

38. Prise de décision en gestion stratégique : divers flux d'influence

Gluck et Janice ont mis en évidence la confluence de trois courants d'influence différents dans le processus de gestion stratégique, à savoir, rationnel-analytique, intuitif-émotionnel et politique-comportemental. Les expériences montrent cependant qu'il est préférable de les considérer comme cinq types différents : rationnels, intuitifs, émotionnels, politiques et comportementaux. Dans le modèle rationnel, le décideur est assuré de considérer toutes les solutions alternatives disponibles ainsi que les conséquences du choix possible, d'ordonner ces conséquences (sort) à la lumière d'un ensemble fixe de critères de performance (tirés de l'objection) et de choisir ce qui atteint le plus les objectifs. C'est ce qui est principalement enseigné dans le programme de gestion et considéré comme le plus souhaitable.

L'approche est quelque peu utopique, car il est même difficile de visualiser toutes les alternatives possibles et d'avoir toutes les informations disponibles (précision et précisément) pour évaluer diverses alternatives. Il a également des limites dont les objectifs sont utilisés pour évaluer la préférence. Il est cependant souhaitable que l'on considère/ génère au moins quelques solutions alternatives et utilise/recherche des informations dans le temps, les limites des dépenses d'efforts.

Les décisions intuitives sont basées sur le sentiment instinctif, l'expérience passée et l'instinct, en utilisant divers processus mentaux. Ce n'est pas un travail de devinettes. Si le modèle rationnel est un extrême et que le mot devine est l'autre, l'intuition vient à mi-chemin. L'intuition comble les lacunes de l'information et les limites des outils analytiques, ce qui se produit fréquemment dans le processus de gestion stratégique, d'autant plus que l'on prend en compte les problèmes de mise en œuvre de la stratégie lors du choix de stratégie. L'intuition peut ne pas être utilisée comme premières étapes du processus de prise de décision stratégique, mais comme un outil, elle peut compléter la prise de décision rationnelle.

Les flux émotionnels d'influence sur la décision sont plus à venir en raison du rôle du cœur, d'un attachement à une cause, d'une stratégie préférée et d'une politique ou d'un plan d'action. S'il y a une influence émotionnelle, elle galvanise tout le corps pour s'occuper de la cause, pour trouver un moyen, même faire des sacrifices si nécessaire pour l'objectif. L'influence émotionnelle est nécessaire au moment de la mise en œuvre de la stratégie, ce qui nécessite la libération d'une très grande quantité d'énergie organisationnelle pour s'occuper de diverses tâches (qui doivent être accomplies) et les accomplir rapidement, en temps opportun et à l'unisson. Si les émotions sont autour de la mission (voir le cas Apollo Hospital Enterprise Ltd), une action cohérente de la plupart des membres de l'organisation est probable. Cela s'est bien manifesté au moment de la tragédie de Kedarnath / Uttarakhand.

L'influence émotionnelle sur la prise de décision a également ses coûts associés. Cela peut conduire à un taux élevé d'épuisement des personnes chargées émotionnellement. La personne est également susceptible de tomber dans le piège du chantage émotionnel de la part

de personnes peu scrupuleuses, qui ne croient qu'en une relation transactionnelle avec l'organisation pour atteindre leurs objectifs personnels.

Dans l'ensemble, l'attachement émotionnel à la mission utile pour la formulation de la stratégie et la prise de décision émotionnelle avec soin peut s'avérer extrêmement utile pour les mises en œuvre de stratégies qui peuvent devenir mécanistes sans cœur et ne pas être en mesure de résister à une concurrence intense.

Alors que l'engagement émotionnel envers la mission est suggéré, le reste de la formulation stratégique devrait suivre un modèle relationnel et intuitif pour choisir la stratégie, suivi de l'utilisation d'un modèle émotionnel pour la mise en œuvre. L'affectation des personnes chargées de la mission à des postes clés peut être un succès extrêmement utile de la mise en œuvre de la stratégie.

L'influence comportementale sur la prise de décision stratégique est due au comportement de l'individu, cherchant à maximiser les gains personnels ; monétaire, statut, pouvoir de prise de décision, etc., ne voulant pas supporter qu'un pair ou une autre personne marque rationnellement sur lui. Il vicie le processus d'allocation des ressources (argent et autres) et le système de récompense/punition ou d'évaluation du rendement. Son influence globale peut entraîner la manipulation des politiques et des procédures et peut saboter la structure de l'organisation par le biais de mauvaises publications.

Tout cela uniquement pour de petits gains pour une ou quelques personnes, souvent au prix de certains autres et de la performance de l'organisation. Dans le pire des cas, cela peut entraîner une politique intra-organisationnelle (mesquine), qui a un impact plus néfaste sur la performance de l'organisation que la pression concurrentielle, avec la perte de merveilleuses opportunités et la souffrance de nombreuses incohérences stratégiques qui conduisent à une mauvaise performance de la stratégie d'entreprise, même autrement saine. Une discussion plus élaborée est reportée au chapitre sur la gestion du changement et de la transformation.

L'influence du comportement qui se manifeste dans la politique intragroupe est différente de l'influence politique sur la prise de décision émanant des pressions externes des parties prenantes, expliquées dans les paragraphes suivants.

La prise de décision politique dans la gestion stratégique est importante et souvent pas une question de choix. On ne peut pas ne pas les souhaiter étant donné qu'il y a plusieurs actionnaires dans une organisation (en tant que système coopératif, décrit plus tard), chacun poursuivant son propre objectif(s). Le propriétaire, le promoteur veulent un taux de retour sur investissement plus élevé (plus de profit), les dirigeants clés aspirent à la croissance pour obtenir une promotion, les fournisseurs veulent des conditions de paiement meilleures et rapides (qui augmentent le coût et réduisent les bénéfices), le client veut un meilleur produit et un prix inférieur (réduction des bénéfices). Dans une telle situation, la prise de décision implique un acte d'équilibre chatouilleux en suivant le principe d'équité (chacun obtient des rendements commémorés avec la contribution qu'il fait).

Les problèmes, cependant, sont aggravés par le fait que chacun a un pouvoir de négociation différent, déterminé par le ratio de la contribution qu'il peut faire et du paiement ou du retour qui l'a satisfait (qui peut ne pas nécessairement être autant que celui d'un autre peut rechercher).

Un bon jugement de ce ratio peut permettre au stratège de trouver un équilibre avec des rendements parfois disproportionnés pour certains pour la contribution qu'ils ont apportée à tout moment. Cependant, si un ou plusieurs des thèmes doutent de l'intention de l'équité, ils peuvent exiger plus ou égaux aux autres, créant un chaos et menaçant la survie de l'organisation. Le souci de maintenir l'équité par le stratège est critique et plus important que le paiement/retours réels à diverses parties prenantes, dont certaines peuvent leur permettre un paiement inférieur (même pas de retour pour frapper le solde nécessaire).