

LES DÉCISIONS ET PROCESSUS DE DÉCISION

BTS MUC

1

« Gouverner, c'est choisir »
Pierre Mendès France
(Homme politique français / 1907-1982)

« Choisir c'est renoncer »
André Gide
(Ecrivain français / 1869 – 1951)

LES DÉCISIONS ET PROCESSUS DE DÉCISIONS

- Prendre une décision, c'est choisir celle qui semble la meilleure solution parmi les actions recensées comme possibles pour répondre à un problème donné.
- Diriger une entreprise consiste essentiellement à exercer ou à déléguer un pouvoir de décision.
- C'est l'aboutissement d'un cheminement : le processus décisionnel.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉCISIONS

On distingue trois grandes « familles » de décisions en fonction de leur objet et des effets visés ; chacune de ces familles est caractérisée selon son niveau d'action dans l'entreprise, par le niveau d'autorité décisionnaire et par son caractère de répétitivité.

- Les décisions stratégiques ou politiques ou de planification
- Les décisions tactiques ou logistiques
- Les décisions opérationnelles ou d'exploitation

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉCISIONS

Les décisions stratégiques ou politiques ou de planification

- ✓ Prises par le niveau hiérarchique le plus élevé dans l'entreprise.
- ✓ Elles ont un impact déterminant sur son avenir, sa pérennité, ses développements.
- ✓ Elles sont en lien avec les évolutions de l'environnement de l'entreprise et l'engage durablement et intégralement.
- ✓ De ce fait, elles sont prises de manière singulière.
- ✓ La prise de décisions stratégiques se réalise sur la base de l'analyse d'informations globales, complexes et multidimensionnelles.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉCISIONS

Les décisions tactiques ou logistiques

- ✓ Elles sont généralement cooptées par ou déléguées à l'encadrement intermédiaire.
- ✓ Elles ont un impact sur l'emploi des ressources, sont en lien avec l'organisation interne de l'entreprise et s'inscrivent dans les procédures dont les effets sont prévisibles à moyen terme.
- ✓ Elles visent l'atteinte des objectifs et sont donc prises au rythme des cycles de production et d'évaluation des résultats.
- ✓ La prise de décisions tactiques se réalise sur la base de l'analyse d'informations spécifiques limitées au domaine visé.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉCISIONS

Les décisions opérationnelles ou d'exploitation

- ✓ Elles sont prises au niveau des équipes d'exécution.
- ✓ Elles sont dirigées vers un collectif (équipe) ou un individu (agent d'exécution).
- ✓ Elles impactent la réalisation des tâches et activités courantes.
- ✓ Elles sont multi quotidiennes et permettent de réguler l'exploitation courante à court terme.
- ✓ La prise de décisions opérationnelles se réalise sur la base de l'analyse d'informations rationnelles simples.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS :

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉCISIONS

	Stratégique	D'organisation	Opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de service
Domaine de gestion	Stratégie : relation de l'organisation avec son environnement	Gestion : RH, finances,...	Exploitation : utilisation des ressources pour assurer le fonctionnement
Répétitivité	Décision unique	Répétition éventuelle	Répétition fréquente
Exemples	Lancement d'une nouvelle gamme de produits	Recrutement d'une équipe de commerciaux	Etablissement d'un plan de tournée

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA PRISE DE DECISION

Herbert Simon (1916-2001), économiste et sociologue Américain, a mis en exergue le fait que toute décision est influencée par des intentions et comportements plus ou moins objectifs et subjectifs. Il distingue notamment :

« la décision objectivement rationnelle » : elle résulte d'un comportement qui vise la maximisation du profit dans un contexte donné ;

« la décision subjectivement rationnelle » : elle résulte d'un comportement qui vise l'optimisation des chances de succès au vu des éléments connus du décideur ;

« la décision consciemment rationnelle » ; elle résulte d'un comportement qui vise l'adaptation des moyens aux objectifs ;

« la décision rationnelle du point de vue de l'organisation » : elle résulte d'un comportement qui vise les processus d'organisation ;

« la décision personnellement rationnelle » : elle résulte d'un comportement qui vise à satisfaire l'individu qui la prend.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA PRISE DE DECISION

L'individu est influencé par l'environnement dans lequel il évolue, mais également, en tant qu'humain, il ne retient pas toutes les informations d'une situation et n'a pas systématiquement le temps nécessaire pour considérer tous les paramètres.

Il sélectionne les informations qui lui permettent de construire une solution satisfaisante pour lui au regard de ses intentions de départ.

Il ne détient pas non plus la connaissance exhaustive des conséquences de la mise en œuvre de sa décision, ne maîtrise pas les réactions de tous les individus visés par l'application de sa décision.

C'est ce que SIMON appelle « **la rationalité limitée** ».

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA PRISE DE DECISION

Une décision prise par un seul individu est fortement influencée par la personnalité et la créativité du décideur.

Une décision prise par plusieurs individus est influencée par le niveau de consensus et le poids des arguments retenus entre les décideurs.

La faisabilité d'une décision est influencée par la hauteur d'engagement des moyens, des ressources.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA PRISE DE DECISION

La structure de l'entreprise :

Le pouvoir de décision peut être détenu par un petit nombre de dirigeants au sommet de la hiérarchie, ou au contraire réparti au sein des divisions opérationnelles

- Une structure centralisée favorise la cohérence des décisions car prises par un petit nombre de décideurs, mais réduit l'efficacité par manque de concertation avec la base.
- Une structure décentralisée permet plus de pertinence car décideurs proches du terrain, mais risque les décisions risquent de s'écarter de l'objectif commun = nécessite la mise en place de procédures de contrôle.

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA PRISE DE DECISION

Le niveau de rationalité : 6 types de contraintes

1. Budget : ressources financières limitées
2. Temps : limite par l'échéance de la décision
3. Informations : coût de la recherche d'information
4. Personnalité : perception différente en fonction du décideur
5. Connaissances : connaissances et expérience du décideur limitées, ce qui limite les solutions envisageables
6. Environnement : nécessité de s'adapter aux contraintes et opportunités

LA DIVERSITÉ DES DÉCISIONS : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA PRISE DE DECISION

La nature de la décision :

- Les décisions stratégiques sont difficilement réversibles, s'inscrivent dans un processus décisionnel long pour réduire l'incertitude
- Les décisions opérationnelles courantes s'inscrivent dans des processus décisionnels courts voire automatisés.

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION SATISFAISANTE

Du fait de sa rationalité limitée et de la connaissance souvent simplifiée de la réalité, le décideur s'écarte indubitablement de la solution idéale et recherche plutôt une solution satisfaisante, souvent appuyée sur des options ayant déjà fait leurs preuves.

Le décideur doit s'attacher pour cela à réduire certains impacts et notamment ceux résultant de :

- La prise de risque (innovation) qui crée une zone plus grande d'incertitude
- La multiplicité et la diversité d'objectifs qui peut amener des décisions apparemment contradictoires
- La prise de décision purement hasardeuse.

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION

Dès les années 50, H. SIMON a proposé un schéma explicatif de ce processus appelé « modèle IMC ».

Le décideur intègre la plupart du temps un processus décisionnel qui :

1. s'amorce par la reconnaissance, la compréhension et la définition, d'une situation ou d'un problème ;
2. se poursuit par l'inventaire et l'analyse des effets des solutions envisageables, y compris celles déjà mises en pratique et évaluées ;
3. se concrétise par la décision, le choix de la solution potentiellement la plus opérante à mettre en œuvre, suivie de l'évaluation de son efficacité.

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION

I (Intelligence) : phase d'analyse et de compréhension du problème à l'aide de l'information disponible



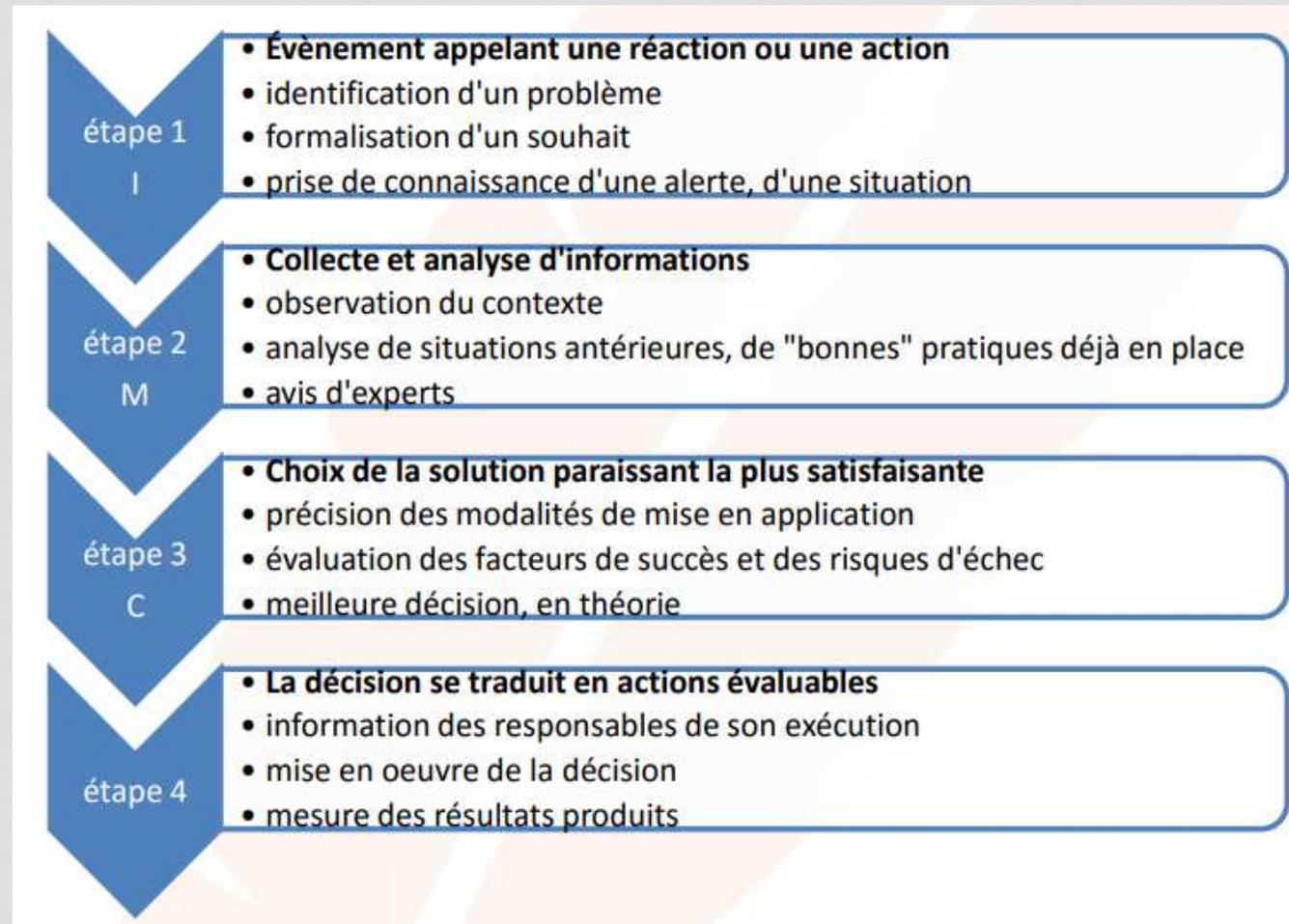
M (Modélisation) : phase de conception des solutions en tenant compte des risques et des opportunités



C (Choix) : phase de sélection de la solution qui semble la meilleure compte tenu des diverses contraintes

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION



L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION

Cependant, dans une perspective managériale, le processus de décision ne peut s'arrêter au choix de la solution et doit se poursuivre par la mise en œuvre des choix et le contrôle de leurs effets.

L'analyse du processus décisionnel montre alors comment les logiques entrepreneuriale et managériale peuvent s'articuler dans une même entreprise :

La logique entrepreneuriale de prise de risques et de recherche de solution s'impose dans les 3 premières phases alors que la mise en œuvre de la décision et le contrôle des résultats s'appuient sur une logique managériale de gestion des ressources.

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION

Il convient par ailleurs de définir le niveau d'implication des collaborateurs, souhaité dans le processus de décision.

Il peut se situer à cinq niveaux différents selon le modèle de management choisi ou selon le type de décisions à prendre.

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION

niveau INFORMATION

- La décision est prise par le décideur sur la base des informations qu'il détient ; il demande à ses collaborateurs de l'exécuter.

niveau CONSULTATION

- Le décideur observe et écoute avant de prendre sa décision.

niveau CONCERTATION

- La décision est prise de manière collégiale à la suite d'un groupe de travail.

niveau DELEGATION

- Le décideur a défini un cadre de délégation ; ses collaborateurs ont une marge d'autonomie importante et un pouvoir de décision.

niveau NEGOCIATION

- Les partenaires sociaux (syndicats) participent à l'élaboration de la décision.

LA PRISE DE DÉCISION, TOUT UN ART!

"On verra bien !" La formule est un classique en période de crise. Bien des managers que l'incertitude désarçonne repoussent ainsi l'heure de vérité. Ils préfèrent laisser le système décider pour eux.

Et vous ? Votre job n'est-il pas de trancher en toute circonstance ? Si, répond François Enius, coach de dirigeants.

Décryptage. En 2013, certains dirigeants n'osent plus prendre de décisions, comme tétanisés par le contexte économique difficile alors même que parfois leur société se porte bien. Ils ne manquent pourtant ni de compétences techniques, ni de capacités financières pour développer leur activité, mais " simplement " de force pour prendre un risque.

Or, les managers ne se projetant plus dans l'avenir atermoient, semant ainsi la confusion dans les équipes. **Cinq conseils clés pour éviter de s'enliser.**

LA PRISE DE DÉCISION, TOUT UN ART!

1 - Se libérer de sa peur.

Vous êtes face à une décision importante. Vous craignez de vous tromper et d'avoir un retour de bâton de votre chef ou des actionnaires.

Votre poste est-il vraiment en jeu ? Votre réputation est-elle si fragile ? Vos équipes sont-elles si méfiantes ?

Inutile d'envisager le pire. Vous avez déjà eu à trancher dans le passé.

À quand remonte votre dernière décision majeure en matière de recrutement, d'innovation, de réorganisation ? Comment cela s'est-il passé ? L'environnement n'était peut-être pas meilleur et vous n'aviez pas flanché.

Aujourd'hui, vous êtes dans l'émotion, l'anxiété. Rappelez-vous votre état d'esprit d'alors, les réussites qui ont suivi, les félicitations, le regard brillant des autres... **Vous renouerez avec une combativité positive.**

LA PRISE DE DÉCISION, TOUT UN ART!

Mesurer les risques

Si vous restez dans l'incertitude, vous allez affronter deux types de dangers.

1/La tergiversation. L'indécision a un prix. Vous hésitez à procéder au recrutement de ce bon candidat ingénieur ? Le dossier du moment va traîner. Sentant vos doutes, les collaborateurs se démobiliseront. Et il vous manquera le renfort espéré.

2/ Ceux liés à un choix. Ils sont banals mais réels. Il faut vous isoler pour examiner le pour ou le contre d'une décision. Des outils peuvent vous aider. L'analyse SWOT par exemple vous permettra d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités, les menaces de la décision.

Prenons le cas du recrutement. Louper un casting peut coûter jusqu'à six mois (cabinet, intégration, formation) et retarder les tâches mais le réussir peut rapporter des idées, de l'énergie, du temps etc. Et si l'enjeu est fort soupesez les bénéfices.

LA PRISE DE DÉCISION, TOUT UN ART!

Casser le mythe de la "bonne décision".

Vous avez aussi intérêt à questionner les experts et collaborateurs compétents afin de recueillir leurs avis sur une prise de risque. Ils nourriront votre réflexion.

Plus vous aurez récolté de données, plus la marge d'erreur se rétrécira.

Par ailleurs, fixez-vous une limite de temps pour vous déterminer : 2 heures ou 15 jours. Toutefois vous n'y parviendrez que si vous abandonnez cette croyance absurde qu'il y a une voie royale. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise décision. Il peut y en avoir plusieurs et il y a la vôtre. Ce qui compte c'est de s'être forgé une intime conviction (même si la majorité a une autre opinion) et de pouvoir la défendre.

LA PRISE DE DÉCISION, TOUT UN ART!

Dire non, c'est aussi une décision

La réponse coule alors de source. Dire non peut être une bonne chose. Dans le fond, ça vous laisse la possibilité de dire oui... plus tard.

En revanche, il faut justifier cette négation. Tel ce dirigeant au sein d'une société de conseil qui balançait entre créer un management intermédiaire ou continuer à piloter 14 agences en direct en France. Il a renoncé à la première hypothèse.

C'était pour lui la moins mauvaise solution, son budget était trop juste et la négociation s'avérait ardue en haut lieu. Du coup, les gens ont su très vite dans quel cadre travailler et replonger dans l'action. Dire oui présuppose d'avoir raisonné et d'avoir une vision. Un coup de tête n'est jamais bon !

LA PRISE DE DÉCISION, TOUT UN ART!

Explorer d'autres voies

Autorisez-vous à penser en dehors du cadre. Si vous respectez le timing et les finances, tout est envisageable. Dans le cas d'un recrutement en suspens, vous pouvez opter pour un intérimaire de haut vol, plutôt qu'un CDI.

Ou vous faire prêter main forte par un crack du service voisin ou encore sous-traiter une partie du projet ou le confier à une université partenaire etc. Soyez prêts à changer d'angle de vue, la décision en est souvent facilitée.

CONCLUSION

Le processus décisionnel est complexe et fortement influencé par des facteurs de conjoncture et par le style de direction. Il intègre également une multitude de paramètres tels que

- la structure de l'entreprise,
- le niveau de rationalité,
- la nature de la décision, etc...

L'étude de la diversité des décisions met en évidence que les décisions présentent des contenus, induisent des effets sur l'activité et l'entreprise et, s'appuient sur des processus qui diffèrent selon :

- leur degré de répétitivité,
- leur horizon temporel,
- le domaine de gestion où elles s'exercent,
- le niveau hiérarchique où elles sont prises.

CONCLUSION

Si le décideur recherche la solution optimale, il est le plus souvent contraint d'adopter une solution simplement satisfaisante compte tenu des informations dont il dispose et de sa capacité à comprendre la situation à laquelle il se trouve confronté (H. SIMON).

L'analyse du processus décisionnel permet de comprendre comment les deux logiques entrepreneuriale et managériale peuvent s'articuler dans une même entreprise.