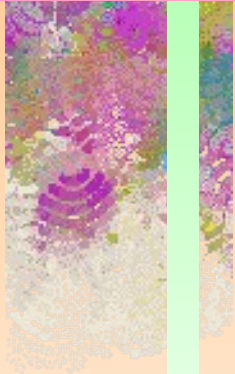




# Processus de prise de décision





# SOMMAIRE

- Introduction
- Typologie des décisions
- Le flux décisionnel
- Les modèles de prise de décision
- Décision et système managerial
- décision et style de management
- enjeu de la décision
- conclusion



# Introduction

- La décision c'est l'action d'arbitrage menée par une personne qui consiste à porter un jugement sur une situation comportant plusieurs options et à trancher parmi ces différentes options
- La prise de décision implique l'appréhension du risque et l'engagement de la responsabilité.
- Une décision sans action demeure une simple hypothèse sans suite.



## Trois catégories de décisions :

- **Décisions stratégiques :**
  - Prises généralement par le top management
  - intéressent les domaines sensibles de planification, de culture de l'entreprise, d'éthique...
  - s'inscrivent dans le L.T.



## Trois catégories de décisions :

### **Décisions tactiques :**

- Prises généralement par la hiérarchie intermédiaire
- Intéressent la mise en œuvre de la stratégie, l'élaboration de plans d'actions, la correction des dysfonctionnement
- S'inscrivent dans le moyen terme



## Trois catégories de décisions :

- **Décisions opérationnelles**

- Prises généralement par les responsables opérationnels
- Intéressent l'ensemble des imprévus, des situations particulières qui apparaissent lors de l'exécution des opérations
- S'inscrivent dans le court et le très court terme



# Le processus décisionnel

- **Perception des éléments clés de la situation:** déceler les symptômes de la situation exigeant une intervention, recueillir et formuler correctement l'objectif à atteindre.
- **Identification du problème:** rechercher et étudier les causes établir les contraintes et analyser les moyens disponibles.
- **Elaboration des solutions :** recenser toutes les solutions possibles, analyser les avantages et inconvénients de chaque solution au regard des critères retenus.



# Le processus décisionnel

- **Choix d'une solution** : trancher entre les différentes options possibles et élaborer un plan d'action permettant la mise en œuvre de la décision.
- **Mise en œuvre de la décision**: communiquer la solution retenue, rechercher l'adhésion des partenaires impliqués et réaliser les actions à mettre en œuvre de la décision.
- **Contrôle**: vérifier des actions, analyser les écarts et comparer les résultats obtenus par rapport à l'objectif déterminé.





# Les modèles de prise de décision

## 1) Le modèle rationnel

- Les choix décisionnels visent la maximisation des résultats.
- Information disponible impartiale et exacte.
- La définition du problème est complète.
- Recensement exhaustif des solutions possibles.
- Les critères d'évaluation sont mis au point au début du processus.
- Les préférences individuelles et les choix organisationnels coïncident avec l'intérêt supérieur de l'organisation.



# Les modèles de prise de décision

## 2) Le modèle de la rationalité limitée

- Les choix décisionnels visent des résultats satisfaisants (exigences minimales).
- L'information n'est que partiellement exacte reflétant les idées préconçues des individus.
- Vision fragmentée due au cloisonnement organisationnel.
- Les décisions sont prises par des individus qui ont leurs propres cultures et leurs propres histoires.



# Les modèles de prise de décision

## 3) Le modèle politique

- Les décisions reflètent le désir des individus de satisfaire leurs intérêts personnels.
- Les choix sont fixés précocement et évoluent peu au cours du processus décisionnel.
- La collecte des données, l'échange d'information et les critères d'évaluation sont déformés par les rapports de forces en jeu les ambitions et les coalitions.
- Dans cette perspective la rationalité est davantage celle du discours, destinée à donner une cohérence apparente à ce que n'est en fait que jeu de pouvoir et compromis plus ou moins subtils.



## La décision dans la théorie des organisations:

- **Ecole classique:** rationalité illimitée
- **Ecole des RH :** rationalité limitée et partagée
- **Simon :** reculer les limites de la rationalité par le recours à des modèles d'aide à la décision:
  - Systèmes experts
  - intelligence artificielle
- **March :** la décision n'est pas le fruit d'un processus rationnel mais un compromis résultant d'un marchandage complexe.



# Décision et système managerial

- **La décision est au cœur de l'action :**
  - La prise de décision n'est pas une activité parmi d'autres, elle imprègne la plus part des fonctions du management.
  - Définir les objectifs, planifier, organiser, coordonner, contrôler impliquent des choix donc des décisions
- **La décision est la clé de voûte du système managerial, qui peut être défini comme un réseau d'informations de décisions et d'actions**

# Décision et système managérial





# Décision et style de management

- **Le mode autocratique:** Le responsable recueille les données, les analyses, arbitre et tranche seul.
- **Le mode consultatif:** le responsable, avant de trancher, demande les avis et les suggestions des collaborateurs concernés par la question;
- **Le mode concertatif:** le responsable met ses collaborateurs au fait du problème et les invite à élaborer des solutions possibles. Après avoir écouté les différentes propositions il tranche.

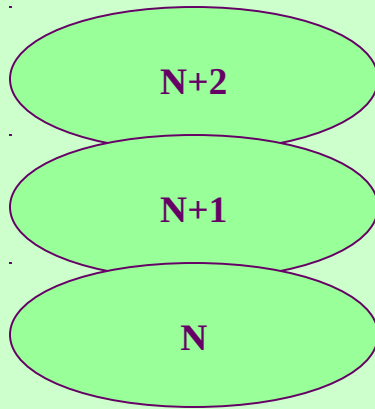


# Décision et style de management

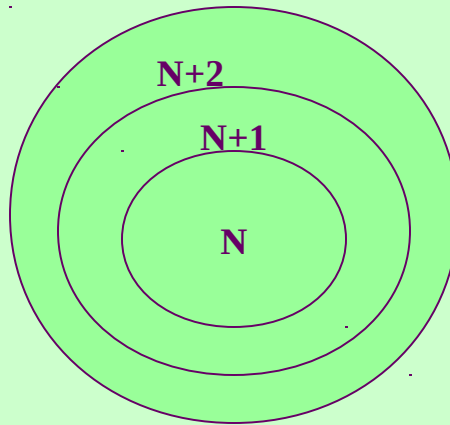
- **Le mode codécisionnel:** Le responsable et les collaborateurs concernés analysent le problème en commun et discutent pour se mettre d'accord sur une proposition à tenir.
- Le choix de tel ou tel mode dépend de:
  - de la nature du problème
  - des contraintes du temps
  - du style de management pratiqué.



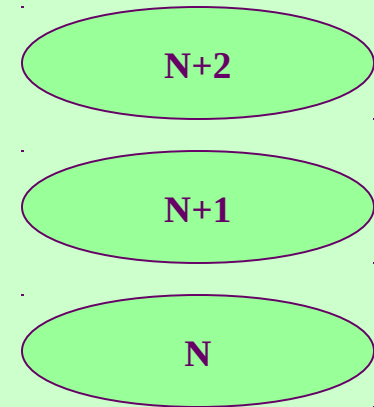
# Responsabilité et décision



**La responsabilité  
partagée**

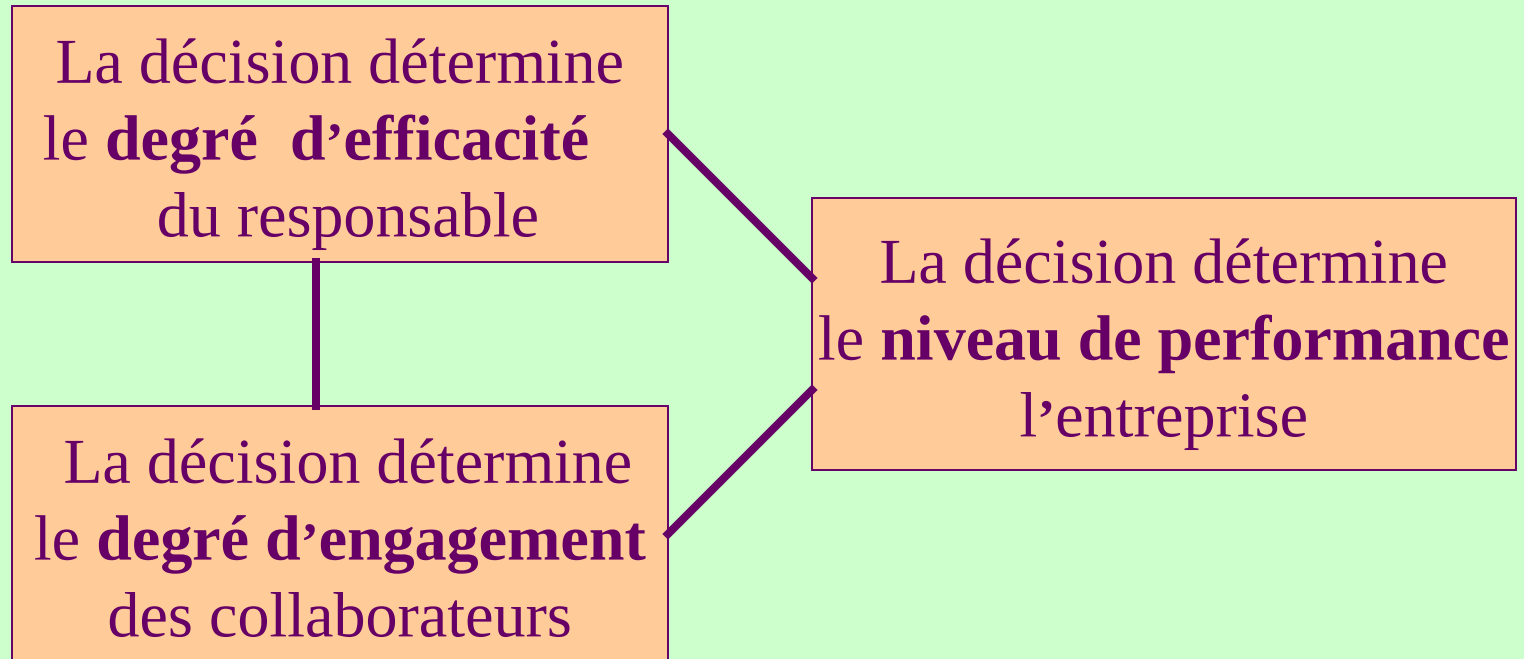


**L'étouffement**



**Le parapluie**

# Triple enjeu de la décision





## Conclusion

décider est une fonction du management nécessaire pour entrer sur le terrain de l'action mais c'est aussi le résultat de compromis voire de tractations qui se nourrissent de relations de pouvoir.