



EXPERT - COMPTABLE

---

# Stratégie militaire & d'entreprise

## Prise de décision

*"Depuis toujours la stratégie a le goût de l'armée,  
son nom sonne comme l'armée...  
Mais ce n'est pas que pour l'armée.  
Et c'est pour ça qu'elle va vous aider."*

# PLAN



## 01 • LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Objectifs de la stratégie  
Niveau de décision stratégique  
Diagnostic stratégique  
Les avantages d'une stratégie d'entreprise

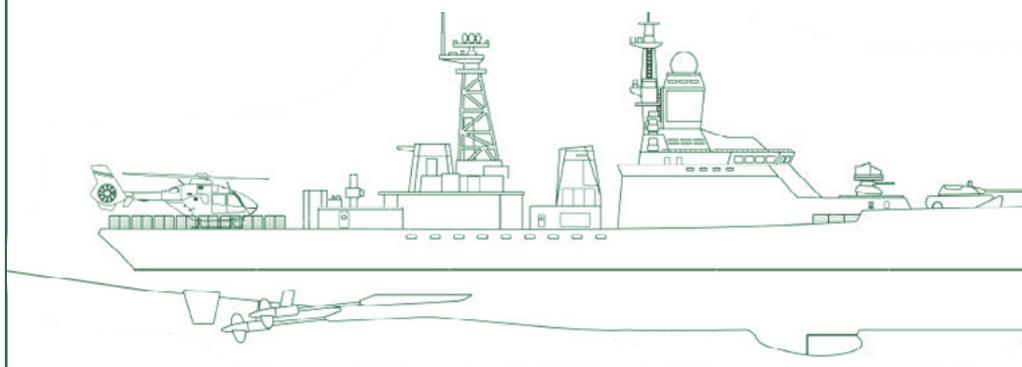
## 02 • PRISE DE DÉCISION

Les différentes typologies des décisions  
Risque et prise de décision

## 03 • IL N'Y A PAS DE DÉCISIONS SANS HOMMES ET D'HOMMES SANS ÉMOTIONS

Avoir les moteurs d'une stratégie cohérente  
Connaitre son style comportemental pour mieux décider

## 03 • CONCLUSION



# LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

*“La meilleure stratégie est celle qui permet d'atteindre ses objectifs sans avoir à se battre.”*

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire et consistait à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. La stratégie militaire se définit par coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales dans le but d'une guerre ou de la préparation de la défense d'une nation.

Ce concept a été adopté par les entreprises pour les aider à définir des moyens à mettre en place pour réaliser leurs objectifs.



*“La détermination des buts et objectifs à long terme d’une entreprise est le choix des actions et l’allocation des ressources nécessaires pour les atteindre” Chandler*



Mettre en place une stratégie au sein de son entreprise permet de rechercher, d’obtenir et de garder une compétence distinctive ou d’avoir un savoir-faire différentiel de ses concurrents. Elle permet donc d’avoir un avantage compétitif et de garantir la compétitivité et rentabilité de l’entreprise sur le long terme.

Cette notion implique de comprendre l’environnement pour pouvoir modifier l’équilibre concurrentiel à son avantage.

# NIVEAU DE DÉCISION STRATÉGIQUE

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engagent l'entreprise sur le long terme. Elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants.

On distingue donc trois niveaux de décisions stratégiques : stratégie d'entreprise, stratégie par domaine d'activité et stratégie fonctionnelle.



**La stratégie d'entreprise** englobe l'organisation et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Elle permet de définir le domaine d'activité de l'entreprise et par conséquent d'orienter le portefeuille «produit/marché».

**La stratégie par domaine** consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché. Elle permet de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et d'identifier les nouveaux marchés. Son objectif est de déterminer comment l'entreprise doit agir pour faire face aux concurrents en optant pour une stratégie de différenciation, de focalisation ou d'avantages compétitifs de coûts.

**La stratégie fonctionnelle** permet de mettre en œuvre la stratégie globale et de domaine pour chaque fonction de l'entreprise.

# LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

*“ Il y a beaucoup de gens qui veulent tellement grandir qu'ils font faillite. Dans toutes les affaires financières, il est très important d'avoir la force et, surtout, le temps d'attendre, le temps d'élaborer une stratégie. ” Paul Desmarais*

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'entreprise et de son environnement. Il comprend un diagnostic externe et interne de l'entreprise. Ce diagnostic pose à un instant T la situation de l'entreprise pour la comparer à ses concurrents sur un marché afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques de l'entreprise. Il permet de repérer les opportunités et les menaces de l'environnement externe à l'entreprise et les forces et faiblesses internes à l'entreprise. Il permet donc d'avoir les informations nécessaires au niveau macro-environnement, micro-environnement et sur les caractéristiques de l'entreprise.

Par conséquent, le diagnostic stratégique interne et externe permet à l'entreprise de pouvoir concilier les choix stratégiques liés à la compétitivité à long terme de l'entreprise et de savoir maîtriser les turbulences liées à son environnement.

# LES AVANTAGES D'UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

*"La valeur d'un général réside dans sa stratégie et non dans son courage."*

Mettre en place une stratégie d'entreprise permet d'avoir une vision de l'avenir de son entreprise. Cette étape est indispensable pour son entreprise quelle que soit la taille de la société (TPE, PME...), son activité et son statut. Par conséquent, la mise en place d'une stratégie d'entreprise assure la bonne organisation de l'entreprise. De plus, elle permet d'être plus crédible aux yeux des collaborateurs. L'élaboration de celle-ci est donc un des rôles des chefs d'entreprise.



Par conséquent, les entreprises ont adopté le concept de « stratégie » pour définir et réaliser leurs objectifs. Elle englobe plusieurs niveaux de décisions qui permet de mettre en place un diagnostic stratégique sur l'environnement de l'entreprise. La stratégie va donc donner une vision sur l'avenir de l'entreprise.

Cependant, cette stratégie nécessite de prendre des décisions importantes, d'où l'importance de comprendre ce qu'est la prise de décisions.



# PRISE DE DÉCISION CHEZ LES DIRIGEANTS

*"Il est impossible de ne pas décider. L'inverse d'une décision est une décision."*

La prise de décision est un processus cognitif complexe, différent de la réaction instinctive et immédiate, visant à la sélection d'un type d'actions parmi différentes alternatives. Ce processus est théoriquement basé sur des critères de choix, et sur une analyse des enjeux et des options et conduit à un choix final.

De nombreuses décisions apparaissent dans la vie d'une entreprise. Ces décisions ne sont pas toutes de même importance et de même nature. Il faut savoir distinguer les décisions exceptionnelles des décisions répétitives.

*Le problème est clair et sans ambiguïté. Le décideur est censé disposer de toutes les informations nécessaires relatives à la situation*



# LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DES DÉCISIONS

Il existe plusieurs types de décisions dans une entreprise qui sont liées aux activités qui s'y déroulent. On distingue donc 3 types de décisions :

Décision stratégique, qui permet de définir les grands axes de développement au sein de l'entreprise. Ces décisions concernent l'ensemble de l'entreprise et ont pour objectif d'être établis sur le long terme. Ce type de décision est pris par la direction générale.

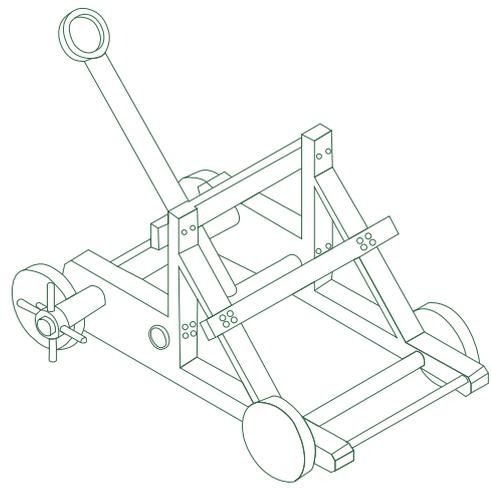
## Décision stratégique

## Décision tactique

Décision tactique, qui quant à elle permet de mettre en place des moyens, des objectifs qui ne concernent qu'une partie de l'entreprise et qui s'établissent sur le moyen et court terme. Cette décision est généralement prise par le personnel d'encadrement de l'entreprise.

Décision opérationnelle, qui est une décision courante qui concerne les moyens d'exploitation de l'entreprise. Généralement, elles ne concernent que certains services de l'entreprise. Ces décisions se font sur le court terme et sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés.

## Décision opérationnelle



Certaines de ces décisions peuvent être répétitives et par conséquent peuvent être traitées par des processus standards ou automatiques. Cependant, les décisions les plus importantes dépendent de nombreux paramètres et reposent principalement sur l'intuition ou l'expérience des décideurs.

Nous verrons dans une troisième partie quel impacte peut avoir la personnalité d'un dirigeant sur ces paramètres et comment y répondre.

Pour étudier comment les dirigeants prennent des décisions H. Simon propose une typologie des décisions : les décisions programmables et les décisions non-programmables.

## Décisions programmables

Les décisions programmables sont par nature répétitives et routinières. Elles peuvent être traitées par des processus standards ou automatiques.

Les décisions non-programmables sont des décisions nouvelles, non structurées et inhabituelles. Il n'est donc pas possible de définir des procédures spécifiques.

## Décisions non-programmables

*On suppose que les critères de décision identifiés sont stables, et que leurs coefficients de pondération ne varient pas au cours du temps*

*« L'attitude la plus rationnelle pour un décideur n'est pas celle d'une rationalité absolue, mais celle d'une rationalité limitée » H. Simon*



Les théoriciens de la décision ont démontré que dans les entreprises, les décisions sont loin d'être rationnelles en raison de plusieurs facteurs : information imparfaite, rationalité limitée des dirigeants, prise en compte des objectifs personnels des décideurs.

Pour H. Simon, la rationalité du décideur est limitée, car la décision s'intègre dans un environnement complexe qui diminue la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur. De plus, les décisions sont également limitées par des facteurs comme l'émotivité du décideur, la personnalité du décideur et son profil psychologique.

*Le décideur rationnel choisit  
l'option qui garantit à ses yeux  
le résultat le plus rentable*

*“Lorsqu’une décision comporte un risque, le décideur est soumis à un conflit interne (stress) qui le pousse à différer son choix, ou à fuir devant sa responsabilité. La prise de décision se réalise ainsi dans un contexte de tension qui limite la rationalité du décideur.” L. Janis*

Toutes décisions doivent donc suivre un processus plus ou moins complexe. H. Simon met en place le modèle **IMC** : Intelligence, Modélisation et Choix pour aider à prendre des décisions. En clair, chaque décideur réagira en fonction de la perception de son environnement, perception qui émane de sa personnalité.



# RISQUES ET PRISES DE DÉCISIONS

Prendre des décisions comprend des risques. La prise de décisions, c'est un choix entre plusieurs solutions. Elle s'inscrit dans un cycle qui comprend :

La phase de diagnostic : prise d'informations, processus de raisonnement

La prise de décisions ou choix d'une solution

L'action

La décision doit avoir une durée de validité limitée dans le temps. Elles sont de « bonnes décisions » lorsqu'elles sont exécutables dans le temps disponible. De plus, elles sont irréversibles. Des facteurs influencent donc la prise de décision, tel que le stress, la fatigue, une mauvaise ambiance dans le groupe, l'influence du groupe et un savoir insuffisant. Cependant, des systèmes existent pour prendre des décisions.

Un individu ne peut pas tout assimiler ou comprendre

L'individu est 'paresseux' et se contente d'une décision qu'il estime satisfaisante

Critiques portant sur l'accès à l'information

- Il est long
- Il est coûteux
- Il ne peut être exhaustif

Le décideur a une capacité illimitée de traitement de l'information.

Problème : divergence entre un état de choses actuel et un état de choses souhaité ; ensemble des questions posées par la réduction de cette divergence.

Le modèle rationnel de prise de décision présente 6 étapes.

En synthèse, si l'on suit le modèle rationnel limité de H.SIMON, veillez à bien suivre les 6 étapes suivantes pour ne pas vous perdre dans vos prises de décisions :

Étapes de la prise de décision	Exemples
 <b>Définir le problème</b>	Ma flotte de véhicules possède un fort kilométrage, un coût annuel qui a doublé, une utilisation qui ne répond plus au besoin de mes équipes
 <b>Identifier les critères de décision</b>	Il me faut des véhicules avec un faible coût d'entretien, qui représentent une image dynamique de mon entreprise, qui permette de transporter tous les échantillons nécessaires à mes commerciaux et avec des véhicules qui durent dans le temps
 <b>Pondérer les critères</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Transporte les échantillons</li><li>2 Faible coût d'entretien</li><li>3 Dure dans le temps</li><li>4 Image dynamique de l'entreprise</li></ol>
 <b>Élaborer les options</b>	Les marques suivantes ont des véhicules qui correspondent à mes critères ...
 <b>Évaluer les options</b>	Les véhicules ayant les plus grands coffres sont ..., ceux ayant le coût le moins élevé sont ...
 <b>Choisir la meilleure option</b>	C'est le fourgon TATA qui regroupe les critères les mieux évalués mais je préfère acheter européen donc je choisirai ...

# IL N'Y A PAS DE DÉCISIONS SANS HOMMES ET D'HOMMES SANS ÉMOTIONS

On peut classifier et théoriser la stratégie d'une manière analytique. La construction d'une stratégie se fait par des décisions.

Les décisions elles-mêmes revêtent souvent une forme rationnelle comme théorisé par H.SIMON.

Les théoriciens admettent néanmoins eux-mêmes que l'individu apporte des critères non-rationnels dans sa prise de décision et donc la définition et le déploiement de sa stratégie.



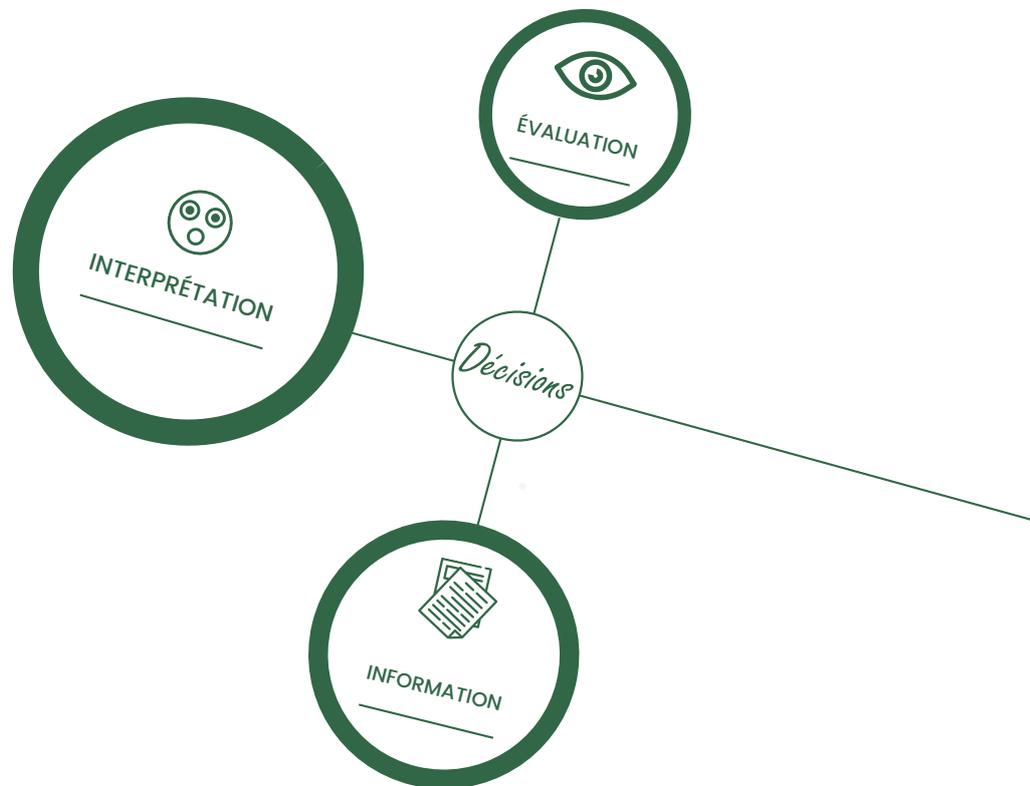
La conscience qu'un problème existe et qu'une décision doit être prise est une affaire de perception. Chaque décideur connaît bien le problème à résoudre et il est convaincu de l'existence d'une solution unique qui sera la meilleure possible.

L'individu ne cherche pas LA SOLUTION OPTIMALE mais se contente d'une décision qui lui convient.

La subjectivité et la personnalité du décideur sont déterminantes dans le choix de la décision. De la perception à la prise de décision, la façon dont les individus prennent leurs décisions, ainsi que la qualité finale de leurs choix, est largement influencée par leurs perceptions.

Chaque décision exige l'interprétation et l'évaluation d'un ensemble d'informations qui proviennent de diverses sources. Elles doivent être triées, traitées et interprétées. La plupart des décideurs acceptent l'idée d'une solution acceptable ou raisonnable à leur problème, même si ce n'est pas la meilleure. Ils font rarement appel à la créativité. Les décisions prises sont souvent sous-optimales.

Que ce soit pour mener ses hommes, pour définir sa stratégie ou pour prendre des décisions, le style comportemental du dirigeant et de ses équipiers ne peut être ignoré.



Faire un audit stratégique sans faire une analyse du style comportemental ou des motivations du chef d'entreprise revient à prendre le risque de proposer une étude sur la qualité du rayon boucherie à un végétarien ou demander un comparatif d'armes de poing à un bouddhiste.



# AVOIR LES MOTEURS D'UNE STRATÉGIE COHÉRENTE

Une stratégie est constituée de décisions qui engage le dirigeant sur le long terme. Pour tenir ses engagements, et donc respecter sa stratégie, il est primordial que le dirigeant se retrouve dans ses décisions stratégiques c'est-à-dire qu'il y retrouve ses motivations fondamentales.

L'analyse des motivations est le fruit notamment des travaux d'un analyste nommé Eduard SPRANGER. Ce théoricien a exploré les facteurs de motivation de l'individu, relevant notamment de ses valeurs et de ses attitudes. Cette dimension permet de comprendre ce qui pousse le dirigeant à agir, ses moteurs de comportement dans un contexte donné, autrement dit la place qui lui permettra le mieux d'exercer son leadership. Comprendre les facteurs de motivation permet aussi de comprendre le système de valeur du dirigeant et donc les fondamentaux de sa stratégie.

Parmi les moteurs on trouve :



*Comprendre ses facteurs  
de motivation, c'est anticiper  
les conflits de valeur entre  
la stratégie, l'entreprise  
et son dirigeant.*



**Avoir une stratégie qui réponde aux facteurs de motivation du dirigeant, lui permet en cascade d'asseoir son style de management. Ainsi, il réduit le turnover, dégage une meilleure satisfaction dans le travail, réduit les conflits et permet la construction d'une équipe efficace.**

# CONNAITRE SON STYLE COMPORTEMENTAL POUR MIEUX DÉCIDER

Le style comportemental explique notre manière d'agir. Ces données sont issues des fruits du travail d'un psychologue William Moulton MARSTON. Connaître son style comportemental, et celui des autres, c'est différencier son style naturel (en tongs à la maison) de son style adapté (au travail par exemple). C'est aussi connaître son style de communication et son niveau de flexibilité. Ce modèle est basé sur l'évaluation des émotions procurant de l'énergie pour se mettre en mouvement. Cette particularité permet de comprendre quelles seront les zones de stress de l'individu et de non-performance.

Le style comportemental permet de mieux se connaître pour identifier ses ressources, mais aussi connaître et accepter ses limites dans son mode de relation avec les autres.

Le style comportemental permet aussi d'aider son équipe à repérer sur une dimension collective ses forces, ses complémentarités et éventuellement ses points de vigilance. On peut ainsi créer une véritable dynamique collective appuyée sur un référentiel simple et facile à retenir.

Enfin, le style comportemental permet d'analyser comment être performant dans son métier, mais aussi pour l'organisation de l'équipe donc dans la mise en œuvre de sa stratégie.

Les principaux styles comportementaux sont les suivants :

## ● CONFORMITÉ

Analytique  
Réservé  
Formel  
Précis  
Prudent  
Réfléchi

## ● STABILITÉ

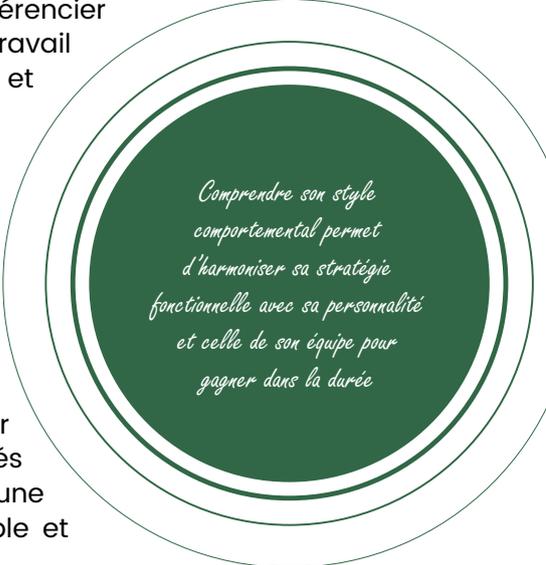
Attentionné  
Calme  
Coopérant  
Patient  
Modeste  
Fiable

## ● DOMINANCE

Indépendant  
Énergétique  
Rapide  
Direct  
Fonceur  
Exigeant

## ● INFLUENCE

Expansif  
Enthousiaste  
Social  
Démonstratif  
Communicatif  
Tonique



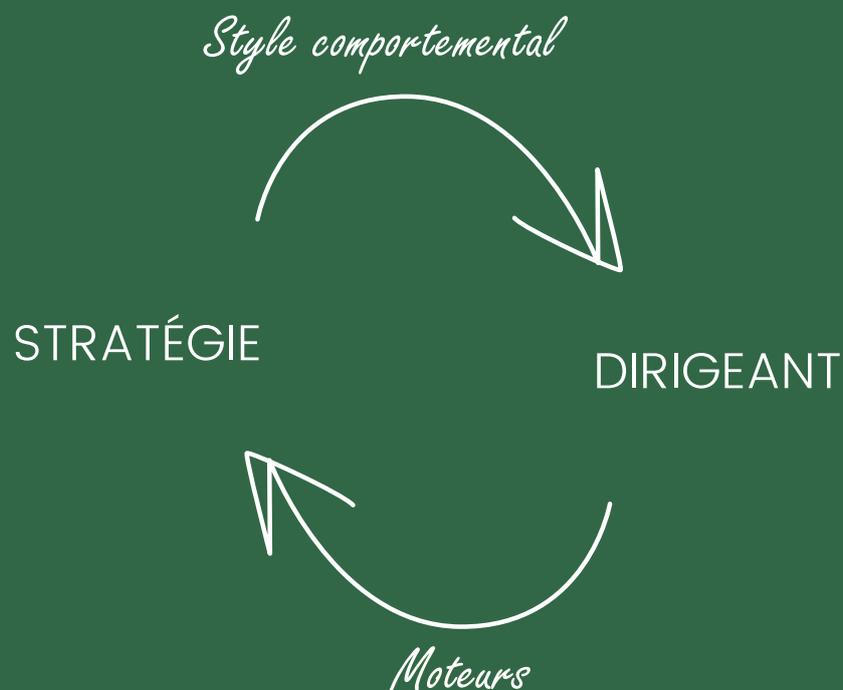
*Comprendre son style  
comportemental permet  
d'harmoniser sa stratégie  
fonctionnelle avec sa personnalité  
et celle de son équipe pour  
gagner dans la durée*

# CONCLUSION

La stratégie et la prise de décisions sont donc des processus complexes qui se complètent, mais qui restent difficile à aborder pour certaines entreprises. Les dirigeants d'entreprises doivent donc y faire face le plus souvent seuls. On constate que 1 dirigeant sur 2 a un sentiment de solitude et d'isolement au sein de son entreprise. En effet, leur volonté de maîtriser le pouvoir les enferme et les isole en tant que chef d'entreprise.

Beaucoup de formation existe que ce soit en stratégie ou connaissance de soi. Des coachs interviennent sur des accompagnements purs de stratégie et des chambres consulaires proposent des solutions pour un accompagnement en stratégie fonctionnelle.

S'il y a un schéma à retenir, c'est celui-ci :

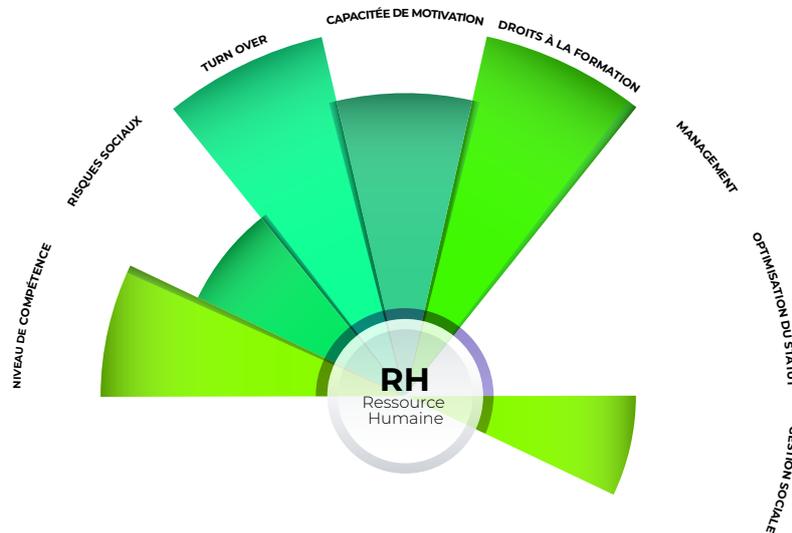


APL a fait le choix de proposer une formation continue du chef d'entreprise qui mixe ces 2 aspects. À l'aide de spécialistes certifiés et en utilisant le support d'une application, APL vous propose un accompagnement mensuel sur mesure et en harmonie avec votre personnalité pour développer, structurer et consolider votre entreprise.

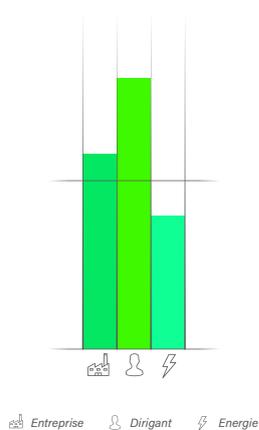
Cette nouvelle vision de l'accompagnement d'entreprise a été créée pour les TPE et PME françaises de 1 à 200 salariés. Et on peut bien parler de vision, car Apl propose une analyse graphique qui permet au chef d'entreprise de travailler la cohérence de son projet.

Cette analyse graphique se compose en 3 éléments liés comme le montre cette maquette :

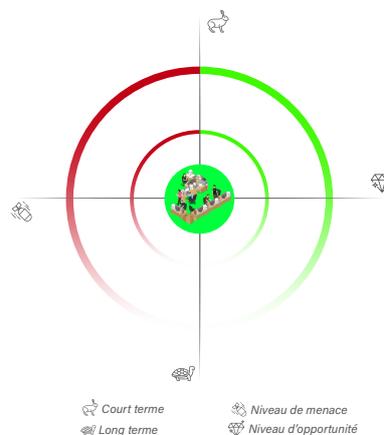
### CONSOLE DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES



### COHERENCE E.D.E.



### RADAR M.O.



*Alors contactez nous ....*