

I DECISION : LA PROBLEMATIQUE

A - DEFINITIONS

Décider, c'est : Faire un choix
 Résoudre un problème
 Saisir une opportunité
 ...
 Ne rien décider !

**De toute façon, c'est exercer
un pouvoir**

B - TYPOLOGIES (Manuel p. 64)

1° Selon l'objet de la décision

- décisions **stratégiques**
- décisions **tactiques, de gestion**
- décisions **opérationnelles** (les moins importantes sont qualifiées "**de routine**")

2° Selon l'échéance

- décisions à CT, MT, LT

3° Selon le champ couvert

- décisions de **planification**
- décisions de **pilotage**
- décisions de **régulation**

4° Selon le degré de structure

- décisions **programmables** (peu de paramètres, faciles à cerner).
- décisions **non programmables**
 - * **structurées** : modélisation possible
 - * **non structurées** : "tir à vue"

II LES DECIDEURS

A – DES CHOIX EN LIAISON AVEC LES FINALITES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Etape préalable : définir clairement ces finalités (pas évident !). Il y a souvent des réalités difficilement compatibles.

Exemples

- recherche de bénéfice immédiat et Investissement.
- coût dans le CT et gains à LT (ex : formation).
- intérêt du consommateur et contraintes de coût.
- attitude scolaire réductrice et vision plus élevée des problèmes.

Un impératif : une vision stratégique.

Un passage obligé : la planification stratégique, la mise en place d'étapes.

B – LE PROCESSUS CLASSIQUE

1° Reconnaissance du problème

2° Elaboration et examen des possibilités

3° Choix

4° Mise en œuvre

C – DECISION ET POUVOIR (Manuel p. 68)

Pouvoir : aptitude à donner des ordres, des instructions, ... des sanctions.

Notion complexe :

Pouvoir hiérarchique : statutaire le plus souvent.

Pouvoir juridique : lié souvent à la propriété (moyens de Production).

Ne pas confondre **pouvoir** et **autorité**. L'autorité peut reposer sur des comportements très divers (autorité "traditionnelle", "charismatique", "paternaliste", ...)

D – DECISION CENTRALISEE ET DECENTRALISEE

Décision centralisée : elle part d'un seul point de l'organisation, généralement central (ex : siège social).

Décision décentralisée : c'est l'opposé.

Pourquoi décentraliser ? (voir questionnaire)

Types de décentralisation

a) **Verticale** : en liaison avec la pyramide hiérarchique.

b) **Horizontale** : pouvoirs transmis aux "fonctionnels" (à la "technostructure"
→ terme de JK Galbraith).

c) **Globale ou sélective**

L'unité décentralisée a tous les pouvoirs dans son domaine

L'unité décentralisée peut prendre certaines décisions uniquement.

Quelques modalités pratiques

DPO (Direction Par Objectifs) : objectifs fixés par la hiérarchie, mais pas les moyens de les atteindre. Motivant en général.

DPPO (Direction Participative Par Objectifs) : en plus, association du personnel au niveau des choix tactiques ou opérationnels.

Cogestion : association des organes de représentation du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel, conseil de surveillance, syndicats, ...).

Autogestion : elle semble avoir fait son temps !

E – OUTILS D'AIDE A LA DECISION

Divers. Dépendent du problème à traiter, du nombre de paramètres, de la personnalité du décideur, ...

1° **En univers certain** : Programmation linéaire, PERT, logiciels de gestion de projets, plannings.

2° **En univers aléatoire** : une probabilité peut être associée à l'événement. Calculs probabilistes, arbres de décision.

3° **En univers incertain** : difficile d'associer une probabilité.

Approches possibles : "maximin" : gain minimum espéré le plus élevé.

"maximax" : gain maximum espéré le plus élevé.

4° **En univers conflictuel** : la décision finale = quelquefois coup de poker. Penser à l'angoisse du tireur de penalty !

5° **Les SIAD** (Systèmes Informatiques d'aide à la décision). Exemple : tableurs.

6° **Les systèmes-experts** (ex : "Mycin")

Conclusion : qu'il est difficile de prendre en toutes circonstances les bonnes décisions !

I LE DECIDEUR ISOLE

A - MODELE CLASSIQUE

A rapprocher des théories classiques vues en économie générale. Le décideur serait libre et autonome, rationnel, les enjeux seraient connus. C'est bien idéaliste !

B - RATIONALITE LIMITEE

Modèle proposé par l'américain Simon. La décision finale est toujours un compromis, le décideur n'ayant jamais toutes les cartes en main. L'environnement est très complexe, aussi le décideur essaye de trouver la moins mauvaise solution (d'où la "rationalité limitée").

C - DISSONANCE COGNITIVE

Souvent, la décision (de type compromis) ne satisfait pas complètement le décideur. D'où ses doutes, ses interrogations ("disonance cognitive"). Aussi, pour "surnager", il va essayer de justifier à posteriori ses choix, même s'il est convaincu de s'être trompé.

D - LE DECIDEUR EMOTIF

Souvent la décision est difficile à prendre, le décideur étant soumis au stress, au doute (déjà évoqué plus haut). Ainsi, dans certains cas il va différer la prise de décision, fuir éventuellement ses responsabilités.

E - LES DIFFERENCES INDIVIDUELLES

Il va de soi que la personnalité du décideur va énormément jouer. La façon d'aborder les problèmes est propre à chacun : expérience, tempérament, connaissances, profil psycho-sociologique, ... vont jouer un rôle majeur.

II DANS LES ORGANISATIONS

A - DES OBJECTIFS DIVERS ET VARIES

Bien souvent, dans les organisations au sens large, les individus ne recherchent pas les mêmes objectifs. Ces objectifs peuvent même être contradictoires. Encore une fois la décision finale sera souvent un compromis.

B - REDUCTION D'INCERTITUDE

Ce qui conduit souvent à limiter les ambitions du projet, donc de la décision finale. La réduction de l'incertitude peut passer par des décisions de court terme, car le contexte est davantage maîtrisable.

C - PROCEDURES DECISIONNELLES

Le décideur n'est pas forcément seul (il l'est même rarement). Des commissions, groupes de travail, recommandations d'experts, réunions avec différents partenaires, ... préparent en général la décision finale.

D - RECHERCHE PAR PROBLEME

On s'intéresse d'abord au problème posé (vision analytique) avant d'élargir le champ d'investigation (vision plus systémique).

III LES "LOIS" DE PARKINSON ET PETER

Selon Parkinson, "une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer". Ainsi en matière de décision, ce n'est pas forcément le niveau de difficulté de la décision à prendre qui va décider du temps que l'on va consacrer à cette prise de décision.

Selon Peter, dans une hiérarchie, "chacun tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence" (ce qui n'est pas forcément joyeux, dans la mesure où à terme "chaque poste tendrait à être assuré par un incompétent").

Compléments

La loi de Parkinson : «Une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer»

Soyez honnête : vous arrive-t-il souvent de ne pas utiliser tout le délai dont vous disposez pour un travail ? Cette «loi» a été énoncée en **1958** par le professeur **C. Northcote Parkinson** littéralement sous la forme suivante : «Work expands to fill the time available for its completion». Cela signifie que, si un manager a dix personnes sous la main pour exécuter une tâche dont pourraient s'acquitter cinq personnes en une semaine, vous pensez, arithmétiquement, qu'il en aura fini au bout de deux jours et demi. Eh bien, non. Il rajoutera ce qu'il faut de complications, réunions, consultations, ... pour que le chantier dure effectivement une semaine à dix personnes.

Application : Nous connaissons tous de ces chefs de projet qui brassent de l'air pour justifier leur existence. Nous avons tous également constaté que le fait d'ajouter des ressources supplémentaires - intérimaires, consultants extérieurs - pour accélérer un projet aboutit à l'effet inverse et le retarde plus encore. Ce sont là deux manifestations de la loi de Parkinson. Egalement dénommée «loi des grands projets informatiques» ...

Conclusions et interprétations : la difficulté de la décision à prendre ne détermine pas forcément le temps raisonnable qu'il faut pour la prendre. Des situations très complexes à gérer peuvent prendre peu de temps au niveau de la décision, alors que les décisions relatives à des problèmes assez simples peuvent être lentes. Le temps dont on dispose est finalement déterminant pour la prise de décision, quelle qu'elle soit.

Principe de Peter : «Dans une hiérarchie, chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence»

Lorsque **Laurence J. Peter** énonça pour la première fois son fameux «principe», en **1969**, il déclara sans modestie vouloir fonder rien moins qu'une nouvelle science : la «hiérarchologie» ou «science de l'incompétence au travail».

La suite prouva que son projet n'avait rien de présomptueux tant l'incompétence gagne du terrain dans les appareils politiques, les administrations, les armées, les syndicats, les églises ou les états-majors des entreprises. Les constatations empiriques sur lesquelles se fondait Peter étaient les suivantes : **dans une organisation quelconque, si quelqu'un fait bien son travail, on lui confie une tâche plus complexe. S'il s'en acquitte correctement, on lui accordera une nouvelle promotion. Et ainsi de suite jusqu'au jour où il décrochera un poste au-dessus de ses capacités. Où il restera indéfiniment.**

Application : Le «principe de Peter» a deux importants corollaires. D'abord, dans une organisation, le travail est réalisé par ceux qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence. Ensuite, un salarié qualifié et efficace consent rarement à demeurer longtemps à son niveau de compétence. Il va tout faire pour se hisser jusqu'au niveau où il ne sera plus bon à rien !

Interprétation : pour se protéger de subordonnés ou collaborateurs trop brillants, ou trop zélés, ... on ne manquera pas de leur offrir des promotions, au fur et à mesure de leur carrière. Ainsi l'individu en question, lorsqu'il sera arrivé à son niveau d'incompétence, ne sera plus un risque ou un danger pour la hiérarchie qui aura permis son ascension. En effet, un subordonné qui est presque toujours meilleur que ses chefs se révèle particulièrement gênant dans l'organisation.