

## **Processus de prise de décision :**

### **Définition de la décision :**

La décision est le fait d'effectuer un choix parmi un ensemble de solutions afin de résoudre un problème auquel on est confronté.

*« Réfléchis avec lenteur, mais exécute rapidement tes décisions » Isocrate, philosophe (Athènes 436 av JC)*

### **L'école de la prise de décision :**

#### **La rationalité parfaite :**

On distingue deux modèles de rationalité parfaites :

##### **❖ *Le modèle classique :***

Selon ce modèle, l'homme effectue des choix qui sont rationnels. La prise de décision découle d'un traitement de l'information ainsi le décideur recherche une solution optimale et « rationnelle ».

La prise de décision est le résultat du processus suivant :

- Phase de diagnostic : pendant laquelle on identifie et formule le problème
- Phase de recherche : énumération des actions possibles
- Phase d'évaluation : comparaison des solutions
- Phase de choix : opter pour la solution optimale

##### **❖ *Le modèle d'Harvard :***

Plu connu sous le nom de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ce modèle a pour objectif de maximiser le profit de l'entreprise et cela grâce à une connaissance exacte et précise de son environnement et de faire correspondre les ressources et les besoins à ce dernier et permet ainsi la définition d'un ensemble de choix stratégiques.

Sous forme de matrice on identifie :

- Les facteurs qui indiquent les potentialités de l'entreprise à savoir les Opportunities, Threats
- Les facteurs qui déterminent les conditions de l'environnement : Strengths, Weaknesses

Le modèle Harvard est un modèle rationnel de prise de décision puisqu'il suppose que le décideur dispose d'informations parfaites et qu'il est le seul à définir les objectifs à atteindre et que tout changement résulte de la volonté rationnelle et unique du décideur.

Ce modèle ne prend pas en considération les aspirations et les objectifs des collaborateurs ainsi que le conflit d'intérêt et surtout de pouvoir dans les organisations.

### **Herbert A. Simon : (1914-2001)**

#### **La rationalité limitée :**

Herbert A. Simon s'est opposé à la rationalité parfaite en proposant son concept de rationalité limitée. Pour Herbert il n'y a pas de rationalité parfaite, la prise de décision est certes une activité de traitement d'information cependant l'homme dispose d'une capacité de synthèse et d'analyse limitée pour son acquisition et traitement ce qui amène au constat suivant : l'individu ne peut pas opter pour une solution optimale mais plutôt il sera amené à choisir des solutions satisfaisantes.

La rationalité limitée comprend deux aspects :

1. Le premier aspect: l'homme est rationnel car il peut donner des raisons pour les décisions qu'il a prises et cela la plupart du temps

*« Dans une définition large de la rationalité, pratiquement tout comportement humain est rationnel. Les gens ont des raisons pour faire ce qu'ils font, et, si on les interroge, ils peuvent donner leur avis sur ce que se sont ces raisons » [Simon 1991b, p. 1].*

2. Le deuxième aspect : la rationalité est limitée puisque l'individu peut commettre des erreurs de jugement et n'atteint toujours pas les objectifs fixés :

*« Bien sûr, comme Freud (et beaucoup d'expériences en laboratoire) nous l'a dit, les gens peuvent se tromper sur eux-mêmes. Les véritables raisons peuvent être différentes de ce qu'elles sont supposées être. (...) Dire qu'il y a des raisons aux actions des gens signifie qu'il y a une connexion entre les actions et les buts (valeurs, fonction d'utilité) que les gens ont. Les actions augmentent la possibilité que quelques-uns de ces buts soient atteints. Toutefois, même dans ce que nous pouvons appeler un comportement rationnel, il peut y avoir de réels écarts entre l'action et la réalisation du but » [Simon 1991b, p. 1].*

L'être humain prend ainsi une quelconque décision en fonction des buts visés et de l'analyse faite de l'environnement liée à cette décision.

*« Une décision dans la vie réelle comprend quelques buts ou valeurs, quelques faits en ce qui concerne l'environnement, et quelques inférences tirées des valeurs et des faits. Les buts et les valeurs peuvent être simples ou complexes, cohérents ou contradictoires ; les faits peuvent être réels ou supposés, basés sur des observations ou des rapports réalisés par d'autres ; les inférences peuvent être valides ou fausses » [Simon 1959, p. 273]*

L'émotion peut à son tour jouer un rôle important dans la prise de décision. Ainsi l'émotion peut capter l'attention d'un individu vers un aspect de l'environnement au détriment d'un autre.

Il peut y avoir une incohérence entre l'action et la réalisation des buts.

« Premièrement les acteurs peuvent avoir (et la plupart du temps auront) une information incomplète ou erronée sur la situation et les changements potentiels de la situation au cours du temps (...) Deuxièmement, même si l'information est complète, un acteur peut être incapable (et généralement sera incapable) de calculer toutes les conséquences de l'action (...) Troisièmement, les acteurs n'ont généralement pas qu'un seul but, et il peut y avoir des incompatibilités entre les buts, la réalisation de l'un d'entre eux interférant avec la réalisation des autres (...) Quatrièmement, un acteur peut ne pas parvenir à atteindre un but en raison de son ignorance des moyens d'action. » [Simon 1991b, p.2].

**La rationalité procédurale** : ce concept considère les processus de prise de décision comme rationnelles et ainsi peuvent faire l'objet d'une étude scientifique démontrant le « comment » du processus décisionnel vu qu'ils relèvent d'un ordre pouvant être exhibé. [Simon 1976]

### **Les deux types de décisions :**

Selon Herbert A. Simon pour rendre le processus décisionnel de l'homme plus efficace l'intelligence artificielle doit être introduite puisqu'elle permettra d'accroître ses capacités cognitives.

Il distingue deux types de décisions :

- **Les décisions programmées** : qu'il définit comme étant des décisions « *routinières et répétitives* » pour lesquelles l'entreprise a établi des procédures standards.
- **Les décisions non programmées** : pour lesquelles « *il n'existe pas de méthode toute faite pour régler le problème* ». On note ici l'absence des procédures standards.

## **Processus de prise de décision dans l'entreprise**

### **Prise de décision et style de management**

- **Le mode directif / autocratique** : le manager décide seul et a pour objectif de trouver la meilleure solution aux situations rencontrées. Ce style de management a pour inconvénients la démotivation du personnel ainsi que la possibilité de résistance de ce dernier.
- **Le mode relationnel** : avant de prendre une décision le manager demande l'avis de ses collaborateurs ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

- **Le mode démocratique / participatif** : les collaborateurs sont invités par le manager à trouver des solutions à un problème donné. La décision est prise par le manager après l'écoute des différentes propositions.
- **Le mode délégué / laisser faire** : le manager et les collaborateurs discutent et analysent le problème en groupe afin d'arriver à une solution convenable.

### Les raisons de choix des modes :

On peut choisir un mode au détriment d'un autre pour les raisons suivantes :

Contraintes de temps

Le problème à résoudre

Le style de management adopté

### Typologie des décisions :

- **Les décisions stratégiques**: elles ont comme un horizon temporel le long terme, elles engagent l'avenir de l'entreprise car elles ont pour objectif la définition de politique générale, les activités, les marchés à pénétrer, ainsi que les manœuvres stratégiques. Leur degré de réversibilité est quasi nul.
- **Les décisions administratives** : se sont des décisions peu répétitives, elles concernent le type de structure de l'entreprise, l'organisation et le développement de ses ressources.
- **Les décisions opérationnelles** : décisions décentralisées, elles sont plus fréquentes, plus répétitives et moins risquées que les décisions stratégiques et administratives. Elles s'inscrivent dans le court terme.

### Les différentes phases de processus de prise de décisions en entreprise :

- **Définition du problème** : détecter la situation auquel on doit remédier et qui exige une intervention.
- **Evocation des solutions possibles** : on élabore et identifie les différentes solutions possibles afin d'ensuite les évaluer.
- **Choix d'une solution** : on évalue chacune des solutions afin de choisir la plus convenable.
- **Mise en œuvre de la solution**: Planifier les différentes actions permettant la mise en œuvre de la solution retenue.

### Les enjeux de la prise de décision :

L'incertitude, le changement et la complexité de l'environnement sans oublier la perception du problème par le décideur influence et conditionne largement la prise de décision.

## **Bibliographie**

L'essentiel de la théorie des organisations 4eme édition. Aïm, Roger.

Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. Claude PARTHENAY:

- SIMON Herbert A. [1991b], Rationality in Political Behavior, February 1991, Carnegie Mellon University
- SIMON Herbert A. [1959], Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science, *American Economic Review*, 49, n° 1, pp. 253-283.
- SIMON Herbert A. [1978b], On how to decide what to do, *The Bell Journal of Economics*, 9, n° 2, pp. 494-507.

Article UQAM: Le processus de prise de décision en entreprise