaine d'activité stratégique, le marché visé et la façon dont les ressources seront coordonnées en vue de créer de la valeur pour le client.

2.3.3. La stratégie marketing : sert à définir, au sein de chaque domaine d'activités stratégique, l'utilisation des outils du mix marketing et on désigne par ce terme « le choix, puis le dosage cohérent que possible, les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables commerciales » (HELPER JP, 2007). L'habitude a d'ailleurs été prise de regrouper ces outils d'action sous quatre rubriques principales : produit, place (distribution), prix et promotion, permettront à l'entreprise de se battre efficacement et de remplir ses objectifs.

Figure 04. Niveaux de la stratégie



Source : <https://slideplayer.fr/amp/13171476/> consulté le 10/12/2021.

3. La décision dans l'organisation

« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse. »
Peter Drucker

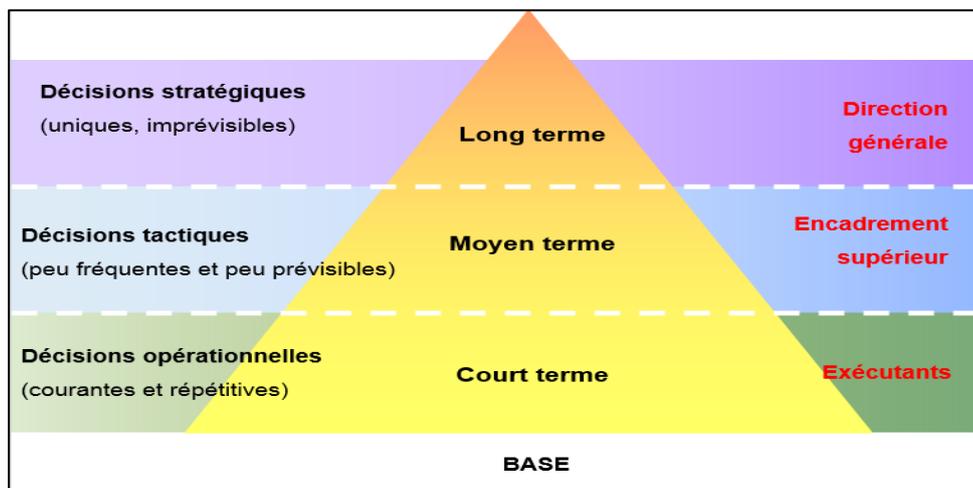
Chaque organisation doit prendre des décisions qui auront un impact sur ses résultats. Les décisions peuvent être simples, comme décider s'il faut organiser une réunion ou non. Cependant, les décisions stratégiques qui ont un impact sur l'orientation de l'organisation sont plus difficiles à prendre et sont souvent les plus importantes. En effet, la prise de décision stratégique est un processus de compréhension de l'interaction des décisions et de leur impact sur l'organisation pour obtenir un avantage. Ainsi, de mauvaises décisions prises au mauvais moment peuvent avoir des conséquences catastrophiques.

En d'autres termes, le pouvoir de la réflexion stratégique réside dans la combinaison du pouvoir de la bonne décision au bon moment. Pour rester compétitives et survivre, les organisations doivent prendre des décisions qui maximiseront les résultats à court terme et minimiseront les risques à long terme. La prise de décision stratégique révèle les possibilités futures d'une entreprise et les options qui peuvent être mises en œuvre pour réussir. L'organisation doit être plus performante à l'avenir, que le présent soit meilleur ou pire. Il est nécessaire de prendre des décisions stratégiques pour surmonter les obstacles qui entravent le progrès de l'organisation.

3.1. Typologie de décisions

Il existe une typologie de décisions qui sont prises au sein d'une entreprise. La distinction entre les trois typologies est de nature à faciliter la gestion des tâches. Les décisions stratégiques sont différentes des décisions administratives et opérationnelles. Les décisions administratives sont des décisions de routine qui aident ou plutôt facilitent les décisions stratégiques ou les décisions opérationnelles. Les décisions opérationnelles sont des décisions techniques qui aident à l'exécution des décisions stratégiques. Réduire les coûts est une décision stratégique qui est prise par la décision opérationnelle de réduire le nombre d'employés et la manière dont nous effectuons ces réductions sera une décision administrative.

Figure 05. Typologie d'Igor Ansoff



Source : (ANSOF, 1971)

3.1.1. Décisions stratégiques

Les décisions stratégiques comprennent le plus haut niveau de décisions au niveau de l'organisation, elles sont généralement peu fréquentes et prises par les dirigeants de l'organisation, leur impact est énorme et de grande envergure⁴. Certains types de décisions stratégiques incluent la sélection d'un marché particulier à pénétrer, une entreprise à acquérir ou l'embauche de personnel supplémentaire. Les décisions prises à ce niveau impliquent généralement des dépenses importantes. Cependant, ils sont généralement de nature non répétitive et ne sont pris qu'après une analyse et une évaluation minutieuses de nombreuses alternatives.

⁴ Les décisions stratégiques sont des décisions qui nécessitent un degré élevé de responsabilité et se concentrent sur des objectifs à long terme. Ils ont besoin de beaucoup de connaissances sur de nombreux éléments, notamment les processus, les systèmes et les politiques. En plus de cela, les décisions doivent être planifiées avant d'être exécutées.

En plus, elles concernent l'ensemble de l'environnement dans lequel l'entreprise opère, l'ensemble des ressources et des personnes qui forment l'entreprise et l'interface entre les deux. Elles ont des propositions de ressources importantes pour une organisation. Ces décisions peuvent concerner la possession de nouvelles ressources, l'organisation ou la réaffectation d'autres. Les décisions stratégiques :

- Traitent de l'harmonisation des capacités des ressources organisationnelles avec les menaces et les opportunités ;
- Portent sur l'éventail des activités organisationnelles. Tout dépend de ce qu'ils veulent que l'organisation ressemble et soit ;
- Impliquent un changement de nature majeure puisqu'une organisation opère dans un environnement en constante évolution ;
- Sont de nature complexe ;
- Sont au plus haut niveau, sont incertaines car elles traitent de l'avenir et impliquent beaucoup de risques.

3.1.2. Décisions tactiques

Les décisions tactiques sont plus fréquentes (p. ex. hebdomadaires ou mensuelles) et relèvent du niveau de gestion intermédiaire. Souvent, ils concernent la mise en œuvre de décisions stratégiques. Des exemples de décisions tactiques incluent les changements de prix des produits, les horaires de travail, la réorganisation des services et des activités similaires. L'impact de ces types de décisions est moyen en ce qui concerne le risque pour l'organisation et l'impact sur la rentabilité.

3.1.3. Décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles se produisent généralement fréquemment (par exemple, quotidiennement ou toutes les heures), se rapportent aux opérations quotidiennes de l'entreprise et ont un impact moindre sur l'organisation. Les décisions opérationnelles déterminent la rentabilité quotidienne de l'entreprise, l'efficacité avec laquelle elle fidélise les clients ou la qualité de sa gestion des risques. Elles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.

Tableau 01. Typologie et caractéristiques des décisions

Niveau de décision	Nature des décisions	Décideurs concernés	Importance des décisions
Décisions stratégiques	Concernent les axes de développement de l'entreprise	Direction générale	Décisions risquées car irréversibles Engagent l'entreprise sur le long terme.
Décisions tactiques	Concernent la mise en œuvre de moyens (matériels, humains, financiers, informationnels)	Direction d'une fonction ou d'un service de l'entreprise	Décisions moins risquées mais engagent l'entreprise sur du moyen terme. La correction des erreurs est parfois possible.
Décisions opérationnelles	Concernent la vie courante de l'entreprise, son fonctionnement	Un cadre ou un opérationnel	Décisions peu risquées, prises à court terme. Des corrections peuvent être effectuées.

Source : (ANSOF, 1971)

3.3. Le processus de la décision stratégique

« Dans toute décision, la meilleure chose que vous puissiez faire est ce qui est correct, la deuxième meilleure chose est ce qui est incorrect et la pire chose est de ne rien faire. »
Theodore Roosevelt

L'organisation doit prendre des décisions stratégiques pour surmonter les obstacles qui entravent le progrès de l'organisation. Ce processus facilite l'apprentissage organisationnel, améliore les performances et les résultats organisationnels et réduit la probabilité d'échec stratégique ou de concurrence.

3.3.1. Définition du processus décisionnel

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le modèle de la rationalité limitée ou IMCC, proposé par Herbert Simon, comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle. En effet, la prise de décision stratégique est un processus de compréhension de l'interaction des décisions et de leur impact sur l'organisation pour obtenir un avantage. De mauvaises décisions prises au mauvais moment peuvent avoir des conséquences catastrophiques. En d'autres termes, le pouvoir de la réflexion stratégique réside dans la combinaison du pouvoir de la bonne décision au bon moment. La prise de décision stratégique révèle les possibilités futures d'une entreprise et les options qui peuvent être

mises en œuvre pour réussir. Les stratégies stratégiques et axées sur les données gagnent en tendances dans le monde des affaires.

Dans la réalité, le processus décisionnel ne se réduit pas à l'application et au suivi d'un modèle rationnel. En effet, la nature du problème à résoudre, l'existence d'incertitudes, la clarté et la cohérence des objectifs, le degré de créativité du décideur, l'implication des personnes concernées, la disponibilité des ressources exercent une influence sur les caractéristiques du processus de décision.

3.3.2. Les étapes à suivre pour prendre une décision

Le processus de prise de décision stratégique combine les cinq étapes de base du processus de prise de décision avec les concepts d'opportunité, de menace, de facteurs compensateurs et de risque. Le processus de prise de décision stratégique est la pierre angulaire de votre organisation. En tant que propriétaire d'entreprise, il est de votre responsabilité de prendre des décisions qui aideront votre entreprise à survivre, à croître et à prospérer. En effet Herbert SIMON a formalisé les étapes de processus de décision appelées le modèle IMC.

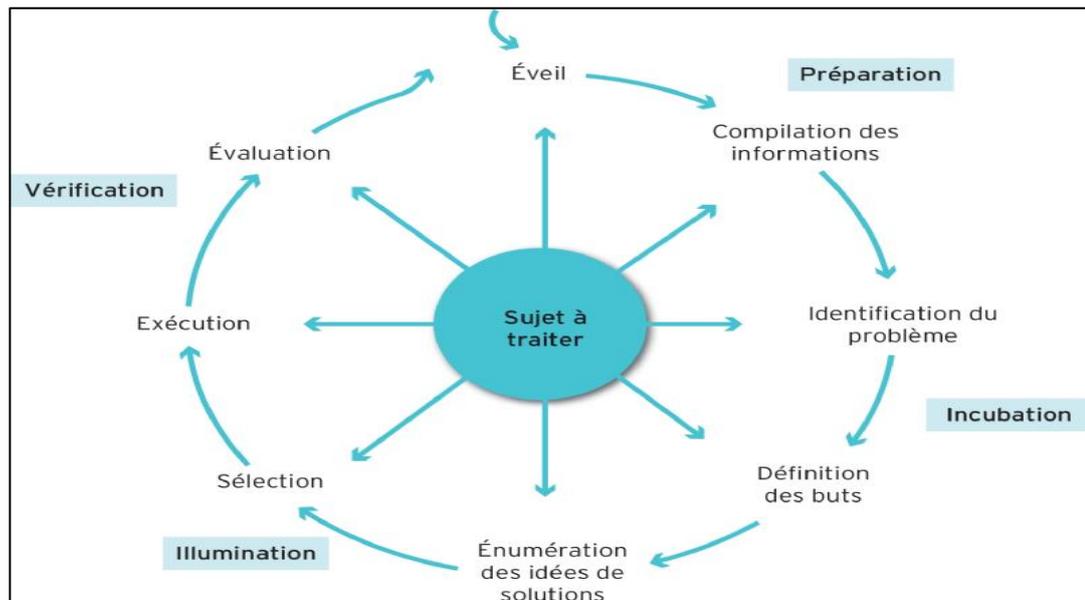
- ***Intelligence du problème*** : phase de renseignement, de diagnostic du problème. Il s'agit de recueillir toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement dans le but de délimitation du problème.
- ***Modélisation*** : au cours de cette phase sont élaborées et formulées les voies possibles de résolution du problème. Les informations recueillies sont traitées, les décideurs vont identifier et évaluer toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise.
- ***Choix*** : parmi l'ensemble des actions prise en compte lors de la phase précédente on sélectionne le meilleur mode d'action.

Selon Simon, le décideur ne cherche pas forcément la solution optimale s'il est devant un problème, il s'arrête souvent à la première solution qu'il juge satisfaisante, sa rationalité est limitée et plusieurs raisons sont avancées : le manque d'information, l'avenir incertain, plus l'entreprise et l'environnement sont complexes et variés plus il est difficile de piloter l'entreprise. D'une manière générale, les décisions des dirigeants dans une organisation résultent d'un processus logique de différentes phases :

- ***Phase d'intelligence*** : compréhension de la problématique, analyse de la situation.

- **Phase de réflexion** : recensement des moyens, des risques et élaboration de solutions.
- **Phase de décision** : choix de la décision qui paraît la mieux adaptée compte tenu de la personnalité et des valeurs du dirigeant.
- **Phase de mise en application** : ordre d’agir et mobilisation des moyens nécessaires.
- **Phase de suivi** : surveillance des résultats, analyse des écarts et rectifications éventuelles.

Figure 06. La roue décisionnelle



Source : (Santi, 2015)

Conclusion

Suite à ce qui a été présenté au cours du premier chapitre, nous pouvons constater tout d’abord que le management stratégique est un processus de gestion intelligent où des stratégies sont constamment générées pour la gestion d’une organisation. Sa finalité est d’atteindre des objectifs stratégiques et de s’adapter efficacement aux changements de l’environnement. En outre, à travers le management stratégique, le chemin et le plan général sont établis, ainsi que les critères généraux selon lesquels les objectifs de l’organisation doivent être atteints. Il est important de savoir que l’étude du management stratégique est importante, car le succès des entreprises est déterminé par la capacité de l’organisation à s’adapter aux changements de l’environnement, en particulier aux changements du marché.