

Plan de l'exposé

Introduction

I / Les types de décision

II / Les modèles de prise de décision

III / le processus de prise de décision

IV / Les outils d'aide à la prise de décision

Conclusion

Introduction

La décision peut être définie comme un processus conduisant à un choix parmi plusieurs. Le choix pouvant être bon ou mauvais, il en résulte que la décision aussi. Par ailleurs, l'importance de la prise de décision pour une entreprise est clairement perceptible d'autant plus que si elle est mal menée, ses conséquences seront négatives.

Ainsi, dans la suite de notre exposé qui aborde la prise de décision, nous nous efforcerons de mettre en exergue ce qu'est la prise de décision et ce en quoi elle consiste.

Notre démarche consistera dans un premier temps à énumérer les types de décision, puis les modèles de décision, ensuite à déterminer le processus qui est généralement affilié à la prise de décision ainsi que les outils qu'on lui associe.

I/ LES TYPES DE DECISIONS

Trois critères sont utilisés pour classer des décisions : l'échéance, la finalité et la structure de décision.

1/ Classement selon l'échéance ou l'horizon temporel

Ce classement permet de distinguer les décisions en fonction de leur portée dans le temps. On distingue ainsi :

a) Les décisions de courts termes

Ce sont des décisions courantes dont l'effet est à court terme. Ce sont les décisions facilement réversibles en cas d'erreur.

b) Les décisions à moyen terme

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

c) Les décisions de long terme

Elles donnent des orientations sur l'activité de l'entreprise dans le long terme. Elles sont difficilement réversibles.

2/ Classement selon la finalité

Cette typologie permet de distinguer les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques.

a) Les décisions opérationnelles

Ce sont les décisions de tous les jours. Elles peuvent être prise à tous les niveaux de responsabilité. C'est assez souvent des décisions répétitives à effet immédiat et dont le résultat est connu d'avance.

b) Les décisions tactiques

Elles sont aussi appelées administratives. Elles concernent la gestion des ressources de l'entreprise c'est-à-dire la résolution des problèmes, la répartition cohérente et optimal des facteurs de productions. Elles peuvent être décentralisées. Elles sont au carrefour des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques.

c) Les décisions stratégiques

Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prise surtout à partir des informations émanent de l'environnement de l'entreprise. Elles sont prise au niveau de la direction générale et ne sont pas décentralisées. Elles ont un caractère non répétitif et sont très souvent irréversibles.

3/ Classement selon la structure

On peut classer les décisions selon la méthode utilisée par le décideur pour opérer son choix. La décision peut être le résultat d'une procédure prédéterminée. On parle dans ce cas de décision programmable. Elle peut aussi résulter d'un évènement exceptionnel : on parle de décision non programmable. Dans les décisions non programmables, on distingue les décisions structurées c'est-à-dire celles dont les paramètres sont à peu près identifiées et les décisions faiblement structurées dans lesquelles les paramètres sont nombreux et complexes. Lorsque les décisions sont faiblement structurées, avec un processus de résolution prédéterminé non maîtrisé, le gestionnaire doit se fier à sa capacité de jugement, à son intuition et à son expérience. On parle de démarche heuristique.

II / Les modèles de prise de décision

Cette partie vise à présenter les différents modèles de prise de décision mais aussi leur portée et limites. Par modèles on ne veut pas entendre "objets d'imitation" mais plutôt représentation simplifiée. Ces différents modèles sont : le modèle monorationnel, le modèle organisationnel, le modèle politique et le modèle anarchique dit « de la poubelle ».

1) Le modèle monorationnel

a) Présentation

L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences stables.

La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique (individuel ou collectif) dont la conduite est dite rationnelle du fait qu'il cherche à maximiser la réalisation de ses fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Le degré de pureté ou de sophistication de cette rationalité peut être très variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une monorationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de se décider. Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- Formulation du problème ;
- Repérage et explication de toutes actions possibles ;
- Evaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences ;
- Choix de la solution optimale.

b) Portées et limites

Le modèle monorationnel fondé sur l'idée de rationalité du calcul économique a permis des formalisations élaborées, utilisant des outils mathématiques et des techniques quantitatives, qui se révèlent puissantes dans le cas des problèmes bien structurés et répétitifs.

Cependant il faut remarquer que les théories de l'acteur unique sont le plus souvent du type normatif et non explicatif. Elles répondent aux questions comment faire ? Plutôt qu'aux questions comment ce choix a-t-il été fait ? Ou pourquoi cela s'est-il passé ainsi.

D'autre part le système monorationnel suppose que les changements observés sont les résultats des choix volontaires et libres de ce décideur individuel ou collectif. De ce fait il nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes. Enfin ce modèle suppose qu'il y a une relation directe entre l'importance donnée à une décision quand elle est prise et l'importance de ces résultats. Ce principe, selon lequel les grands effets sont produits par des grandes causes, est malheureusement pour le modèle mono-rationnel souvent infirmé par l'expérience.

2) Le modèle organisationnel

a) Présentation

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous-unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. L'ensemble de ces sous-unités est coiffé par une direction qui leur confie des objectifs. Les sous-unités traitent ces objectifs comme des contraintes, et tentent donc de les formuler comme selon les schéma connu sur les quels elles pourront appliquer des règles et procédures standard. De ce fait les sous-unités ont tendance à ramener des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proche des situations déjà rencontrées. Les procédures consistent à effectuer des recherches jusqu'à trouver la première solution satisfaisante c'est-à-dire celle dont le niveau de performance est jugée acceptable par la direction. Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée. Ainsi, la plupart des solutions trouvées ont déjà été utilisées antérieurement pour solutionner d'autres problèmes et des solutions nouvelles ne sont recherchées que lorsque les solutions anciennes ne sont pas susceptibles de solutionner le problème.

b) Portées et limites

L'apport fondamental du modèle organisationnel de la prise de décision est d'avoir mis en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix : la substance des choix est affectée par la manière dont ils sont effectués. Ce modèle met en relief l'importance de l'organisation et des procédures dans la prise de décision. Cependant ce modèle souffre de certaines lacunes dont il convient de parler. Ce sont :

- Il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures et les procédures existantes ;
- Il est imprécis sur la manière dont les sous-unités interagissent, sur leur intégration et le rôle de la direction, sur la façon dont sont définies les structures et les procédures ; autrement dit, le modèle reste pudique sur la question de pouvoir ;
- Il admet trop facilement que les règles sont suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les enjeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

3) Le modèle politique

a) Présentation

Dans le modèle politique l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs -individus ou groupes- placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations). L'organisation n'a pas d'objectifs clairs à priori. Ses objectifs sont rediscutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les individus mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation et s'exprime au travers des jeux de pouvoir. Les principaux jeux politiques sont :

- Le jeu de construction d'empires : qui consiste à établir et augmenter sa base de pouvoir à travers l'augmentation de la taille du service que l'on dirige ;
- Les jeux de l'insoumission : visant pour de personne peu puissantes en général à contester une décision ou l'autorité mise en place
- Les jeux de changement au sommet : qui consistent à essayer de modifier l'équilibre du pouvoir au sein de l'entreprise.

b) Portées et limites

Développé à partir de l'observation des organisation ou des institutions publiques le modèle politique est hérité principalement des sciences politiques. Son apport essentiel est d'attirer l'attention sur les interactions des stratégies particulières au sein des organisations et, finalement, sur les jeux de pouvoir que cachent les discours rationnels et les organigrammes

bien dessinés. Son utilisation est cependant complexe, car il requiert beaucoup d'informations.

Ses limites sont de deux ordres :

- En insistant sur les stratégies particulières, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépend de décisions d'organisation qui ne sont pas traitées dans les modèles élémentaires.
- Il néglige également l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs communes, projets, identité. Tous ces éléments peuvent orienter l'action plus sûrement que tout processus de négociation, car ils peuvent exister en dehors de toute discussion.

4) Le modèle de la poubelle

a) Présentation

Le modèle de la poubelle formulé par J. March, M. Cohen et J. Olsen considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants).

Les opportunités de choix sont les occasions par lesquelles une organisation est censée produire une ou des décisions (signature de contrat, embauche ou licenciement, réunions budgétaires, comités de planification, etc.).

Les problèmes sont tout ce qui implique les membres de l'organisation dans et hors l'organisation à un moment donné ; cela dépasse largement les problèmes de gestion, pour inclure les soucis familiaux ou écologiques.

Les solutions sont les réponses en quête de problèmes : elles recherchent une ou des questions pour pouvoir être mises en œuvre.

Les participants sont les acteurs présents lors d'une opportunité de choix. Comme ils n'ont en général plus de possibilités de participation qu'ils n'ont de temps disponible, leur présence, face à une opportunité, n'est pas garantie, pas plus que leur implication.

b) Portées et limites

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables :

- Il s'écarte du paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le choix d'une solution adéquate.
- Il suggère des explications pour des phénomènes somme toutes fréquents tels que des décisions ne résolvant pas des problèmes visés, qui réapparaissent plus tard ou ailleurs, l'adoption de solutions alors que la situation n'était pas problématique, la persistance de problèmes non résolus ou l'incapacité d'attribuer une décision.
- Il remet en cause l'idée intuitive selon laquelle une décision est un phénomène important, indépendant ou circonscrit.

D'autre part le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision.

Cette vision anarchique des organisations a nourri des approches qui mettent plus l'accent sur l'action que sur la décision.

Il faut retenir de ces différents modèles que leur réalisation dans la pratique est très complexe et comme nous l'avons souligné pris individuellement présentent des limites. Ainsi, pour une plus grande efficacité et pour les besoins de la pratique il s'avèrera souvent plus convenable de les associer afin de prendre de meilleurs décisions.

III / LE PROCESSUS DE DECISION

Le processus de décision regroupe l'ensemble des phases qui doivent conduire à la prise de décision et à son contrôle. Le processus de SIMON distingue 4 phases auxquelles il faut ajouter la phase de contrôle.

1/ La phase d'intelligence

C'est la phase de perception, de compréhension. Le décideur prend conscience d'une situation à l'intérieur de l'entreprise qui nécessite une prise de décision. Celui-ci, par l'intermédiaire du système d'information doit réunir les renseignements qui permettent de comprendre le problème.

2/ La phase de modélisation ou de conception

Le problème étant posé, on cherche à concevoir et à formuler toutes les voies possibles offertes à sa résolution. On dit qu'on recense les alternatives de solution.

3/ La phase de choix

C'est la phase de sélection d'une solution en fonction des objectifs qu'on s'est fixé, en fonction des critères de choix disponibles et des expériences passées.

4/ La phase de décision

On mobilise les moyens physiques et financiers pour la mise en œuvre de l'alternative retenue.

5/ La phase de contrôle

Elle sert à effectuer des vérifications à posteriori. On compare les résultats obtenus à ceux anticipés. Si des écarts significatifs apparaissent on prend des mesures (autre décision) correctives.

IV/ LES OUTILS D'AIDE A LA DECISION

Ce sont les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable. Leur choix dépend du problème à l'ordre du jour, des paramètres qui le définissent et des éventualités associées à la décision qui doit être prise. On peut les classer en 4 catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les 4 situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.

1/ Décision en avenir certain

Le décideur connaît de façon précise les événements futurs ou les événements économiques futurs. Il peut prévoir les conséquences de son choix. Mais il s'agit là des cas rarissime en entreprise. Il s'agit le plus souvent des décisions d'exploitations de cours terme. Les outils généralement utilisés sont :

- La programmation linéaire
- Le modèle de gestion des stocks en avenir certain
- La technique d'actualisation pour appréhender la rentabilité d'un investissement
- L'analyse de la valeur pour la conception de nouveaux produits

2/ Les décisions en avenir aléatoire

Le décideur a une connaissance de diverses éventualités liées à sa décision. Cette connaissance lui permet de leur attribuer des probabilités de réalisation.

Deux situations peuvent être distinguées :

- Si les événements sont exclusifs, le décideur peut utiliser l'espérance mathématique des différents événements pour prendre sa décision.
- Si au contraire les événements sont liés et que les conditions de leur réalisation échappent à l'entreprise, le manager utilise l'arbre de choix.

3/ Décision en avenir incertain

Le décideur dispose de moins d'information que dans le cas de la situation aléatoire. Il ne peut donc pas attribuer des probabilités de réalisation aux différents événements.

Les décisions à prendre dans un tel cas dépendent des caractéristiques du manager :

- S'il est prudent ou pessimiste ou risquophobe, il utilise la méthode des résolutions Maximin
- S'il est ambitieux ou optimiste ou risquophile, il utilise le maximax

4/ Décision en avenir conflictuel

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garantis. Dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la **théorie des jeux**.

Les agents économiques ou les entreprises sont appelés **joueurs** et les décisions prises par les joueurs sont appelées **stratégies**.

Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité.

CONCLUSION

Nous voici au terme de notre travail tout au long du quel nous avons présenté tour à tour les types de décision, les modèles de décision, le processus le plus affilié à la prise de décision et les outils d'aide à la décision.

Nous pouvons retenir que la prise de décision est un processus complexe qui intègre un nombre élevé de variables et qui ne s'avère pas toujours totalement logique. Par ailleurs il serait erroné de penser qu'un modèle ou un autre à lui seul la représente le mieux. Mais l'association de ces différents modèles en donne l'aspect le plus proche de la réalité.