

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université Oran2 Mohamed BEN AHMED



Cours

La théorie de la décision

Présenté par :

Dr. Mortad Jinane.

Année universitaire: 2020/2021

Introduction :

Le concept de décision a fait l'objet de plusieurs études et a été approché par différents auteurs.

La décision se trouve au cœur du management des entreprises.

Une décision efficace repose sur plusieurs paramètres relevant à la fois de l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise

Sur le plan interne le style de management adopté influence les décisions prises dans l'entreprise.

Un décideur ayant un esprit ouvert, à l'écoute de ses collaborateurs, doté d'une personnalité charismatique et d'une intelligence sociale optera pour des décisions collectives reposant sur l'esprit d'équipe et de la collaboration.

Sur le plan externe, la férocité de l'environnement et la pression de la concurrence font que les dirigeants d'entreprise sont contraints de développer des capacités d'adaptation aux aléas de la conjoncture.

Notre cours portant sur la théorie de la décision se trouve à l'intersection de plusieurs disciplines à savoir : les mathématiques, l'informatique, la sociologie, la psychologie, management.....

En ce qui nous concerne, nous avons enveloppé le concept de décision dans une sphère managériale. Ce choix tient essentiellement à la spécialité enseignée aux étudiants « EGE ».

L'objet de ce polycopié, est d'illustrer aux étudiants les notions de base relevant du champ de la décision dans ses différentes facettes.

La structure du cours :

Pour ce faire nous avons adopté la structure suivante :

Notre cours enveloppe deux chapitres. Chaque chapitre coiffe quatre sections.

Chapitre I : La sphère de la décision

Section 1 : Le processus décisionnel

Section 2 : l'information et la prise de décision

Section 3 : Le pouvoir décisionnel

Section 4 : Les modèles de la décision

Chapitre II : La pratique de la décision

Section 1 : Les attitudes clés de la prise de décision

Section 2 : Les instruments de la décision

Section 3 : Des décisions pérennes et partagées

Section 4 : Décider en situation de crise.

Chapitre I : La sphère de la décision

Section 1 : le processus décisionnel.

1. champ sémantique de la décision :

Avant d'évoquer la notion de décision, il est important de souligner qu'elle est au cœur du management. En fait les managers sont souvent confrontés à des situations qui les obligent à prendre des décisions qui ont un impact sur la pérennité de leurs entreprises.

Diverses décisions sont prises dans l'entreprise. Ces décisions relèvent de différents domaines : finances, Marketing, Ressources Humaines.....

« Prendre une décision consiste à résoudre un problème .C'est un long processus de recherche de solutions »¹.

La définition proposée par l'auteur enveloppe la notion de décision comme une solution à un problème donné.

Dans une vision approfondie, la conception de l'auteur s'appuie sur le processus décisionnel qui est à la fois complexe et difficile à cerner du moment qu'il repose sur les traits de la personnalité qui sont différents d'une personne à autre.

Il relève donc de la psychologie du décideur sans oublier sa philosophie et son idéologie de la vie.

¹ M.j .Chacon (2002) Economie d'entreprise Nathan Paris p46

« Décider c'est choisir une action parmi d'autres à la suite de la renaissance d'un problème. Le résoudre suppose alors la définition d'une ou plusieurs solutions² ».

une deuxième définition part dans la continuité de la précédente dans la mesure où elle s'appuie sur la résolution de problèmes et la recherche des solutions envisageables. La définition s'appuie alors sur le processus décisionnel.

« La décision est le choix d'une action portant sur la mise en œuvre des ressources (acquisition de nouvelles ressources, modification de leur combinaison interne) ou la détermination des objectifs³ ».

Même si elle est finalement le choix d'une seule personne, la décision fait généralement l'objet d'une préparation et d'une élaboration auxquelles participent un grand nombre d'organes et de personnes dans l'entreprise.

L'ensemble de ces acteurs qui sont en interaction poursuivent un objectif (la meilleure décision possible).

Ils constituent donc un système. L'entreprise possède ainsi un système de décision⁴.

Une autre définition a trait aux différents domaines de la prise de décision dans l'entreprise.

² Idem p 46

³ M.Darbelle J.M. Laugine(1987) Economie d'entreprise Les éditions Foucher Paris p 73

⁴ Ibid

Ainsi elle fait allusion au domaine productif qui consiste à choisir une combinaison productive rationnelle pour atteindre un objectif donné. Elle porte sur le souci des managers qui consiste à renouveler les ressources productives dans le cadre d'une décision d'innovation. Le but est d'améliorer la performance organisationnelle et de renforcer la position concurrentielle des entreprises.

L'auteur insiste également sur le processus décisionnel, qui rappelons le, est complexe et délicat, et ce, quelque soit le style de management adopté dans l'entreprise en question.

« Une décision est le choix réalisé à un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre⁵ »

Une autre définition enveloppe la notion de décision dans un horizon temporel du moment que les décisions prises correspondent à des contextes différents notamment dans un univers incertain .

La définition prend en considération également les diverses contraintes de l'entreprise en matière de moyens de production⁶ disponibles et de temps pour réaliser les objectifs fixés.

⁵ Rudolf Brenneman (2001) Economie d'entreprise Dunod Paris p 13

⁶ Les moyens de production se définissent en des moyens humains, financiers et techniques. Ainsi il s'agit de trouver la combinaison efficace en matière d'objectifs et de coûts.

En matière de production, une entreprise rationnelle est une entreprise qui saura trouver la combinaison efficace⁷ des moyens de production.

Ceci laisse entendre que la notion de choix, qui relève de la sphère de la décision, est relatif à un horizon temporel ; un déterminant en matière de choix qui peut varier bien entendu d'un moment à l'autre du surtout que la vie des entreprises est pleine d'incertitude.

En d'autres termes la définition sous entend que le choix effectué dans un horizon temporel tient à la conjoncture voire le contexte de l'entreprise. Par conséquent un choix dans un contexte donné n'est pas forcément rationnel dans d'autres circonstances.

Cette différence tient aux contraintes et aux objectifs de l'entreprise.

Bien entendu la spécificité de l'entreprise qui possède des ressources économiques rares fait qu'elle doit les utiliser avec efficience pour arriver à ses fins par souci d'efficacité.

Prendre une décision est un processus qui expose aux risques, qui responsabilise. Prendre une décision ce n'est pas seulement trouver une solution, c'est analyser les enjeux, les causes du problème et aller loin pour évaluer les conséquences des choix⁸ ».

⁷ L'efficacité répond à un souci de rationalité de la part des entreprises en matière d'atteinte des objectifs .

⁸ J.M.Santi (2 015) la prise de décision Dunod Paris P 3

Cette définition s'appuie sur la probabilité des risques encourus par la prise de décision et sur la notion de choix pour trouver une solution aux problèmes définis au préalable.

2. Les déterminants de la prise de décision :

La prise de décision repose sur un ensemble de facteurs :

2.1 L'environnement externe⁹ :

Cette variable est à la fois très sensible et très importante dans la mesure où elle détermine la pérennité de l'entreprise .

Ainsi une entreprise intelligente pilotée par un manager charismatique¹⁰ est une entreprise qui saura faire face aux difficultés et aux impératifs de contraintes externes dont elle doit subir les conséquences.

Pour ce faire, l'entreprise devrait être armée d'un ensemble d'atouts qui lui permettent de riposter à une concurrence féroce . Dans le cas échéant les contraintes extérieures¹¹ pourraient éventuellement constituer un péril pour sa pérennité. Ceci laisse apparaître que l'efficacité organisationnelle est donc mesurée par des variables de natures différentes¹².

Cette diversité contraint les entreprises à appréhender l'organisation dans une vision globale.

⁹ Boutaleb Kouider (2006) théories de décision OPU Alger p 39

¹⁰ Ce point sera développé en détail dans les paragraphes suivants.

¹¹ Ces contraintes sont d'ordre social, juridique, politique.....

¹² Ce point fera l'objet du paragraphe suivant.

En matière de Ressources Humaines , l'efficacité organisationnelle repose essentiellement sur la qualité de la politique Ressources Humaines mise en place.

En d'autres termes, une entreprise dotée d'un potentiel dévoué et déterminé à faire face aux aléas de la conjoncture , a plus de chances de s'adapter aux fluctuations de la conjoncture en mettant en place des acteurs capables de relever les défis,

Ainsi l'efficacité organisationnelle repose essentiellement sur l'efficacité sociale.

2.2 L'environnement interne¹³ :

L'entreprise est spécifiée comme un système constitué d'un ensemble de sous systèmes qui interagissent ensemble pour atteindre un objectif commun.

Cette approche systémique s'appuie sur la coalition et l'interaction entre les différents sous systèmes pour atteindre la performance organisationnelle convoitée.

Dans ce sens tout dysfonctionnement au sein de l'organisation pourrait éventuellement avoir des retombées sur les objectifs fixés.

Dans ce sens on signale que certains paramètres sont palpables et pourraient faire l'objet de prévisions tandis que d'autres sont intangibles.

¹³ K. Boutaleb Op cit p 39

Ce caractère impalpable pose un réel problème pour les organisations dans la mesure où elles ne sauront pas détecter la source du dysfonctionnement et qui, rappelons –le, aura un impact sur son fonctionnement.

Cela pourrait éventuellement créer une dichotomie entre les responsables et leurs subordonnées.

Ces derniers ayant des ressentis néfastes¹⁴ peuvent adopter des comportements rebelles.

Ces salariés, mal compris ou négligés par leurs supérieurs, n'acceptent pas cette situation. Dans ce sens ils décident, dans certains cas, de changer d'employeur en espérant bosser dans des conditions plus favorables.

A titre d'exemple la communication revêt un attribut psychologique. Elle pourrait constituer un frein ou un moteur pour le développement de l'entreprise.

l'adoption d'un management de proximité évitera des malentendus voire la perte de compétences notamment dans le cadre d'un environnement tumultueux qui requiert l'acquisition et la fidélisation des compétences et donc investir dans le capital humain.

Si on récapitule, l'environnement interne enveloppe les points forts et les points faibles de l'entreprise. Les points forts constituent une sécurité pour l'entreprise. Ils peuvent être haussés par les opportunités de l'environnement externe.

¹⁴ frustration, rejet voire un sentiment de non appartenance à l'entreprise .

Les points faibles représentent les limites de l'entreprise qui nécessitent une correction pour renforcer les points forts.

L'environnement interne évoque ainsi les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Ceci laisse entendre que l'environnement interne représente une arme pour l'entreprise pour faire face aux aléas de l'environnement externe. On signale à ce niveau que les éléments de l'environnement interne sont maîtrisables contrairement à ceux de l'environnement externe qui constituent souvent un facteur de stress et de pression pour la pérennité de l'entreprise.

2.3 La personnalité du dirigeant¹⁵ :

La personnalité du dirigeant joue un rôle primordial dans le domaine du management des entreprises notamment en matière de prise de décision .

Elle constitue un déterminant sensible en matière de choix du style de management et par conséquent ses incidences sur le fonctionnement des entreprises.

Un management centralisé repose une prise de décision individuelle.

¹⁵ Idem

Ce mode de management présente des lacunes en matière d'efficacité décisionnelle dans la mesure où chaque personne a des traits de personnalité qui ont un impact direct sur la manière de gérer une entreprise.

Ceci est d'autant plus vrai dans un environnement instable où le manager devrait faire face à des situations complexes qui requièrent à la fois des compétences managériales et comportementales .

Dans ce sens un manager doit faire preuve d'une certaine intelligence sociale. Ce comportement s'accorde bien avec un style de management décentralisé.

Un style de management décentralisé favorise un climat de travail convivial fondé sur la confiance, la créativité et la reconnaissance du personnel.

En matière de prise de décision, le processus aurait plus de chance d'être efficace du moment que ce mode de management permet de pallier la pression et le stress endurés par le manager notamment dans le cadre d'un environnement instable dont pas mal de paramètres ne sont pas maîtrisés .

Dans ce sens la collecte des informations constitue un réel calvaire pour les décideurs.

Notons que malgré l'expérience des managers, ils ne peuvent pas tout maîtriser ; conséquences d'un potentiel limité de leurs capacités individuelles, psychologiques qui limitent l'efficacité du processus décisionnel.

3 . La typologie des décisions :

Dans la vie personnelle et dans le monde des affaires, beaucoup de décisions sont prises pour gérer le présent et anticiper l'avenir. Ces décisions sont de nature très diverses, des plus routinières, ne demandant aucun effort particulier de réflexion, au plus complexes.

La typologie des décisions se fait en fonction de plusieurs facteurs.

- L'horizon temporel ou l'échéance : court, moyen ou long terme ;
- Le Champ d'application : l'ensemble de l'organisation ou une partie ;
- Le degré de structuration : décision reproductible, modélisable, ou non ;
- Le degré d'incertitude : avenir certain, incertain ou aléatoire.

1. L'échéance des décisions¹⁶ :

1.1 Les décisions à court terme¹⁷ :

Dans ce type de décisions, les effets sont peu durables et les mesures correctives sont envisageables.

¹⁶ M.Darbelet (2011) l'essentiel sur le management Berti Alger p 344

¹⁷ Ibid P 345

D'autant plus que l'effet de la décision n'a pas d'incidence sur l'avenir de l'entreprise.

1.2 Les décisions à moyen terme¹⁸ :

Ce type de décisions touche les fonctions de l'entreprise. Ainsi le risque est moindre avec la possibilité de faire des actions correctives .

1.3 Les décisions à long terme¹⁹ :

Ce type de décisions détermine l'avenir de l'entreprise voire sa pérennité sur le marché dans la mesure où la moindre erreur aurait des retombées considérables sur sa survie. les actions correctrices sont difficiles et lentes.

A titre d'exemple le lancement d'un nouveau produit est une décision qui met en péril la pérennité de l'entreprise sans oublier le coût qui est également colossal . A ce niveau la fonction Recherche et Développement joue un rôle primordial en matière d'innovation des entreprises qui permet d'accroître la compétitivité des entreprises.

2. L'objet de la décision :

Cette classification fait référence aux travaux d'Igor Ansoff.

Ce dernier a organisé le champ de la décision en 3 niveaux :

¹⁸ Idem

¹⁹ Ibid

2.1 La décision stratégique²⁰ : ce type de décisions a un lien direct avec l'environnement de l'entreprise qui pourrait être source d'opportunités et de menaces .

Ce type de décisions oriente la stratégie adoptée par les entreprises et constitue un réel défi pour s'adapter avec les menaces de l'environnement externe.

2.2 La décision tactique²¹ :

Les décisions tactiques concernent l'affectation et l'organisation des ressources productives.

L'effet est évalué à moyen terme.

2.3 Les décisions opérationnelles²² :

Ces décisions relèvent du champ de l'exploitation quotidienne.

il s'agit de décisions courantes répétitives et facilement corrigibles.

3. Le champ d'application :

Les décisions stratégiques relèvent de la responsabilité de la direction générale.

Ceci tient à l'importance de ces décisions sur l'entreprise et sa pérennité.

²⁰ s. Josien l'essentiel du management Lextenso Paris p 49

²¹ idem

²² Ibid

Les décisions prises à ce niveau par la direction générale de l'entreprise déterminent la pérennité de cette dernière du moment que le champ de la décision porte sur l'activité des entreprises.

Ainsi un changement d'activités aurait des retombées importantes sur l'avenir de l'entreprise.

En d'autres termes les conséquences portent sur l'ensemble de l'entreprise.

Les décisions tactiques relèvent de la responsabilité des directions fonctionnelles dont la mesure où chaque structure prend des décisions à un niveau décentralisé.

les décisions opérationnelles, étant moins importantes et moins risquées que les précédentes, relèvent du domaine des chefs de service .

4. Le degré de structure de la décision²³ :

4.1 Les décisions programmables²⁴ :

Ces décisions sont de nature routinière.

Vu le caractère répétitif de ces décisions, elles reposent sur peu de paramètres.

En d'autres termes le degré d'incertitude est très faible. Elles relèvent du champ de la gestion des stocks notamment en matière de réapprovisionnement

²³ Darbelet op cit p 346

²⁴ Ibid

4.2 Les décisions non programmables²⁵ :

Contrairement aux décisions programmées, elles sont fondées sur plusieurs paramètres et sur un degré important d'incertitude.

Ce type de décisions requiert un caractère imprévisible du moment que les informations recueillies portent sur des contextes d'incertitude.

5. Le degré d'incertitude :

5.1 Univers certain²⁶ :

Décider dans un univers stable favorise la collecte de toutes les informations nécessaires à la prise de décision. Ceci permet également de connaître d'avance les conséquences de la prise de décision sur l'entreprise.

5.2 Univers incertain²⁷ :

Décider dans un environnement incertain n'est pas chose aisée.

La recherche » d'informations a un coût élevé Ainsi le décideur ne dispose pas de toutes les informations nécessaires en matière de prise de décision.

Le tableau suivant récapitule la typologie des décisions en fonction de leurs caractéristiques :

²⁵ Idem

²⁶ S.Josien op cit p 51

²⁷ Ibid

Tableau n° 1 : La typologie des décisions

Caractéristiques	Types de décision		
	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	Nulle	Faible	Forte
Procédures de la décision	Non programmable	Semi programmable	Programmables
Niveau de prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de service, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes
Risque	fort	Limité	Relativement faible
Champ d'application	L'ensemble de l'entreprise	Plusieurs fonctions	Un service
Exemples	Lancement d'un nouveau produit	Programme de production formation choix d'un matériel	Fournitures de bureaux Planning des congés Gestion des stocks Horaires de travail

Source : S.Josien (2019) L'essentiel du management des entreprises Lextens Paris p 50

6 . Les étapes du processus décisionnel :

Le processus décisionnel passe par un ensemble d'étapes à savoir :

1.La phase d'intelligence :

Une décision efficace repose sur une définition claire problème et par conséquent la recherche des solutions possibles. Ainsi il est question de collecter un maximum d'informations utiles à la prise de décision.

2.La phase de modélisation ou de conception :

Cette deuxième étape » consiste à trier les informations utiles et analyse la faisabilité en fonction des moyens disponibles.

3-La phase de choix ou de sélection :

Cette dernière étape permet de faire un choix parmi un panel de possibilités et selon une pondération de critères.

Section 2 : Le système d'information et la prise de décision

1-Définition de l'information :

L'information constitue avec les moyens humains , techniques et financiers une ressource redoutable pour l'entreprise.

Les flux d'information engendrent, coordonnent et contrôlent les flux matériels, les flux financiers et les flux humains²⁸.

La structure de l'entreprise repose sur l'utilisation et l'accès aux informations de natures diverses.

2-Le système d'informations²⁹ :

Le système d'informations est un ensemble d'éléments en interaction.

Selon R.Reix (2000) Le SI est « *un ensemble organisé de ressources permettant d'acquérir , de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans les organisations*³⁰ ».

2.1 Les fonctions du système d'informations :

D'après cette définition, le système d'informations s'appuie sur les quatre fonctions suivantes :

2.1.1 Collecter les données³¹:

La collecte des données peut être de source interne et externe.

²⁸ M.Darbelet (1987) économie d'entreprise Foucher Paris p 30

²⁹ Ibid p 46

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

2.1-2 Traiter les données³² : cette fonction est très importante dans la mesure où elle consiste à transformer les données en des informations utiles à l'entreprise notamment en matière de prise de décision.

2.1-3 Stocker les données³³ : il s'agit d'une fonction classique de stockage dans des fichiers ou dans des bases de données.

2.1.4 Communiquer les données³⁴ par le biais des réseaux de transmission aux bénéficiaires.

3. Le rôle de l'information dans l'entreprise :

L'information augmente les connaissances des individus et réduit par conséquent l'incertitude.

Cette thèse est d'autant plus vraie dans un contexte incertain où la collecte des informations requiert des efforts colossaux et induit donc un coût élevé.

Les informations peuvent être de natures différentes et sont liées à toutes les fonctions de l'entreprise.

4. Les sources d'informations dans l'entreprise :

Un dirigeant qui est assez informé a plus de chances d'aboutir à une décision efficace. En quelque sorte, la réussite de la prise de décision repose sur une collecte d'informations utiles et pertinentes.

³² Idem

³³ Ibid

³⁴ Ibid

Les informations sont de deux natures :

4.1 Internes : Elles relèvent de l'environnement interne de l'entreprise.

Exemples : documents administratifs, documents comptables, chiffre d'affaires.....

4.2 Externes : elles proviennent de l'extérieur de l'entreprise.

Elles reposent surtout sur des données sur les besoins des clients, les concurrents, de nouvelles réglementations.....

5. Acquisition de l'information³⁵ :

L'acquisition de l'information implique un effort sérieux pour être à jour avec les évolutions de l'environnement, les aléas de la conjoncture.

Dans ce sens, elle doit développer un esprit de veille, et ce dans différents domaines : technologique, commercial, financier, stratégique, social.....

cette veille a le privilège de donner une vision sur ce qui se passe à l'extérieur et permet de :

- être réactif face aux aléas de la conjoncture
- renforcer ses avantages compétitifs.

Les informations stratégiques peuvent être classées comme suit :

³⁵ idem p 44

5.1 L'information blanche³⁶ :

L'information blanche se caractérise par sa facilité d'accès : presse, internet, base de données.....

5.2 L'information grise³⁷ :

La collecte de ce type d'informations recourt aux compétences de consultants et de veilleurs en matière d'intelligence économique..

5.3 L'information noire³⁸ :

l'information noire est obtenue par de s moyens illégaux : filatures, corruption.....).

6 .L'intelligence économique³⁹ :

« L'intelligence économique consiste en un ensemble de recherche, de traitement et de protection de l'information.

Exemples :

Repérer puis sensibiliser les informations sensibles de l'entreprise.

Sensibiliser les collaborateurs à la protection des informations importantes

Réaliser une veille concurrentielle et technologique

Utiliser des outils d'archivage pertinents(gestion électronique des documents , intranet⁴⁰ ».....) .

³⁶ Idem

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

³⁹ Ibid p 44

⁴⁰ Ibid

Cette démarche de l'intelligence économique permet aux entreprises de faire face aux aléas en repérant des opportunités intéressantes qui se présentent tout en étant vigilantes face aux menaces de l'environnement.

Ainsi elle requiert des compétences diversifiées et transversales.

7. Les qualités de l'information⁴¹ :

L'information efficace et donc utile pour l'entreprise doit contenir les caractéristiques suivantes :

7.1 Fidèle⁴² :

Une information doit refléter la réalité.

7.2 Précise et pertinente⁴³ :

Une information doit être suffisamment détaillée pour répondre aux attentes de ses utilisateurs.

7.3 Actualisée⁴⁴ :

L'information a l'inconvénient de périr vite ainsi un effort d'actualisation doit être conçu pour être à jour avec les événements et les évolutions économiques.

⁴¹ Idem p 45

⁴² Ibid

⁴³ ibid

⁴⁴ ibid

7.4 Intelligible⁴⁵ :

L'information qui doit être précise et pertinente devra être compréhensible pour ses utilisateurs afin de faciliter l'usage.

8. Les risques liés à l'information⁴⁶ :

L'information qui est au cœur de la prise de décision représente quelques risques dont il faut prendre en compte .

Le tableau suivant a pour objet de présenter les principaux risques relatifs à l'usage de l'information et son incidence sur la prise de décision.

⁴⁵ Idem

⁴⁶ Ibid

Tableau n °2 Les risques liés à l'information

Déformation	Lors de la circulation de l'information de l'émetteur au destinataire et lors de son stockage, l'information peut être déformée
Perte	Les pannes et les virus informatiques peuvent entraîner la disparition de données. Le départ d'un salarié peut entraîner une perte d'informations.
Vol de données	Le piratage, le vol des données et l'espionnage industriel sont préjudiciables. Outre les solutions techniques de protection des réseaux informatiques, certaines mesures de prudence sont élémentaires(changements de mots de passe, fermeture à clé des bureaux contenant des documents sensibles.....).
Non respect de la vie privée	Les NTIC présentent des risques de dérivés vis-à-vis du respect de la vie privée .Elles facilitent la surveillance des salariés et l'augmentation des informatyions détenues sur les clients. L'entreprise a des obligations à respecter par rapport aux fichiers contenant des données personnelles

Source : S.Josien (2019) l'essentiel du management Editions Lextenso Paris P 45

Section 3 : Le pouvoir décisionnel⁴⁷ :

L'exercice du pouvoir de décision dans une entreprise s'appuie sur la répartition des compétences et les choix à effectuer entre différents niveaux de décision et la coordination qui doit se faire.

1. Définition :

« Le pouvoir de décision se traduit par des ordres, des instructions, des directives qui devront être appliqués par les différents membres de l'organisation concernés 48 »

2. Les modes de répartition du pouvoir :

La question de centralisation ou de décentralisation est liée à pas mal de facteurs dans l'organisation.

2-1 La centralisation :

Une organisation est dite centralisée lorsque le pouvoir de décision relève de la responsabilité d'une ou de plusieurs personnes.

Ce mode d'exercice de pouvoir est approprié dans l'organisation scientifique du travail émanant de l'approche taylorienne qui repose sur un clivage organisationnel entre les dirigeants qui décident et les ouvriers qui exécutent.

La centralisation constitue un vecteur de coordination et de cohésion au sein des organisations.

⁴⁷ Idem p 358

⁴⁸ M.Darbelet (2007) , l'essentiel sur le management BERTI Alger P359

2.2 La décentralisation :

Plus la taille des entreprises s'accroît plus il devient difficile de centraliser le pouvoir.

Dans les grandes entreprises, un seul dirigeant ne peut pas prendre toutes les décisions par manque de temps, de compétences et de vision.

A ce titre on s'appuie fortement sur la personnalité du manager qui détermine le style de management adopté.

Ainsi un manager sociable doté d'un esprit d'ouvert favorisant la communication efficace et le travail collectif aura un penchant à un style de management décentralisé démocratique qui ne freine pas l'initiative de ses employés .

Contrairement un manager fanatique adoptera un style centralisé dont la pouvoir de prise de décision est à la portée d'une seule personne.

Le management décentralisé, en plus des avantages cités plus haut, permet de pallier la pression et le risque de prise de décision notamment dans le cadre d'un environnement turbulent qui met les managers dans des situations stressantes et limite par conséquent leurs compétences managériales.

Ainsi la prise de décision collective permet de souder les liens intra organisationnels et permet d'accroître les forces de l'entreprise et par conséquent ses avantages compétitifs.

Le chef d'entreprise, disposant d'intelligence sociale, saura capitaliser un bon nombre d'avantages compétitifs relevant de son environnement interne ⁴⁹ et externe⁵⁰.

3. Les motifs de la décentralisation⁵¹ :

De nombreuses raisons justifient le mode de décentralisation du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise.

Une décision centralisée peut perdre de son efficacité dans la mesure où les capacités des individus sont limitées et par conséquent ne peuvent pas maîtriser toutes les situations qui se présentent.

L'efficacité décisionnelle est limitée par les éléments suivants :

Le temps, la pression, la collecte d'informations, la psychologie des décideurs.....

Dans ce sens la décentralisation représente d'innombrables avantages pour les collaborateurs et pour l'entreprise.

- La décentralisation permet de prendre des décisions pertinentes du moment que les décideurs sont proches du problème et ont donc une meilleure appréhension.

⁴⁹ L'environnement interne dans un cadre convivial de travail et une communication efficace constitueront un champ favorable pour accroître les forces de l'entreprise.

⁵⁰ Une entreprise intelligente est une entreprise qui saurait saisir les opportunités de l'environnement et les transformer en des points forts pour renforcer ses avantages compétitifs et par conséquent sa position concurrentielle.

⁵¹ M.Darbelet (2011) l'essentiel sur le management Berti Alger p 364

- La décentralisation est un vecteur de motivation du moment qu'elle responsabilise et implique les salariés dans la prise de décision.
- La décentralisation favorise l'initiative et la créativité du moment qu'elle permet de faire confiance aux compétences des collaborateurs.
- La décentralisation a pour avantage également d'accentuer la flexibilité organisationnelle notamment par sa capacité d'adaptation avec l'environnement externe.

4. Les différentes formes de décentralisation⁵² (Mintzberg):

d'après Mintzberg, la décentralisation peut prendre les formes suivantes :

4.1 Verticale⁵³ : le pouvoir décision est dispersé vers le bas de la ligne hiérarchique. Il s'agit de la forme la plus classique de la décentralisation.

4.2 Horizontale⁵⁴ : les pouvoirs sont transférés aux fonctionnels (staff)

Technostructure : formation, méthodes.....

Support logistique : recherche et développement, relations sociales.....

4.3 Globale⁵⁵ : chaque unité décentralisée a le pouvoir de prendre toutes les décisions concernant son activité, ses services, ses produits, sa zone géographique

4.4 Sélective⁵⁶ : chaque unité décentralisée peut prendre certaines décisions

⁵² Idem

⁵³ ibid

⁵⁴ ibid

⁵⁵ ibid

Exemple : fonctionnement interne, décisions opérationnelles....

4.5 Exhaustive⁵⁷ : l'unité décentralisée contrôle l'intégralité du processus de décision (Intelligence, Modélisation, choix).

4.6 De phase⁵⁸ : l'unité décentralisée ne contrôle que quelques phases du processus décisionnel.

Exemple : des experts préparent la décision, analysent les différentes opportunités mais le choix définitif incombe à la direction générale.

5. Les modes de directions décentralisées⁵⁹ :

5.1 La direction par objectifs⁶⁰ (DPO) :

La direction par objectifs adaptée par les entreprises américaines dans les années 60 consiste à donner aux subordonnées des objectifs à atteindre et non pas des tâches à exécuter.

Les objectifs sont fixés par la direction générale et par la suite ils sont assignés individuellement aux différents responsables . Ces derniers doivent être parfaitement informés des objectifs qui leur sont proposés. Ces objectifs sont négociables avec la hiérarchie s'ils estiment qu'ils n'ont pas les moyens pour les atteindre.

⁵⁶ idem

⁵⁷ ibid

⁵⁸ ibid

⁵⁹ Darbelet op cit p 365

⁶⁰ Ibid

5.2 La direction participative par objectifs⁶¹ :

Contrairement à la DPO, la DPPO consiste à faire participer le personnel à la fixation des objectifs.

Dans ce sens cette modalité de décentralisation permet d'intégrer et de responsabiliser le personnel de l'entreprise à la fixation des objectifs ;

Ainsi elle repose sur la motivation et l'implication

De surcroît elle représente un moteur à la communication du moment qu'elle renforce les liens intraorganisationnels et par conséquent améliore l'ambiance du climat social.

5.3 La cogestion⁶² :

La cogestion est un système mis en œuvre dans les années 1950 .L'objectif est d'associer les salariés à la gestion de l'entreprise. Cette participation leur confère un certain pouvoir en matière de prise de décision.

⁶¹ Idem

⁶² Darbelet op cit p 365

Section 3 : Les modèles de la décision

En fait les théories de la décision coiffent à leurs tours la logique de la rationalité qui pourrait, selon les circonstances, revêtir un aspect illimité tandis que dans d'autres circonstances, elle pourrait être de nature limitée.

Donc l'objet de ce paragraphe est de cerner les différentes appréhensions de la notion de rationalité en matière de choix et donc de prise de décision.

1 .Le modèle classique⁶³ :

Dans ce modèle, la notion de décision est conceptualisée dans un contexte où l'environnement est stable et prévisible. Ainsi l'accès à l'information est disponible. Le décideur a par conséquent toutes les informations disponibles pour faire un choix optimal et ses retombées sont connues d'avance .

Dans ce sens cet acteur rationnel maximisera ses objectifs⁶⁴.

Ainsi la marge d'erreurs est très faible notamment pour les décisions stratégiques qui ont des incidences sur l'avenir voire la pérennité de l'entreprise.

Le modèle préconise également que tous les acteurs partagent le même goût ; ce qui éviterait des conflits intra organisationnels dont les retombées toucheraient la performance organisationnelle des entreprises.

⁶³ S. Josien op cit p 52

⁶⁴ Nous sommes dans le cadre du modèle économique classique qui stipule que l'homme économique maximise son profit

Ce modèle a été critiqué pour son caractère irréaliste sur les aspects de l'entreprise notamment en matière d'environnement qui est en perpétuelle changement . Une autre critique porte sur la similitude des goûts des acteurs de l'entreprise.

2 .Le modèle d'Herbert Simon⁶⁵ :

Le modèle d'Herbert Simon vient rompre avec le modèle précédent dans la mesure où il part de l'hypothèse de la rationalité limitée.

Cette rationalité est limitée par les capacités cognitives des individus et par ses compétences managériales.

Dans cette approche contextualisée dans un environnement incertain et imprévisible, la quantité d'informations disponibles n'est pas suffisante pour prendre une décision optimale.

Dans ce sens le décideur se contente du premier choix satisfaisant à sa disposition.

Ce modèle constitue une rupture avec le précédent du moment qu'il se repose sur des hypothèses plus réalistes.

⁶⁵ idem

Les situations qui incitent le décideur à se contenter du choix satisfaisant peuvent s'expliquer par cinq types de difficultés :

- **Le problème à résoudre mal défini :**

L'environnement qui caractérise ce modèle de décision , spécifié par des informations limitées , peut mener à une incompréhension du problème .

- **L'analyse des données :**

Cette deuxième difficulté relève du champ des informations disponibles pour la prise de décision. Ainsi des informations non suffisantes sur le problème influence le choix à faire et par conséquent les retombées de ce choix .

- **Les expériences et la formation du décideur :**

En matière de prise de décision, des facteurs d'ordre professionnel peuvent influencer le choix à faire.

- **L'impact des critères d'appréciation sur le comportement du décideur :**

Cette évaluation peut être fondée sur une appréciation subjective du problème .Comme elle peut s'appuyer sur le cumul de ses expériences Ainsi le choix des critères qui permet de retenir la solution peut être erroné ou influencé par des facteurs personnels ou psychologiques.

- **L'analyse des conséquences de la décision est faible :**

L'environnement instable se caractérise par un manque d'informations disponibles utiles pour la prise de décision. Ce manque de données se répercute automatiquement sur la qualité d'analyse des conséquences des choix effectués.

En fait le décideur a des expériences en matière de prise de décision relatives à des situations passées ; ces expériences accumulées créent en quelque sorte un apprentissage. Ainsi il sera amené dans le futur à choisir des options qu'il a déjà sélectionnées en fonction des données et des informations dont il dispose. En d'autres termes, le parcours vécu influence fortement le choix d'une option dans le futur.

3.Le modèle organisationnel de R.Cyert et J.March⁶⁶ :

Ce modèle de décision, contrairement au modèle classique, stipule que les objectifs des individus peuvent être différents de ceux de l'organisation.

Dans ce sens des conflits peuvent exister suite à la divergence des objectifs

En d'autres termes, cette théorie se contredit avec la théorie classique qui appréhende le décideur comme acteur homogène , unique ayant des similitudes dans les objectifs.

Le modèle organisationnel , pour pallier les conflits , repose sur la négociation des objectifs pour trouver un compromis et pour éviter des

⁶⁶ Idem P 53

malentendus qui peuvent engendrer des dysfonctionnements organisationnels.

4.Le modèle politique de C. Lindblom⁶⁷ :

Le modèle politique repose sur les différences individuelles, qui dans des situations identiques , se comportent différemment et n'envisagent pas la même solution.

Ces différences relèvent principalement de leurs traits psychologiques, de leurs expériences, de leurs compétences.....

Ainsi la prise de décision repose sur le degré d'accord sur lequel s'entendent les membres de l'organisation avec un minimum de cohésion.

⁶⁷ Idem

Chapitre II : La pratique de la décision.

Section 1 : Les attitudes clés de la prise de décision

L'efficacité de la prise de décision repose sur certaines clés qui revêtent à la fois une dimension individuelle, collective voire organisationnelle.

Ce paragraphe va présenter les différents comportements⁶⁸ et les qualités des décideurs qui ont des incidences sur l'efficacité de la prise de décision.

1. L'apprentissage en équipe⁶⁹:

Cette technique est primordiale pour la réussite du processus décisionnel. Elle apporte une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles⁷⁰.

Il s'agit donc de l'effet de synergie qui réussit dans un cadre de travail collectif mobilisant tous les esprits et les compétences pour aboutir aux fins souhaitées.

⁶⁸ Les attitudes clés sont d'ordre individuel, collectif, organisationnel....

⁶⁹ J.M. Santi(2015) la prise de décision Dunod Paris P166

⁷⁰ Ibid

Objectifs :

Cette notion appelée également management de l'intelligence collective⁷¹ s'appuie sur l'esprit d'équipe qui a été approché par plusieurs auteurs en la matière et qui constitue un vecteur de performance collective.

L'efficacité de cet outil tient essentiellement à la recherche de développement des compétences individuelles pour construire des compétences collectives.

Le but étant de réfléchir ensemble sur un problème donné.

Ainsi il s'agit de valoriser les apports personnels dans un esprit d'équipe.

La décision est alors le fruit d'une co-construction de points de vue différents.

Ceci permet également de gérer les désaccords et les conflits .La décision est donc le résultat d'un consensus.

Usage⁷² :

L'approche repose sur les étapes suivantes :

Informer⁷³ : rechercher ensemble les données nécessaires pour comprendre le but ciblé.

⁷¹ J.M. Santi op cit

⁷² Ibid

⁷³ ibid

Coordonner⁷⁴ : la coordination est un mécanisme important dans les organisations du moment qu'il favorise l'efficacité organisationnelle.

Donc ceci permet de contrôler les tâches réparties et de corriger les dysfonctionnements pour atteindre l'objectif souhaité.

Créer⁷⁵ : il s'agit de réfléchir à de nouvelles idées en encourageant la créativité et la diversité.

Echanger⁷⁶ : l'échange est un moteur d'efficacité dans les organisations qui permet d'aboutir à diverses favorisant ainsi l'atteinte du but en commun.

Décider, agir et capitaliser les expériences⁷⁷ : il s'agit de faire des choix en mobilisant les compétences collectives tout en s'appuyant sur les expériences passées pour enrichir le processus décisionnel.

Méthodologie⁷⁸ :

L'approche du management de l'intelligence repose sur certaines compétences.

• **Traiter les divergences dans un esprit constructif**⁷⁹ :

Les divergences de point de vue doivent être gérées avec sérénité pour ne pas biaiser les objectifs communs.

⁷⁴ idem

⁷⁵ ibid

⁷⁶ ibid

⁷⁷ ibid

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ ibid

Ainsi un esprit ouvert, acceptant les critiques participera à la réussite de l'approche.

- **Encourager les contributions individuelles⁸⁰ :**

L'approche repose sur la diversité des idées dans un esprit de groupe pour une appréhension plus globale . ainsi il n'est pas permis de juger ou de critiquer les idées proposées par risque de les offenser ou les frustrer

Dans ce sens la créativité et l'imagination jouent un rôle primordial dans l'atteinte de la performance collective.

Cette technique permet donc de pallier les conflits internes et les divergences d'esprit.

Par conséquent elle concourt à l'amélioration de la communication et permet donc de souder les liens intra-organisationnels. De surcroît elle favorise le partage et la complicité entre les membres de l'organisation.

Cette technique est d'autant plus efficace dans un univers incertain où il devient impératif de puiser dans les forces de l'entreprise pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour accroître sa réactivité.

⁸⁰ idem

2. La vision partagée⁸¹ :

« Avoir une vision partagée avec l'ensemble des acteurs d'une décision c'est fixer un objectif qui véhicule des valeurs ayant un sens pour eux⁸² »

Il implique une construction collective d'un objectif qui correspond aux attentes des entreprises en matière de compétitivité , de pérennité et des attentes des individus.

Ainsi plus l'individu est valorisé , impliqué et donc motivé plus il va être performant dans son poste et concourt par conséquent aux performances organisationnelles des entreprises.

Cette notion de vision partagée trouve sa place dans des entreprises intelligentes qui sauront concilier entre les besoins individuels et les besoins organisationnels .

Objectifs⁸³ :

cette vision partagée a pour objectif de concilier entre l'efficacité sociale et l'efficacité économique du moment qu'elle permet aux membres de l'organisation d'exprimer clairement leurs attentes.

Ainsi elle suscite Susciter l'enthousiasme et le dynamisme des individus dans un esprit d'équipe.

⁸¹ J;m; Santi p 174

⁸² Ibid

⁸³ Idem

De surcroît elle favorise la cohésion de l'équipe et soude par conséquent les liens intraorganisationnels.

Elle repose sur la notion de risque et donc l'audace.

Usage⁸⁴ :

La vision partagée repose sur les attitudes suivantes :

L'adhésion⁸⁵ : l'adhésion est une attitude clé qui permet d'ancrer la notion de partage, d'échange.....

L'engagement⁸⁶ : cette attitude renvoie à la notion de sentiment d'appartenance à l'entreprise par l'ancrage d'un but en commun dans les esprits des collaborateurs.

La collaboration⁸⁷ : partant du but en commun qui concilie entre les attentes des individus et des entreprises, elle responsabilise et mobilise chaque membre et participe par conséquent à l'efficacité de l'approche. D'un point de vue salarié elle favorise une communication claire des objectifs sans oublier le souci de reconnaissance et le besoin d'être écouté et surtout être compris par son responsable.

Ayant pour but de développer l'entreprise, elle favorise la créativité, l'imagination et l'innovation et la libre expression des idées.

⁸⁴ idem

⁸⁵ Ibid p 175

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

Ayant un attribut psychologique elle pourrait avoir des incidences directes sur les résultats escomptés.

3. L'humilité du décideur⁸⁸ :

Une prise de décision efficace repose sur un ensemble de qualités et des compétences transversales pour réussir sa mission. l'efficacité managériale ne se limite pas à des compétences de gestion, de direction et de planification. Ainsi le cadre de réflexion dépasse largement les compétences managériales et revêt par conséquent d'autres dimensions.

En fait les facteurs psychologiques ont une incidence directe sur la manière de gérer son entreprise et donc de prise de décision.

Ainsi la personnalité détermine essentiellement sa réussite. Aborder le thème la personnalité des individus mène à l'analyse de leur comportement dans des situations différentes.

Un responsable n'est pas en mesure toujours de prendre seul des décisions efficaces.

Cette analyse a trait avec la théorie d'Herbert Simon qui part du constat que l'individu est limité par ses capacités cognitives, par le temps , par la quantité d'informations disponibles.....⁸⁹

⁸⁸ J.M. Santi op cit p 184

⁸⁹ Revoir la notion de rationalité limitée dans la théorie d'Herbert Simon qui a critiqué le modèle classique fondé sur le choix optimal .

Dans ce sens il doit faire appel aux compétences de ses collaborateurs .Ceci est d'autant plus vrai dans un environnement incertain où il est sujet à des situations différentes et qui accentuent la pression et le stress tenant au processus décisionnel.

Ainsi un responsable humble ouvert d'esprit , compréhensif, objectif....a plus de chance de prendre une décision efficace qu'un manager qui n'accepte pas les critiques ; une personne qui ne se remet pas en cause.

4. La créativité et l'ouverture ⁹⁰ :

L'efficacité managériale repose également sur d'autres traits de caractère : l'esprit ouvert.

Un décideur qui est doté d'un esprit ouvert a du charisme du moment qu'il accepte les idées des autres et encourage par conséquent la créativité.

D'autant plus qu'il accepte les critiques et apprend de ses erreurs.

La créativité est une qualité convoitée pour le fonctionnement efficace des entreprises. En fait la créativité est capitale dans les techniques de décisions collectives telles que le brainstorming⁹¹ dont les avantages sont innombrables pour le salarié et pour l'entreprise.

⁹⁰ J.M. Santi op cit p 178

⁹¹ Ce point sera détaillé dans les paragraphes suivants

Objectifs⁹² :

Etre créatif et ouvert d'esprit permet de recueillir un maximum d'idées et de propositions même si elles sont difficiles à réaliser dans la réalité.

Usage⁹³ :

La créativité et l'ouverture d'esprit requierent des attitudes positives en matière de prise de décision,

Les réflexes d'autodéfense⁹⁴ :

Un esprit ouvert requiert une force mentale et des mécanismes d'autodéfense.

Un climat de confiance⁹⁵ :

Un climat de confiance est primordial pour la sérénité . il permet ainsi d'écouter et de prendre en considérations les propositions .

La cohésion du groupe⁹⁶ :

La cohésion du groupe nécessite une ambiance de confiance qui motive et implique plus les individus dans la réalisation d'un but en, commun.

Absence de jugements : avoir un esprit ouvert qui accepte les points de vues des autres doit éviter au maximum le jugement même s'ils sont divergents . Cette attitude positive a pour avantage d'encourager plus la

⁹² idem

⁹³ idem

⁹⁴ Ibid p 177

⁹⁵ ibid

⁹⁶ ibid

liberté d'expression. Ainsi elle améliore la communication entre les individus.

Méthodologie :

L'ouverture d'esprit et la créativité ont des avantages pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

• Les Individus ⁹⁷:

D'un point de vue individu :

Elle encourage la libre expression des idées

Elle permet d'exprimer ses propres besoins. Elle revêt donc des attributs psychologiques. Elle favorise également la valorisation et le développement des compétences individuelles.

L'équipe décisionnelle :⁹⁸

D'un point de vue collectif, un travail collaboratif a pas mal d'avantages à savoir :

- Renforcer les liens sociaux et améliorer la communication notamment en matière de Gestion des conflits.
- Motiver les collaborateurs
- Encourager la parole et donc l'autonomie tout en respectant la divergence des avis
- Un climat de travail de confiance.

⁹⁷ Idem

⁹⁸ Ibid

Section 2 : Les instruments de la prise de décision

La prise de décision repose sur certains critères dont certains sont individuels tandis que d'autres sont collectifs.

D'autant plus que certains d'entre eux sont faciles à appliquer tandis que d'autres sont beaucoup plus complexes et sont donc difficiles à appliquer dans la réalité.

Les caractéristiques d'un outil efficace pour la prise de décision

L'outil doit correspondre aux besoins de l'organisation et à son contexte

L'outil sélectionné doit également être souple et donc capable de recueillir toutes les informations disponibles pour la prise de décision.

Une troisième caractéristique tient à la nécessité d'être précis ; il doit contenir des informations détaillées pour faciliter la prise de décision.

Une quatrième caractéristique, qui est en fait liée à la troisième, est liée au caractère simple de l'outil quant à l'usage et les résultats souhaités.

Une dernière caractéristique tient à sa capacité à s'adapter aux évolutions et aux changements de l'environnement de la prise de décision.

1. La technique PROACT⁹⁹ :

« La technique PROACT est une démarche détaillée de résolution de problèmes. Elle permet d'étudier le problème et les solutions possibles en profondeur avant de prendre une décision¹⁰⁰ ».

⁹⁹ J ;m ;Santi prise de décision Dunod Paris 2015 p 56

¹⁰⁰ Ibid

En répondant aux questions de chaque étape, une solution se dégage d'elle-même.

PR : définir le **problème**¹⁰¹

O : identifier son **objectif**¹⁰²

A : rechercher d'autres **options**¹⁰³ (**alternatives**).

C : analyser **les conséquences**¹⁰⁴.

T : élaborer des compromis¹⁰⁵ (trocs).

Objectifs de la méthode PROACT :

La méthode a l'avantage d'avoir un aspect très objectif face à la situation qui se présente en matière de prise de décision.

On comprend par là que la prise de décision est facilitée par un choix réaliste parmi les options possibles.

Objectifs :

L'usage de cette méthode permet au décideur d'être au maximum objectif face à un problème donné.

Donc il cherchera la la solution la plus pertinente en fonction des informations disponibles et des attentes.

¹⁰¹ Idem

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Ibid

Usage de la méthode :

Pour comprendre comment utiliser la méthode de proact en matière de prise de décision, il convient d'expliquer ses étapes.

L'étape PR : cette étape ,la plus difficile et la plus sensible, permet de définir et de positionner le problème qu'on souhaite résoudre.

Elle doit de faire sérieusement car elle peut être appréhendée de différentes manières.

En d'autres termes il s'agit de cerner les causes, l'ampleur, le coût.....

L'étape O : cette étape définit l'objectif à atteindre pour résoudre le problème.

L'étape A : cette étape consiste à énumérer les scénarios possibles pour résoudre le problème.

L'étape C : cette phase du processus est à la fois très sensible et très importante car elle permet d'évaluer les conséquences de chaque option ou possibilité qui se présente.

En quelque sorte, il s'agit de peser le pour et le contre de chaque alternative : les avantages, les inconvénients des solutions possibl

L'étape T : il s'agit de réfléchir sérieusement et surtout rationnellement aux compromis qu'on peut ou encore plus qu'on doit faire (besoins, moyens.....) en matière des options ou solutions possibles .

A ce stade, on se posera des questions comme :

Quels sont les critères les plus importants. En d'autres termes il s'agit de hiérarchiser les critères de choix en fonction de la situation qui se présente..

Donc l'étape permet de cerner les priorités notamment dans un environnement turbulent qui nécessite plus que jamais une prise de décision rationnelle.

l'outil doit être appliqué minutieusement pour cerner le problème, concilier entre les objectifs à atteindre et les attentes, la recherche des solutions possibles et enfin le choix qui rappelle le doit être rationnel et bien réfléchi.

Pour plus d'efficacité de la méthode, une prise de décision en équipe reposant sur les échanges des idées et les négociations s'avère plus que nécessaire notamment dans un environnement complexe et exigeant des efforts de la part de tous les acteurs.

2. La matrice de décision multicritère¹⁰⁶ :

Cet outil, comme son nom l'indique, repose sur l'utilisation de plusieurs critères en matière de prise de décision.

Objectifs de l'outil :

Cet outil permet de faire un choix parmi un large panel

Il a l'avantage d'être prise individuellement ou collectivement.

¹⁰⁶ J. Santi op cit p 60

D'un point de vue collectif, il a l'avantage de collecter des informations de plusieurs parties et de natures différentes. Elle s'adapte mieux alors aux décisions collectives avec des points de vue divergents.

Ainsi les malentendus sont évités du moment que les critères sont négociés à l'avance.

Usage de la matrice¹⁰⁷ :

La méthode de décision multicritère suit les étapes suivantes :

- **Définir les critères de choix¹⁰⁸ :**

Il s'agit de sélectionner 5 ou 6 critères qui relèvent de natures différentes : efficacité, rapidité facilité de mise en œuvre.....

- **Etablir un barème de pondération¹⁰⁹ :**

il s'agit de concevoir une échelle pour chaque critère sélectionné.

- **Construire la matrice multicritère¹¹⁰ :**

Pour construire la matrice multicritère, il suffit de spécifier les colonnes et les lignes qui la composent .

Ainsi les lignes comportent les critères de choix pondérés et les colonnes coiffent les options possibles.

- **Recueillir et totaliser les notes¹¹¹ :** chaque participant à la décision attribue une note de 0 à 3¹¹² en fonction des critères retenus.

¹⁰⁷ Idem p 61

¹⁰⁸ IBID

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ ibid

¹¹¹ ibid

- **Retenir l'idée qui totalise le plus de points**¹¹³ : Cette phase permet de faire un choix parmi d'autres.

4.La méthode Delphi¹¹⁴ :

Cette méthode consulte un groupe d'experts sur un thème bien défini
L'efficacité de la méthode tient à sa faculté de décider en groupe .

Objectifs de la méthode :

Le but final est de rassembler plusieurs avis d'experts sur un thème précis.
On signale à ce niveau que des divergences d'opinions sont envisagées mais sans conséquences graves sur le groupe.

La méthode requiert un caractère flexible du moment que les experts ne se rencontrent pas forcément pour communiquer leurs avis .Ainsi la méthode se fait par correspondance par l'intermédiaire d'un coordinateur .
Malgré le caractère souple de la méthode et sa faculté à décider collectivement , elle présente des inconvénients telle que le lourdeur de son application ; ce qui , par conséquent, entrave la rapidité du processus décisionnel.

¹¹² Idem

¹¹³ Ibid

¹¹⁴ J. Santi op cit p 62

4. La méthode des cinq pourquoi ¹¹⁵ :

Objectifs :

La méthode des cinq pourquoi consiste à rechercher la source ou la cause principale d'un problème ou d'une défaillance.

Cette méthode s'inscrit dans le cadre de la démarche de la qualité totale.

Usage de la méthode :

Pour une démarche efficace, il convient de suivre les étapes suivantes :

Etape 1¹¹⁶ :

La première étape consiste à définir clairement le problème à résoudre, les enjeux, les contraintes relatives au processus décisionnel.

Ainsi on peut se poser des questions de ce genre :

quel problème fait-on face ?

Qu'est-ce qui nous cause du tort ?

Qu'est-ce qui est dommageable ?

Etape ¹¹⁷ 2 :

La deuxième étape consiste à répondre à la question une première fois pour trouver la cause du problème et on recommence le processus 5 fois de suite jusqu'à remonter à la source.

¹¹⁵ Idem p 66

¹¹⁶ Idem p 65

¹¹⁷ ibid

Etape¹¹⁸ 3 :

La troisième étape est une phase de réflexions aux solutions au problème après avoir identifié la source du problème.

5 . Le brainstorming¹¹⁹ :

Cette technique de prise de décision appelée brainstorming ou remue – méninges est une méthode de réflexion créative consiste à produire un maximum d'idées possibles face à un problème donné.

Ainsi la réflexion repose sur la créativité qui permet d'aboutir à un maximum d'idées dans un horizon temporel court tout en respectant certaines conditions du brainstorming.

Dans ce sens il faut laisser l'initiative aux autres sans juger ou critiquer leurs idées encore plus sans censure pour aboutir à l'objectif escompté.

Objectif de l'outil :

L'objectif du brainstorming est de maximiser le nombre d'idées produites en favorisant l'imagination des membres du groupe . Donc quelque soit l'idée qui passe en tête sera retenue dans un cadre de respect des opinions des autres. Ainsi pas droit aux jugements ou aux critiques pour plus d'efficacité.

¹¹⁸ idem

¹¹⁹ Ibid p 66

Usage de l'outil :

Pour réussir la démarche , un groupe composé de 5 à 10 personnes de compétences diversifiées se réunissent pour avoir une vision large sur le problème à résoudre ou l'objectif à atteindre .

Dans ce sens une définition ou une appréhension claire du sujet facilite la collecte des solutions.

Donc si on récapitule la démarche consiste à constituer un groupe de quelques personnes qui réfléchissent ensemble pour trouver les solutions à un problème donné en encourageant l'imagination, la créativité et tout en évitant les critiques, les jugements et les censures des avis des autres.

6.La matrice SWOT :

L'analyse SWOT est un outil d'analyse très important en matière de prise de décision . L'analyse porte sur :

- Les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- Les opportunités et les menaces de l'environnement.

En fait il s'agit d'une analyse stratégique qui permet de faire un diagnostic à la fois :

- Interne en termes de forces et de faiblesses de l'entreprise.
- Externe en termes de composantes de menaces et d'opportunités de l'environnement.

Objectifs de l'outil¹²⁰ :

Le but de l'outil est de prendre en considération les facteurs internes notamment en matière de moyens , de qualité de gestion, de potentiel et les facteurs externes qui relèvent principalement des concurrents, des clients , réglementation juridique.....

En d'autres termes c'est un outil d'aide à la prise de décision entre plusieurs options possibles.

Usage de l'outil¹²¹ :

L'analyse SWOT s'appuie sur l'étude des :

- **Forces¹²²** : les forces constituent des aspects internes positifs du moment qu'elles renforcent la compétitivité des entreprises.
- **Faiblesses¹²³** : les faiblesses constituent les aspects négatifs internes à l'entreprise.

Dans ce sens une connaissance de tous les aspects négatifs est importante pour l'entreprise pour les corriger et donc accentuer son portefeuille de points forts.

¹²⁰ Idem P 58

¹²¹ Ibid p 90

¹²² ibid

¹²³ ibid

- **Opportunités¹²⁴ :**

Les opportunités constituent les points forts externes dont peut bénéficier une entreprise pour faire face aux aléas de la conjoncture. Ainsi elles représentent les aspects positifs externes qui peuvent s'ajouter au panel des points positifs.

- **Menaces¹²⁵ :**

Les menaces constituent les points externes négatifs. En quelque sorte il s'agit des entraves liées à l'activité économique en matière de nouveaux concurrents, de nouvelles technologies..... Qui constituent des entraves en matière de prise de décision.

La réussite de la démarche SWOT repose sur un diagnostic approfondi pour bien cerner les éléments de l'analyse.

Un autre point est à signaler : l'entreprise peut agir sur ses aspects internes du moment qu'ils reposent sur des composantes de l'environnement interne contrairement aux éléments externes qui s'imposent et sont donc hors du contrôle.

¹²⁴ Idem

¹²⁵ Ibid

Section 3 : Des décisions pérennes et partagées

Pour rendre une décision réalisable, il faut s'assurer d'abord s'assurer de sa pérennité : une décision pérenne est une décision qui peut perdurer dans le temps.

Cette question de pérennité pourrait être remise en cause dans un environnement devenu incertain atténuant ainsi l'acquisition de toutes les informations nécessaires pour la prise de décision .

Dans ce contexte particulier on n'est pas en mesure de prendre des décisions optimales Cette situation requiert une compréhension et une acceptation du choix fait qui rappelle le relèvement des circonstances de l'environnement.

Le décideur aura recours à l'approche causale¹²⁶ ou effectuale¹²⁷ pour mettre en place la décision en respectant 5 principes :

- 1-Raisonnement en perte acceptable.
- 2-Gestion de l'interdépendance des choses.
- 3-Usage de la logique de prédiction
- 4-la logique de contrôle
- 5-Affirmation de son leadership décisionnel.

¹²⁶ Idem

En ce qui concerne le domaine du management des entreprises, la méthode appropriée est l'approche causale qui définit les moyens en fonction des buts à atteindre.

Une chercheuse américaine Saras Sarasvathy et un professeur d'entrepreneuriat à l'EM Lyon Philippe Siberzahn ont mis en lumière une autre approche qui pourrait aider les entrepreneurs dans leurs activités :
Il s'agit de l'approche effectuale.

En fait cette approche a une logique inverse de l'approche causale.

Les buts à atteindre sont définis par le biais des moyens disponibles.

En matière de management, l'usage de l'une de ces approches relève essentiellement au degré de complexité et d'incertitude de l'environnement.

On ajoute que l'approche causale est appropriée dans un environnement stable et prévisible. Par contre un environnement devenu tumultueux et flou pour les managers nécessite le recours à l'approche effectuale.

L'adoption de l'un de ces deux approches doit respecter impérativement 5 principes cités plus haut :

1.L'approche causale :

Dans l'approche causale, les moyens sont déterminés par le but fixé.

Le caractère causal de l'approche ne permet d'agir que sur les causes une fois les effets spécifiés.

La démarche part d'un objectif et alloue les moyens disponibles pour l'atteindre.

Objectifs de l'approche causale¹²⁸ :

Cette approche permet de faire le lien entre les causes et les effets en matière de management.

Elle permet alors de planifier le futur. Dans ce sens elle s'appuie sur la prévision pour atteindre les buts escomptés tout en évitant les mauvaises surprises qui pourraient avoir des retombées sur la pérennité des entreprises. Etant donné qu'elle fait partie intégrante du domaine du management, son efficacité repose sur la collecte d'un maximum de données sur l'environnement.

Cette recherche accrue d'informations constitue un réel défi pour les managers à dessein de faire un choix judicieux et en fonction de critères bien étudiés.

Usage de l'approche causale :

Pour plus d'efficacité de la méthode, il convient de définir minutieusement le cadre du contexte relatif à la prise de décision

¹²⁸ Idem P 144

Ainsi plus le cadre est limité plus il sera aisé de gérer les informations disponibles.

Exemple :

Une entreprise qui décide de lancer un nouveau produit aura l'accès à beaucoup d'informations sur le marché en matière de concurrents, de besoins de clients.....

Cette étude de marché lui permettra alors de définir les attentes avec plus de précisions possibles ;

Ainsi l'objectif sera défini en fonction du budget, des parts de marché.....

2.L'approche effectuale¹²⁹ :

Dans l'approche effectuale, comme son nom l'indique, les objectifs déterminent les moyens nécessaires pour les atteindre.

Cette approche repose sur 3 questions clés relatives aux ressources :

Qui sont les décideurs¹³⁰ ?

Quels sont les apports en termes d'expertises et d'expériences ? autrement quelles sont ses compétences ?

Comment maximiser la réponse aux résultats ? Autrement comment évaluer l'efficacité de la prise de décision ?

¹²⁹ Idem p 145

¹³⁰ Ibid p 146

Usage de l'approche effectuale¹³¹ :

L'efficacité de cette approche repose sur la participation active de tout acteur de l'entreprise dont l'apport améliore le processus décisionnel.

La démarche repose sur les questionnements suivants :

Qui sont les acteurs disponibles ?

cette question s'intéresse au degré d'implication des acteurs dans le processus décisionnel.

Quelles sont les attentes ?

Cette étape consiste à diagnostiquer les objectifs à atteindre

Quelles sont les expertises disponibles ?

Il s'agit de s'informer sur les moyens disponibles pour aboutir aux résultats souhaités.

Quels sont les apports des acteurs ?

Cette étape s'intéresse aux apports des acteurs impliqués par le processus décisionnel.

3.Le raisonnement en pertes acceptables¹³² :

Cet outil a pour objet de déterminer les limites relatives à la prise de décision.

En fait ce raisonnement s'appuie sur la rationalisation des décisions qui permet d'atteindre les objectifs avec la combinaison la plus efficiente de moyens disponibles.

¹³¹ Idem

¹³² Ibid p 150

En d'autres termes quels sont les pertes acceptables si la décision prise n'aboutit pas à l'objectif fixé ?

Le raisonnement relève des critères suivants :

- **Le budget¹³³ :**

Il s'agit bien entendu de fixer le plafond des dépenses à ne pas dépasser.

- **Le délai¹³⁴ :**

En matière de management, le délai joue un rôle important en matière de prise de décision. Ainsi il faudra respecter aller droit au but tout en prenant en compte les contraintes liées au processus de la prise de décision.

- **Image¹³⁵ :**

L'image de marque constitue un levier important en matière de prise de décision.

Ainsi elle pourrait s'ajouter éventuellement aux avantages compétitifs de l'entreprise.

Ainsi une bonne réputation renforce notre position concurrentielle et favorise notre faculté à fidéliser la clientèle.

¹³³ Idem

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ ibid

- **L'expertise¹³⁶ :**

Les compétences favorisent également une prise de décision efficace dans la mesure où les savoirs ou aptitudes des acteurs concernent facilitent l'appréhension des problèmes et des objectifs à atteindre . En d'autres termes, elles renforcent la flexibilité des entreprises et sa réactivité par rapport aux aléas de la conjoncture.

- **Le marché¹³⁷ :**

Il s'agit d'identifier au préalable les éventuels segments de marché qu'on peut sacrifier et quelles sont alors les pertes acceptables en matière de parts de marché.

4. La construction des interdépendances¹³⁸ :

En matière de management , prendre une décision ne sera pas sans conséquences sur le fonctionnement voire la pérennité des entreprises.

Objectif¹³⁹ :

Cette démarche s'inscrit dans une approche systémique dans la mesure où elle permet d'étudier les interactions des acteurs responsables de la prise de décision et les conséquences sur le système.

En d'autres termes, cette vision globale sur les conséquences des décisions prises facilite la prévention des risques encourus.

¹³⁶ IDEM

¹³⁷ IBID

¹³⁸ IBID P 152

¹³⁹ Idem P 153

Cet aspect est très important en matière de prise de décision notamment en ce qui concerne les décisions stratégiques dont les enjeux sont vitaux pour la pérennité de l'entreprise.

Usage de la méthode¹⁴⁰ :

La construction des interdépendances requiert un travail colossal et la collaboration de plusieurs acteurs concernés par la prise de décision.

On ajoute à ce niveau que la construction de l'arbre des interdépendances permet de s'informer sur :

Les personnes impliquées directement et indirectement dans le processus décisionnel.

Le degré de dépendance pour plus de cohésion.

L'estimation des risques encourus ; conséquence des décisions prises.

Cet arbre fait alors l'objet d'une étude très détaillée de tous les aspects de la décision en question.

On ajoute que l'étude de ces interdépendances devient très importante dans un environnement plus complexe et incertain .

5. L'utilisation de la logique de prédiction¹⁴¹ :

Cet outil permet de faire des prévisions en fonction de données actuelles voire passées.

¹⁴⁰ Ibid

¹⁴¹ Idem

Ainsi se projeter dans le futur en fonction d'une base de données favorise une prise de décision efficace pour les rendre en fin de compte plus pérennes.

Objectifs de l'outil :

L'outil a pour objet de collecter un maximum d'informations sur les moyens , techniques sur les données qu'elles soient matérielles ou immatérielles pour prendre rappelons-le une décision efficace.

En fait une étude exhaustive facilite la construction de l'arbre des choix pour retenir une option sans oublier l'anticipation des risques encourus et d'autres conséquences relatives à cette prise de décision.

Usage de l'outil :

L'outil repose bien entendu sur une collecte d'informations qui fera l'objet par la suite d'un traitement voire un tri.

En fait le tri d'informations permet de sélectionner les informations jugées utiles à la prise de décision.

Section 4 : Les décisions en situation de crise¹⁴²

Prendre une décision en situation de crise requiert une certaine flexibilité de la part des managers et des acteurs de l'entreprise

En fait un environnement tumultueux fait référence à des situations professionnelles diverses et qui requièrent des comportements flexibles pour faire face aux aléas de la conjoncture.

On communique à ce niveau que le processus décisionnel est conforme au classique mais le facteur temporel fait la différence.

En matière d'informations, la recherche a un coût élevé ; ce qui freine les alternatives en matière de prise de décision , contrairement aux conditions de la prise de décision classique.

1.Le décodage des données¹⁴³ :

Passer par des situations de crise requiert une certaine intelligence comportementale de la part des responsables.

Ainsi prendre connaissance des caractéristiques de l'environnement en situation de crise ou les facteurs déclenchant la crise permet de trouver rapidement des solutions aux problèmes qui se présentent et constitue donc un facteur clé de succès.

¹⁴² Mercier prise de décision p 95

¹⁴³ Ibid p 96

Objectif de l'outil¹⁴⁴ :

Identifier les paramètres d'une situation de crise facilite le repérage des solutions possibles pour prendre la décision efficace.

Dans ce sens il convient de trier les informations disponibles et de retenir les données les plus utiles.

Usage de l'outil¹⁴⁵ :

L'analyse de la situation de crise requiert une certaine rapidité et précision pour gérer la situation.

La démarche s'interroge sur trois aspects :

Qui sommes nous ?

Quel est notre rôle ou notre position dans la crise ?

Cette interrogation permet l'identification des déterminants de la crise .

Quelle est réellement la situation ?

Cette question porte sur la situation réelle de la crise et les éventuelles pistes envisageables pour sortir de la crise.

Quelles sont nos ressources ?

Comme chaque problème relevant du domaine managérial, il s'agit d'inventorier les moyens disponibles pour les mettre en œuvre. Bien entendu elles peuvent être d'ordre technique, humain en matière des

¹⁴⁴ Idem P 97

¹⁴⁵ Ibid

compétences qui aideront à une prise de décision rationnelle voire efficace.

On ajoute à ce niveau qu'une prise de décision en situation de crise se caractérise par des émotions spécifiques relatives à l'instabilité de la conjoncture

Ainsi le processus décisionnel est compliqué dans ces circonstances du moment qu'il s'annonce dans des conditions d'urgence et de stress.

2. La restriction des options¹⁴⁶ :

Décider en période de crise impose un processus pointu nécessitant des choix à la fois rapides et efficaces.

Ainsi un effort de tri doit se faire rigoureusement pour retenir les options pouvant apporter des solutions aux problèmes. En d'autres termes il s'agit de résoudre la partie la plus importante du problème et non pas la totalité ; solutionner une part du problème dont les conséquences peuvent être très graves.

En quelque sorte il s'agit de radier la partie qui comporte le plus de danger .

Ceci tient à l'indisponibilité de toutes les informations utiles à la prise de décision.

¹⁴⁶ Mercier op cit p 100

Usage de l'outil :

La restriction des options permet rappelons- le de filtrer les solutions possibles et se pencher vers les solutions aux problèmes induisant le plus grand danger. En d'autres termes, il s'agit d'atténuer au maximum l'impact du problème.

L'urgence fait qu'on ne peut pas rechercher toutes les solutions possibles.

Ceci bien entendu en concordance avec les ressources actuelles disponibles

3.L'évaluation rapide des options¹⁴⁷ :

Prendre une décision c'est choisir une option parmi les options possibles

Décider en situation de crise nécessite un effort rigoureux qui s'accompagne par une évaluation des options qui permettront de pallier l'impact du problème

A ce stade le facteur temps impose de prendre des décisions rapidement ; ce qui pourrait négliger l'étude de toutes les options qui se présentent.

Objectifs de l'outil ¹⁴⁸ :

La décision étant prise dans un contexte de crise, on communique que l'analyse pourrait être parfois incomplète ou insuffisante notamment en matière de risque.

Ainsi la pression relative à une prise de décision rapide ou hâtive pourrait réduire certaines options qui auront un effet sur le problème à étudier.

¹⁴⁷ Mercier Op cit p 102

¹⁴⁸ Ibid p 103

L'usage de l'outil :

Pour une efficacité meilleure de l'outil, il convient de respecter cinq facteurs de réussite à savoir : l'analyse SWOT et la valeur .

Les forces :

les forces de l'outil permettent de définir avec précision la mise en place de la solution, la manière de résoudre la crise et les éventuels avantages.

Les faiblesses :

les faiblesses sont liées aux éventuels risques encourus lors de la mise en place de la solution et les conséquences qu'elle génère.

Opportunités :

Les opportunités représentent un aspect positif de l'environnement qu'il faut saisir pour les ajouter aux forces.

Il s'agit alors de renforcer les aspects positifs internes par les aspects positifs externes.

Menaces :

Les menaces constituent les aspects externes négatifs qu'il faut savoir gérer pour éviter des conséquences néfastes sur l'environnement interne elles peuvent se présenter par exemple sous forme de résistance aux changements.

La valeur :

Ce dernier point correspond à la vision qu'ont les acteurs responsables de la prise de décision sur la solution adoptée

Il s'agit également de sonder le degré d'acceptation ou d'approbation.

3. La prise de décision à risque¹⁴⁹ :

Prendre une décision en situation de risque doit tenir compte de deux variables : le facteur temps et l'importance.

Pour faire face à ces contraintes, il convient de puiser dans ses qualités personnelles telles que l'intuition, la maîtrise de soi, la confiance en soi.....

En quelque sorte on fait confiance aux qualités personnelles plus qu'à une logique rationnelle qui part d'un calcul.

Objectifs de l'outil¹⁵⁰ :

Le décideur ou l'équipe décisionnelle doit être en mesure de gérer l'urgence ; un facteur sensible en matière de prise de décision en situation de crise.

Cette gestion de l'urgence permet de résoudre, rappelons-le, la partie du problème qui comporte plus de risques.

¹⁴⁹ Mercier op cit p 104

¹⁵⁰ Ibid p 105

Donc on est en phase de recherche d'une solution satisfaisante compte tenu des caractéristiques de l'environnement de crise.

Usage de l'outil ¹⁵¹ :

Cet outil permet de réduire les problèmes de la crise en se focalisant sur la partie la plus touchée en fonction d'un effort de tri des principaux facteurs de crise.

¹⁵¹ Mercier op cit p 105

Conclusion :

Ce polycopié ,portant sur la théorie de la décision, a tenté d'expliciter les différentes acceptions de la notion de la décision, et ce, dans ses différentes facettes.

Pour ce faire nous avons structuré ce cours en deux axes principaux :

Le premier , faisant l'objet du chapitre I, relève de la revue de la littérature portant sur le concept de décision, les déterminants, la typologie.

Une autre section a mis le lien entre l'information et la prise de décision puisque cette dernière repose sur la collecte d'informations de natures différentes .

Une représentation des différents modèles de la décision a fait l'objet de la dernière section de ce chapitre.

Le deuxième axe, faisant l'objet du chapitre II, s'est focalisé sur la pratique de la décision à savoir :

Les attitudes positives et les qualités des décideurs requises pour prendre une décision efficace. , les instruments utiles à la prise de décision, le processus décisionnel en situation de crise et les mécanismes qui assurent la pérennité et le partage des décisions.

Bibliographie :

1. Ouvrages :

1. B.Bonnefous (**2011**) *Management* Hachette Paris .
2. K .Boutaleb (**2006**) *Théories de la décision : éléments de cours* OPU Alger.
3. R .Brenneman (**2001**) *Economie d'entreprise* Dunod Paris
- 4.. j .Chacon (**2002**) *Economie d'entreprise* Nathan Paris
5. M.Darbelet (**2011**) *L'essentiel sur le management* Berti Alger
6. M.Darbellel (**2007**) *2 Economie d'entreprise* Les éditions Foucher Paris
7. L.falque(**2013**) *Les pratiques de la décision* Dunod Paris
8. X. Greffe (**1983**) *Administration et processus de décision* Economica Paris
- 9 . A.Hounounou (**2019**) *100 fiches pour comprendre le management* Bréal Paris.
10. S.Josien (**2019**) *L'essentiel du management* Lextenso Paris.
11. J.March (**1991**) *Décisions et organisations* Les éditions d'organisations Paris.
12. S . Mercier (**2015**) *Prise de décision la boîte à outils* Dunod Paris

2. Mémoires :

M. Abdellaoui (**2011**) *risque, incertitude et décision* Licence professionnelle Faculté des Sciences Economiques et Sociales FES.

4. Les sites web :

1. Opter pour le collectif. [http : //www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com).
2. La typologie des décisions [http : // www.Theses.univ-lyon2.fr](http://www.Theses.univ-lyon2.fr)
3. Les décisions et le processus de décision [http : //www.sabbar.fr](http://www.sabbar.fr)
4. Prise de décision : Comment faire un outil de motivation et d'efficacité collective ? [http : // www.efficiencecoach.com](http://www.efficiencecoach.com).
5. Du groupe à l'équipe : quelles différences [http:// www.berejeb. Com .](http://www.berejeb.Com)
6. Les théories et la prise de décision [http:// www.slideplayer.fr](http://www.slideplayer.fr).

Table des matières

Titres	Pages
Introduction	1
Chapitre I : La sphère de la décision	4
Section 1 : Le processus décisionnel	4
1. Le champ sémantique de la décision	4
2. Les déterminants de la décision	7
2.1 L'environnement externe	7
2.2 L'environnement interne	8
2.3 La personnalité du manager	10
3. La typologie des décisions	12
3.1 L'échéance des décisions	12
3.1.1 Les décisions à court terme	12
3.1.2 Les décisions à moyen terme	12
3.1.3 Les décisions à long terme	13
3.2 L'objet de la décision	13
3.2.1 Les décisions stratégiques	13
3.2.2 Les décisions tactiques	14
3.2.3 Les décisions opérationnelles	14
4. Le degré de structure de la décision	15
4.1 Les décisions programmables	15
4.2 Les décisions non programmables	15
5. Le degré d'incertitude	16

5 . 1Univers certain	16
5 . 2 Univers incertain	16
6 -. Les étapes du processus décisionnel	18
6.1 Identification du problème	18
6.2 Modélisation	18
6.3 Choix	18
Section 2 : l'information et la prise de décision	19
1. Définition de l'information	19
2.Le système d'informations	19
2 .1 Les fonctions du système d'informations	19
2.1.1Collecter les données	19
2.1.2Traiter les données	20
2.1.3Stocker les données	20
2.1.4Communiquer les données	20
3.Le rôle de l'information	20
4.Les sources de l'information	20
4.1Les sources internes	21
4..2 Les sources externes	21
5- L'acquisition de l'information	21
5- 1 L'information blanche	22
5- 2L'information grise	22
5 - 3 L'information noire	22
6 -L'intelligence économique	22
7 - Les qualités de l'information	23

8 -Les risques liés à l'information	24
Section 3 : Le pouvoir de décision	26
1.Définition	26
2.Les modes de répartition du pouvoir	26
2.1La centralisation	26
2.2 La décentralisation	27
3.Les motifs de la décentralisation	28
4. Les différentes formes de décentralisation (Mintzberg)	29
4.1 La décentralisation verticale	29
4.2 La décentralisation horizontale	29
4.3 La décentralisation globale	29
4.4 La décentralisation sélective	29
4.5 La décentralisation exhaustive	30
4.6 La décentralisation de phase	30
5. Les modes de directions décentralisées	30
5.1La direction par objectifs (DPO)	30
5.2 La direction participative par objectifs (DPPO)	31
5.3 la cogestion	31
Section 3 : Les modèles de la décision	32
1. Le modèle classique	32
2. Le modèle d'Herbert Simon	33
3.Le modèle organisationnel de Cyert et March	35
4. Le modèle politique de Lindblom	36

Chapitre II : La pratique de la décision	37
Section 1 : Les attitudes clés de la prise de décision	37
1.L'apprentissage en équipe	37
2.La vision partagée	41
3.L 'humilité du décideur	43
4.La créativité et l'ouverture	44
Section 2 : Les instruments de la prise de décision	47
1. La technique PROACT	47
2. matrice de décision multicritère	50
3.La méthode Delphi	52
4.Les cinq pourquoi	53
5.Le brainstorming	54
6.La matrice SWOT	55
Section 3 : Des décisions pérennes et partagées	58
1. L'approche causale	59
2. L'approche effectuale	61
3. Le raisonnement en pertes acceptables	62
4. La construction des interdépendances	64
Section 4 : Décider en situation de crise	67
1. Le décodage des données	67
2. La restriction des options	68
2 .. L'évaluation rapide des options	70
4..La prise de décision à risque	72

Conclusion	74
Bibliographie	75

