

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 1 – Entreprendre et diriger

1.3. Diriger et décider

CHAPITRE 5 – LES DECISIONS ET LE PROCESSUS DECISIONNEL

Décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner. Les décisions sont prises en fonction des objectifs fixés et en cohérence avec la finalité de l'organisation.

I – LES DIFFERENTS TYPES DE DECISIONS

Igor Ansoff a proposé un classement des décisions dans l'entreprise, en trois catégories : stratégique, tactique et opérationnelle.

- **Les décisions stratégiques** sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales et stratégiques de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque important puisqu'elles sont souvent irréversibles.

Exemples : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise, décision de se diversifier.

- **Les décisions tactiques ou organisationnelles** sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen, elles peuvent être réversibles mais coûteuse.

Ce genre de décision concerne la gestion des ressources de l'entreprise et traduit les décisions stratégiques. Ce genre de décision va permettre d'atteindre les objectifs mais aussi d'amener des actions correctrices si cela est nécessaire.

Exemples : lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d'un cadre dirigeant.

- **Les décisions opérationnelles** ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par responsables de service et parfois les employés. Ces décisions se prennent en cohérence avec les décisions des niveaux hiérarchiques supérieurs (exemple : accorder une remise à un client). Même si ces décisions n'ont pas de conséquences graves en cas d'erreur, elles sont primordiales pour faire fonctionner l'entreprise.

Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail, réparer le photocopieur, établir une facture...

II – ANALYSER LE PROCESSUS DE DECISION

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le **modèle de la rationalité limitée** ou **IMCC**, proposé

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 1 – Entreprendre et diriger

1.3. Diriger et décider

par Herbert Simon, comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle.

- **L'intelligence** : le décideur identifie et essaie de comprendre son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions. Pour cela, il va devoir s'informer, saisir et traiter les informations pour y entrevoir les situations à risques.
- **La modélisation** : le décideur recense ces informations, ces risques afin de se faire une représentation pertinente du ou des problèmes de façon à disposer de solutions envisageables ou alternatives possibles.
- **Le choix** : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles. Pour cela il se base sur les objectifs de l'organisation, le budget financier, le taux de risque, les normes préétablies de l'entreprise...
- **Le contrôle** : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question. Le décideur va évaluer sa prise de décision, ce qui peut déboucher sur la réactivation de l'une des phases précédentes ou sur la validation de la solution choisie.

H. Simon remarque qu'en pratique de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision. Ils viennent « limiter » la rationalité de la décision.

III – LES FACTEURS DETERMINANTS D'UNE DECISION

Plusieurs éléments influencent, dans un contexte donné, la prise de décision:

- Les caractéristiques de l'entreprise (taille, propriété, localisation, climat social, culture, histoire...).
- L'évolution du marché (croissance, stagnation, déclin).
- La rationalité du décideur
- La nature de la décision
- La personnalité et le style de direction du dirigeant...

Herbert Simon (1916-2001) a élaboré la théorie de la décision et le concept de la rationalité limitée. Dans une situation donnée, les managers ne choisissent pas "la meilleure solution" mais la solution la plus satisfaisante compte tenu de leur degré d'information, de leur motivation et de leur capacité réelle d'action.

A son inverse, dans les années 1920, le modèle de Harvard, considère que l'entrepreneur est un décideur unique et rationnel qui n'est pas influencé par des conflits d'intérêts :

- Il décide seul et a des préférences claires
- Il prend ses décisions en totale information
- Son action est totalement délibérée et maîtrisée