

Chapitre 4

L'entreprise : lieu de décision

1

2^e année LMD (SCOM) – Année 2022-2023

Enseignant : Dr. MAHOUI Karim

Décisions et Processus de décisions

L'entreprise est un lieu de prise de décision : chaque entreprise oriente en effet son activité par de multiples décisions, d'inégale importance, afin d'atteindre les objectifs fixés.

I. LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS

I.1. L'entreprise est un lieu de prise de décisions

De multiples décisions sont prises quotidiennement par les différents acteurs de l'organisation (dirigeants, mais aussi cadres, employés, ouvriers...).

Les décisions prises par les dirigeants de l'organisation doivent servir les objectifs et les stratégies qu'ils ont eux-mêmes définis.

Chaque décision est prise en tenant compte de plusieurs facteurs (caractéristiques de l'organisation, technologie utilisée, évolution du marché, contraintes légales, dynamique des relations sociales...).

Il est possible de classer les multiples décisions en étudiant leur horizon temporel (court terme, long terme), leur caractère répétitif ou non, le niveau hiérarchique du décideur, etc.

L'analyse des décisions et des processus décisionnels permet d'identifier les logiques entrepreneuriales et managériales mises en œuvre dans chaque entreprise.

I.2. Les différents types de décisions : typologie d'I. Ansoff

Igor Ansoff (1918 – 2002) : Né en Russie, il émigre aux Etats-Unis où il a exercé des activités de conseil auprès de grandes entreprises tout en poursuivant une carrière d'universitaire.

Il a proposé une classification des décisions en fonction de leur objet

3

1. Les décisions stratégiques concernent les relations de l'entreprise avec son environnement (ex. : décision de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents...);
2. Les décisions tactiques (ou administratives) sont relatives à la gestion des ressources (ex. : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés...);
3. Les décisions opérationnelles portent sur l'exploitation courante de l'entreprise (ex. : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées...).



	Décision stratégique	Décision tactique	Décision opérationnelle
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens Optimisation	Exploitation des moyens
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs fonctions	Un service
Horizon temporel	Long terme	Moyen et court terme	Très court terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une division	Responsable de l'unité d'exécution
Exemples	Choix des produits Organisation générale de l'entreprise	Programme de production Choix de matériel	Gestion des stocks Planning des congés Tournée des commerciaux

I.3. Autres typologies

En tenant compte de l'échéance de la décision (son incidence dans le temps) et du champ qu'elle couvre (nombre de personnes ou de services concernés par la décision), il est également possible de distinguer :

1. les décisions de planification (ex. : localisation des locaux, fusion...)
2. les décisions de pilotage (ex. : lancement d'une campagne promotionnelle...)

3. les décisions de régulation (ex. : renouvellement des stocks...).

Certaines décisions répétitives peuvent être traitées par des processus standard, quasi automatiques (ex. : déclenchement d'une commande) ; mais les décisions les plus importantes sont soumises à de nombreux paramètres et reposent principalement sur l'intuition ou l'expérience des décideurs (ex. : décision d'internationalisation d'une entreprise).

5

II. Les modèles de décision

1. Les modèles de comportement du décideur isolé
2. Les modèles de comportement décisionnel de l'organisation
3. Les étapes du processus de décision

II.1. Les modèles de comportement du décideur isolé

Modèle classique (ex. : modèle de Harvard), Taylor, Ford.

- Le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer son choix.
- Ce choix est exempt de contraintes et correspond à une stricte logique de maximisation du profit.

Modèle de Herbert Simon

- la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision s'intègre dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur.
- La cohérence des décisions est également limitée par d'autres facteurs comme l'émotivité du décideur (Janis), la personnalité même du décideur, son profil psychologique...

II.2. Les modèles de comportement décisionnel de l'organisation

Souvent, les décisions ne reposent pas sur une seule personne. Il est alors intéressant d'étudier les mécanismes décisionnels au sein de l'organisation, qui s'avèrent souvent complexes et peu rationnels :

Trois modèles de comportement décisionnel de l'organisation :

Modèle de décision	Analyse
La multiplicité des objectifs (Cyert et March)	Chaque décideur, chaque service a des intérêts et des buts différents de ceux de l'organisation dont il fait cependant partie. L'organisation doit donc mettre en œuvre des techniques de résolution des conflits d'objectifs.
La réduction d'incertitude (Théorie comportementale de la firme)	Toute organisation cherche en priorité à éviter l'incertitude et le risque, et ne saisit donc pas toujours les opportunités qui s'offrent à elle. Dans ce schéma, c'est la logique managériale qui l'emporte sur la logique entrepreneuriale.
La théorie de la poubelle (March, Cohen et Olson)	En Général face à un problème les décideurs élaborent une solution, Mais selon M.C.O le processus de décision ne se déroule pas ainsi. Il s'agit de mettre en concordance des solutions pré existantes avec des problèmes. Les décideurs puiseraient dans une vaste poubelle des solutions en quête de problèmes

III. Le processus décisionnel : les étapes

Herbert Simon (1916-2001) Economiste et psychologue américain prix Nobel en 1978.

Selon Herbert Simon, toute décision suit un processus plus ou moins complexe dont les principales étapes sont la perception de la nécessité d'une décision, l'inventaire et l'analyse des choix possibles, la sélection puis la mise en œuvre et l'évaluation d'une des possibilités sélectionnées.

Herbert Simon est l'auteur du modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix).

Ce modèle nous montre la complexité du processus de décision H. Simon distingue 3 étapes :

- Étape 1 : **Intelligence** : Il s'agit ici de comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement
- Étape 2 : **Modélisation** : Ici, les informations recueillies vont être traitées – les décideurs vont ensuite rechercher les solutions envisageables.
- Étape 3 : **Choix** de la meilleure solution compte tenu des contraintes.
- On rajoute généralement une 4^e étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback).

	<i>La réalisation d'un nouveau bâtiment dans une entreprise publique soumise à la procédure d'appel d'offres.</i>	<i>L'alliance stratégique avec un concurrent dans une grande entreprise privée.</i>	<i>Ouverture d'un nouveau magasin pour un chocolatier de luxe.</i>
--	---	---	--

Intelligence	<i>Perception du besoin de construire un nouveau bâtiment.</i>	<i>Identification des besoins matériels, techniques, immatériels ou humains de l'organisation.</i>	<i>Souhait d'élargir la zone de chalandise et d'augmenter le volume des ventes.</i>
Modélisation	<i>Précision des besoins et des caractéristiques de la nouvelle piscine, lancement d'un appel d'offres, comparaison des projets des différents soumissionnaires.</i>	<i>Etude des différentes opportunités permettant d'acquérir les ressources souhaitées (achat de brevets, recrutement, alliances...).</i>	<i>Recherche des différentes opportunités permettant d'atteindre l'objectif souhaité (ex ; possibilité de commercialiser les produits chez des traiteurs de luxe...).</i>
Choix	<i>Sélection du meilleur projet au cours d'un Conseil d'administration.</i>	<i>Réalisation d'un partenariat avec une entreprise concurrente disposant des ressources recherchées.</i>	<i>Décision de créer un nouveau magasin dans un quartier huppé de la capitale.</i>

IV. Le pouvoir décisionnel

IV.1. Les style de direction

Les quatre styles de Likert

R. Likert distingue quatre styles de direction :

- le **manager autoritaire**, qui manage ses collaborateurs par la crainte ;
- le **manager paternaliste**, qui a un mode de management qui se rapproche du précédent tout en entretenant des relations de

proximité avec les subordonnés ainsi qu'un système de récompense souvent arbitraire ;

- le **manager consultatif**, qui se caractérise par un mode de management recherchant un large consensus, le système de délégation ayant cependant ses limites ;
- le **manager participatif**, qui a un mode de management non directif et participatif, avec un système de motivation et d'intéressement des salariés.

La grille managériale de Blake et Mouton

R. R. Blake et J. S. Mouton distinguent cinq modes de management en fonction de deux critères : l'intérêt porté aux hommes et l'intérêt porté aux tâches. Ces cinq modes sont les suivants :

- le **management appauvri** : le minimum est accordé aux tâches comme aux hommes, afin de se maintenir dans l'organisation ;
- le **management fondé sur l'autorité et l'obéissance** : tout l'intérêt est accordé aux tâches, le travail est arrangé de façon à ce que l'élément humain intervienne le moins possible ;
- le **management institutionnel** : une performance correcte est atteinte en s'attachant à maintenir un équilibre entre l'importance accordée aux hommes et aux tâches ;
- le **management *country-club*** : l'accent est mis sur l'humain pour maintenir de bonnes relations de travail ;
- le **management fondé sur le travail en équipe** : les résultats sont obtenus grâce à des engagements forts de tous les membres de l'équipe.



Source : Stéphanie Delpeyroux, Management d'équipe projet

IV.2. Les parties prenantes et les contre-pouvoirs : PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

Les différentes parties prenantes peuvent agir sur l'entreprise de plusieurs manières. Leur objectif est de limiter le pouvoir des dirigeants et de défendre leurs intérêts

A L'influence des parties prenantes

Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

C'est Edward Freeman qui en propose le premier en 1963 une définition :
« Une partie prenante est un individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »

On distingue :

- Les parties prenantes de 1 rang ou internes : relation contractuelle et formelle avec l'entreprise
- Les second rang ou externes : groupes de pression, gouvernements, concurrents

1. LES ACTEURS EXTERNES

Les partenaires de l'organisation

- Les décideurs intègrent les contraintes des marchés
- les décisions sont fonction des partenaires (fournisseurs, sous-traitants, banques, donneurs d'ordres...).

Les consommateurs

- le comportement de la clientèle influe sur les résultats;
- les associations de consommateurs ont un réel pouvoir

Entreprise

Les contre-pouvoirs - institutionnels

- Etat - syndicat - groupement professionnels limitent pouvoir des dirigeants.
- Politique intervention ou d'incitation de l'Etat

Les médias et l'opinion publique

- Influencent politiques sociales, productives ou environnementales.

2. LES ACTEURS INTERNES

La répartition du pouvoir au sein de la technostucture

- Dans les grandes entreprises, le pouvoir est réparti entre plusieurs administrateurs et cadres supérieurs (la technostucture)
- Pouvoir informel des financiers, des acheteurs ou des informaticiens...

13

Le contre- pouvoir des salariés

- Obligation d'adhésion des salariés aux grandes orientations de la direction.
- Plusieurs organes, dont (comité d'entreprise, sections syndicales...) peuvent jouer un rôle et constituer un contre-pouvoir face à la direction.
- Dans certaines entreprises, il est prévu d'associer les salariés à la négociation et à la fixation des objectifs, ce qui contribue à limiter les tensions et les conflits d'intérêt

2 Nature des relations entre les P.P et l'entreprise

3 catégories:

- La veille et l'alerte: surveillance de l'activité et information
- Les relations de type partenarial

- Le contrôle

B La gouvernance d'entreprise

On peut définir la gouvernance comme les différentes formes possibles de contrôle des décisions:

14

- En adéquation aux objectifs fixés (J.-P. Pollin 2002).
- l'assemblée générale des actionnaires élit le conseil d'administration qui choisit et contrôle les dirigeants des entreprises).

Dès 1960, J. March et R. Cyert ont décrit le fonctionnement d'une entreprise comme une coalition d'acteurs (salariés, partenaires...) avec objectifs contradictoires.

Le pouvoir de décision devient un résultat de négociations et de **compromis** ;

Les dirigeants doivent arbitrer entre les attentes des différentes parties prenantes = contrepouvoirs.

Quel est le meilleur modèle de gouvernance ?

Pas de jugement de valeur sur des modèles de gouvernance qui se rapprochent d'une culture et de l'historique d'un pays ou d'un groupe de pays. Mais, il est possible de formuler quelques remarques générales :

- les modes de gouvernance impliquant une forte participation de l'État ont montré leurs limites ;
- le contrôle externe des dirigeants par les seuls mécanismes des marchés boursiers présente un risque certain ;
- les modèles associant en interne les différents partenaires de l'entreprise (représentants des salariés, banques...) ont prouvé leur efficacité ;

V. Les outils d'aide à la décision¹

Les outils d'aide à la décision permettent par des voies dites scientifiques, d'obtenir des éléments de réponse à des questions que se posent des personnes décisionnaires (d'après Roy). Ils permettent de choisir parmi plusieurs propositions. Les outils sont fonction de l'environnement dans lequel la décision doit être prise :

¹ Source : Y. Barrau, fiche : Le système d'information (SI) et les processus de l'organisation (décisionnel, opérationnel)

Environnement certain	Environnement aléatoire	Environnement incertain
← Outils →		
<p>Pert : Méthode d'ordonnancement qui permet d'identifier les tâches (selon leur antériorité) nécessaires à la réalisation d'un projet.</p>	<p>Arbres de décision : outil de résolution des problèmes de réseaux.</p> <p>Programmation linéaire : outil de résolution des problèmes d'affectation (de ressources par exemple)</p> <p>Théorie des jeux : les acteurs sont assimilés à des joueurs qui rencontrent des problèmes : manque d'information, de coordination....Permet de montrer la stabilité ou l'émergence de règles.</p> <p>Calculs de probabilité : permet d'apprécier les relations entre des évènements, des phénomènes aléatoires.</p>	<p>Le choix est alors davantage subjectif. Les outils ne constituent souvent qu'une aide.</p>

L'apport de **l'informatique décisionnelle** (BI - Business intelligence)

Les décideurs doivent être désormais capables d'anticiper les évolutions, de prendre des décisions rapides (chrono-décision). Ils disposent pour cela de grandes **quantités de données**. En raison de leur capacité à collecter, stocker, traiter les données, les **TIC** fournissent de nouveaux **outils d'aide à la décision** et doivent permettre un meilleur **accès à l'information**. Elles participent à l'amélioration de l'efficacité des processus de décisions notamment s'agissant de décisions non structurées. On peut classer ces outils ainsi :

- **Les outils de veille** permettant de recueillir des informations sur l'environnement concurrentiel : robot de recherche inspectant régulièrement les sites des concurrents...
- **Les outils d'analyse** permettant d'extraire des données puis de croiser des informations stockées dans des structures multidimensionnelles : évolution des ventes d'un produit corrélée à l'historisation du comportement des clients... **Les S.A.D.** (systèmes d'aide à la décision) permettent l'accès à une grande quantité d'informations et, en même temps, proposent des modèles de résolution de problèmes. Ils

sont utilisés au soutien des décisions programmables (répétitives). **Les data warehouses** (entrepôts de données) couplés aux applications OLAP et au **data-mining** (forage de données) sont des solutions récentes en matière d'informatique décisionnelle.