**COURS 3. La décision dans l’entreprise**

**1-Définition**

Décider c’est choisir une solution parmi plusieurs options possibles afin d’atteindre un objectif : résoudre un problème, saisir une opportunité.

La décision se faite à partir d’informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités.

**2-Caractéristiques des décisions**

· Les décisions sont ***une nécessité*** : quand surgit un problème dans l’entreprise,

celui-ci doit être traité.

· Les décisions sont ***plus ou moins complexes*** : certaines décisions de part leur

complexité nécessitent l’implication de nombreux acteurs, experts…

· Les décisions peuvent être à ***court terme*** (avec des effets sur une courte période, décisions courantes), à moyen terme (assurent la continuité de

l’entreprise) et à ***long terme*** (relèvent de l’avenir de l’entreprise)

**3- Typologie des décisions**

Ansoff différencie 3 types de décision :

**3-1-Les décisions stratégiques**

Elles sont prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres

dirigeants). Elles relèvent de la politique globale de l’entreprise , elles sont prises à long terme (exemple : planification, détermination objectifs généraux, choix d’investissement, lancement d’un nouveau produit, etc.).

Il s’agit de décision très importante, risquée (car les erreurs stratégiques peuvent coûter très cher : et généralement non réversible (une fois prise on ne peut pas revenir en arrière). La nature des informations participant à la prise de décision stratégique est **exogène** (recherchée dans l’environnement).

**3-2-Les décisions tactiques**

Elles sont prises par les directions fonctionnelles et opérationnelles. Elles concernent des décisions administratives, de gestion prises à court terme. (ex : organiser les structures, organiser les ressources humaines, financières, etc., pilotage). Il s’agit de décisions importantes mais avec un risque maîtrisable

dans la mesure où on peut corriger les erreurs. Elles reposent sur des informations **endogènes** (propre à l’entreprise).

3-3- **Les décisions opérationnelles**

Elles concernent des décisions d’exécution, d’exploitation nécessaires au

fonctionnement courant de l’entreprise (ex : passation d’une commande, planning atelier, etc.).

Elles sont prises par les chefs de services, les chefs d’atelier voire même les

opérateurs. Elles sont prises à très court terme. Elles sont **endogènes** (propre à l’entreprise), très répétitives donc programmables(routines, procédures, ex : en cas de panne sur telle machine procéder à la procédure de réparation, etc.).

Ainsi, les types de décisions peuvent être distingués en fonction de 4 critères :

· La hiérarchie du décideur,

· L’importance de la décision,

· L’échéance temporelle,

· La nature des informations disponibles.

**4- Le processus décisionnel**

Le processus de décision peut être représenté comme un ensemble de 5 étapes successives :

**4-1-Identification et analyse du problème**

Les décideurs des entreprises peuvent eux même discerner les problèmes auxquels doit faire face l’entreprise peut entraîner leur disparition, comme ils peuvent se faire aider par des experts (cabinets d’audit et de conseil) pour identifier les problèmes actuels et futurs.

**4-2- Elaboration d’une liste de solutions**

Pour un problème donné, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Pour permettre l’étape suivante concernant le choix d’une solution, il est nécessaire d’évaluer les conséquences de chaque solution possible.

4-3-***Choix d’une solution***.

Le choix d’une solution doit se faire en fonction de différents critères établis

préalablement.

4-4- **Mise en œuvre de la décision**.

Une fois retenue la solution, il faut la mettre en œuvre dans l’organisation. Il

s’agira d’identifier les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs.

**4-5- Contrôle et évaluation des résultats.**

Les objectifs attendus d’une décision doivent être contrôlés et évalués c’est-à-dire qu’il faut mesurer les écarts éventuels entre les réalisations effectives et les objectifs fixés.

***Exemple d’un processus décisionnel :***

**1) Problème** : les ventes de l’entreprise baissent.

***Analyse*** : problème qualité, concurrence agressive, obsolescence, saturation

du marché…

**2)** **Elaboration d’une liste de solutions possibles** : mettre en œuvre une campagne publicitaire pour relancer les ventes, apporter une modification au produit(nouveau packaging), baisser les prix, augmenter les primes aux vendeurs, etc.

**3) Choix d’une solution.**ex : baisser les prix et /ou augmenter les primes vendeurs.

**4) Mise en œuvre**

**5) Evaluation**

**5- Les outils d’aide à la décision**

Il est courant de distinguer 2 groupes d’outils d’aide à la décision :

**5-1- Les modèles de gestion**

Les modèles de gestion reposent sur *des modélisations mathématiques*.

Leur objectif est de donner une solution à un problème précis : quel investissement choisir, quelle quantité commander, quel délai pour réaliser tel projet, etc.

Parmi ces modèles de gestion, on peut distinguer 3 sous-groupes :

**-Un 1 er sous-groupe** de modèles qui permettent de prendre une décision dans un **univers certain**: c’est-à-dire que les données nécessaires à la prise de décision sont connues et exactes. Exemple : le ***modèle de Wilson*** : modèle de gestion des stocks qui permet de déterminer la quantité optimale de commande visant à minimiser les coûts de stockage

**2 ème sous-groupe** de modèles de gestion pour des décisions en **univers aléatoire** : c’est-à-dire que le décideur connaît les différentes situations possibles et leur probabilité de réalisation, donc on fait appel au :

- calcul de probabilités et le calcul statistiques

-l’arbre de décision.

**3 ème sous-groupe** de modèles de gestion pour des décisions en **univers incertain,** c’est-à-dire que le décideur peut définir les différents événements mais ne peut pas évaluer leur probabilité de réalisation. Seule la théorie des jeux le permet. A l’aide d’une matrice qui exprime les gains et les pertes en fonction des situations.

**5-Les Systèmes Experts ou SIAD (Système Interactif d’aide à la Décision)**

Ils ont recours à la programmation informatique à partir de modélisation mathématique pour la résolution des problèmes assistée par ordinateur

Un Système Expert repose sur **de l’Intelligence Artificielle** dans la mesure où on créé un programme informatique dans lequel on a reconstitué les mécanismes

d’intelligence humaine et qui aide l’utilisateur à prendre des décisions.

Le Système Expert est associé à une base de données qui contient les connaissances et les modes de raisonnement d’experts humains (financiers, médecin pour l’aide au diagnostic…). Il permet de tester différents choix possibles : il repose sur un dialogue homme machine.

**6-Les de prise décision**

On peut distinguer trois modèles de prise de décision

**6-1-Le modèle prescriptif**

Le modèle prescriptif est un « Simple, logique, opérationnelle » modèle. Il est difficile d’y renoncer », où la décision n’est prise que par *une personne, le dirigeant.*

Ce modèle possède trois qualités principales :

- **Opérationnel et efficace.**

Ce mode de prise de décision est adapté à l’organisation hiérarchique des entreprises ou des administrations et à l’analyse rationnelle.

Il a fait l’objet de nombreux développements théoriques, notamment par Max

Weber et Henry Fayol, qui faisaient de la qualité de la fonction gouvernementale de l’entrepreneur la condition essentielle de l’efficacité de

l’entreprise et de sa croissance.

Ce mode de fonctionnement s’est largement développé au cours du XIX ème

et du XX ème siècle, pour accompagner la révolution industrielle et a fait la preuve de son efficacité dans le monde industriel, mais aussi dans les administrations, qui se sont renforcées.

Il est en outre assis, par exemple à Singapour, en Malaisie ou au Japon, sur une forte culture d’exécution, dans laquelle l’obéissance relève du primat d’une

politesse formelle, qui exclut la discussion d’une décision hiérarchique

.

**-Rapide**

La rapidité est le point fort de ce modèle de prise de décision.

L’accélération des changements d’environnement autour de l’entreprise, l’augmentation des flux d’information, militent, en première approche, pour maintenir ce mode de décision qui privilégie la vitesse. Il faut noter d’ailleurs que cet argument est plutôt utilisé pour dénier l’intérêt d’une prise de décision par consensus face à un besoin de décision rapide.

**- Logique et prévisible**

En pratique et pour éviter d’éventuels abus discrétionnaires, la prise de décision individuelle est assise sur des règles. Cela confère à cette pratique l’atout de la prédictibilité et restreint de fait les marges de manœuvre du décideur, qui devient davantage le garant du respect des règles que l’entrepreneur qui prend un risque. Ce modèle s’applique en particulier pour

les décisions du quotidien.

**6-2- Le modèle participatif**

Ce mode de fonctionnement consiste à débattre avec les parties prenantes et avec les futurs acteurs de la décision, pour arriver si possible à un consensus. Il nécessite une grande proximité pour permettre la liberté de parole.

Ce processus de prise de décisions est très exigeant, il s’accompagne de fait d’une grande transparence et rend nécessaire l’étude des alternatives face à une question posée.

Les caractéristiques du modèle :

- **Engagement collectif partagé**

De tous les avantages, celui qui est apparu comme le plus important, le fait de prendre part aux décisions met en situation de responsabilité et crée un engagement pour la mise en œuvre.

- **Effets de groupe**

Sur le plan pratique, les modalités du consensus peuvent entraîner le décideur à devenir davantage un gestionnaire d’opinions qu’un visionnaire

qui fait la richesse de la décision.

- **Lenteur**

Ce processus est certes relativement lent, mais, il n’est jamais vraiment abouti, ce qui est un avantage quand le fonctionnement par ajustements successifs se révèle le plus efficace.

- **Déresponsabilisation du décideur**

L’inconvénient majeur du fonctionnement par consensus. Quand tout le monde a son avis à donner, la lisibilité des organigrammes devient difficile. le transfert d’une responsabilité individuelle vers une responsabilité collective pouvait masquer une peur de la prise de risque, ce qui, sur la durée, pourrait se traduire par une réduction de la combativité ou des capacités de résistance au stress et finalement, réduire l’efficacité de l’organisation en situation de concurrence.

**Décision itérative**

Une des clés de la performance est de réunir la responsabilité claire et l’association des différents points de vue sur la décision, de façon à optimiser la prise de décision ainsi que ses conditions de mise en œuvre.

**6-3- La méthode des approximations successives**

Pour la plupart des décisions qui ont conduit à un échec, il s’est produit des

changements d’objectifs ou d’environnement, qui ont rendu la décision

initiale obsolète.

L’idée est donc que la décision soit adaptée régulièrement. C’est le principe

de l’amélioration continue. Dans cette logique, les décisions doivent être facilement réversibles. Par exemple en Australie, les conditions de création d’une entreprise sont simplifiées à l’extrême (en 24 h avec 1 000 euros, sans apport de capital Par ailleurs, la répartition des risques et l’expérimentation sont privilégiées.

Cela permet d’agir rapidement, éventuellement à partir d’une décision intuitive, mais avec un retour continu d’information, qui permet si nécessaire

de prendre une décision corrective.

Ce fonctionnement, avec des réunions hebdomadaires d’ajustement et des

revues des décisions prises antérieurement, est celui de la plupart des

comités de direction des entreprises rencontrées et est cité en exemple par

Japan Gas Corporation.

Dans ces conditions, les organisations sont soumises à un changement

permanent et volontaire, du fait non pas de causes externes, mais d’une

volonté délibérée d’ajustement continu des décisions. Pour être acceptable et

ne pas générer une démotivation des salariés, il est alors nécessaire que

l’orientation à moyen terme soit stable.

Cela nous amène à distinguer le temps long, celui de la vision qui doit être

stable et le temps court du fonctionnement, qui n’est jamais définitif pour

que la progression de performance soit continue.

**3 SYNTHESE**

En synthèse, on représentera sur un même axe les modèles de prises de

décision, ce qui permettra de les analyser avec la clé de lecture décrite en

introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

Chacun des modèles s’observe dans une culture de la décision et un mode

d’organisation propices à leur efficacité.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Approche**  **production** | **Approche**  **gestionnaire** | **Approche**  **proximité** |
| **Prise de**  **décision** | **PRESCRIPTIF** | **CONSULTATIF** | **PARTICIPATIF** |
| Culture de la  décision | Culture d’exécution | Culture de la critique | Culture consensuelle |
| Organisation | Hiérarchique | Groupes de travail | Culture transversale  Projet |