



Les modèles de prise de décision

Management

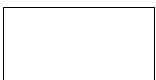




Table des matières

Typologie de la décision	5
Quelques définitions.....	6
Quelques définitions de la décision.....	6
La diversité des décisions.....	7
Typologie selon l'objet de la décision.....	7
Typologie selon l'échéance de la décision.....	7
Typologie selon le champ et l'échéance.....	7
Typologie selon les caractéristiques des paramètres à prendre en compte.....	7
Le processus de la décision	9
Application à la démarche stratégique.....	10
Planifier l'action stratégique.....	10
Le modèle rationnel de la prise de décision	11
Le modèle IMC de H. Simon.....	12
Le modèle IMC de H. Simon.....	12
Les modèles du comportement du décideur isolé	13
Le modèle classique du décideur rationnel.....	14
Les hypothèses du décideur rationnel.....	14
Les critiques du modèle du décideur rationnel.....	14
Le modèle de la rationalité limitée d'H. Simon.....	15
Le modèle de la rationalité limitée d'H. Simon.....	15
Les biais psychologiques liés à la prise de décisions.....	16
Les biais psychologiques liés à la prise de décisions.....	16
Les modèles décisionnels de l'organisation	17
Les principes généraux de la décision dans les organisations....	18

Les principes généraux de la décision dans les organisations.....	18
Le modèle comportemental (Cyert et March).....	19
Le modèle comportemental (Cyert et March).....	19
Le modèle politique.....	20
Le modèle politique.....	20
Le modèle de la poubelle.....	21
Les principes de la décision collective selon Olsen, March et Cohen.....	21
SYNTHÈSE.....	22
SYNTHÈSE.....	22

Typologie de la décision

Quelques définitions

Quelques définitions de la décision

Information

- Décider, c'est choisir
- La décision, c'est un processus et le résultat de ce processus
- Pour Mèlèse : "la décision est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle"
- Pour Mintzberg, la décision est un processus, comportant trois temps successifs :
 - => La perception d'un problème à résoudre
 - => La détection des différentes solutions au problème
 - => Le choix de la solution (donc une comparaison)

La diversité des décisions

Typologie selon l'objet de la décision

Information

- Les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles

Typologie selon l'échéance de la décision

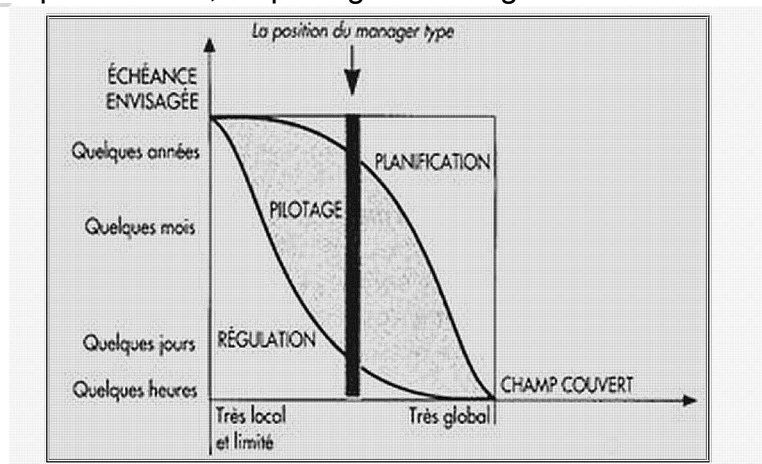
Information

- Décisions à long terme, moyen terme et court terme

Typologie selon le champ et l'échéance

Information

- Décisions de planification, de pilotage et de régulation



Représentation

Typologie selon les caractéristiques des paramètres à prendre en compte

Information

- Les décisions programmables : petit nombre de paramètres quantifiables (gestion des stocks) ; la décision est répétitive.
- Les décisions non programmables : grand nombre de paramètres, qualitatifs ; la décision est non répétitive ; il faut dans ce cas distinguer :
 - => Les décisions structurées (les règles de rémunération des salariés en fonction de la performance individuelle et collective)
 - => Les décisions non structurées (implantation sur un marché étranger)

Le processus de la décision

Application à la démarche stratégique

Planifier l'action stratégique

Information

- répartir dans le temps les actions à réaliser,
- prévoir les implications des différentes parties de l'organisation,
- affecter des budgets,
- contrôler les résultats et corriger les décisions.

Le modèle rationnel de la prise de décision



Le modèle IMC de H. Simon

Le modèle IMC de H. Simon

Information

Les Trois étapes	Contenu des étapes
I = Intelligence et délimitation du problème	<ol style="list-style-type: none">1) Constat d'un problème2) Recherche d'informations sur le problème3) Délimitation du problème4) Objectifs liés au problème5) Recherche de solutions
M = Modélisation	<ol style="list-style-type: none">6) Mesure des solutions (coût, efficacité, conséquences)7) Classement des solutions (hiérarchie des critères de sélection, pondération)
C = Choix	<ol style="list-style-type: none">8) Retenir une solution9) Plan de mise en œuvre de la solution10) Action (mise en œuvre)11) Evaluation (réalisation de l'objectif)12) Actions correctives

Les modèles du comportement du décideur isolé



Le modèle classique du décideur

rationnel

Les hypothèses du décideur rationnel

Information

- le décideur est entièrement libre et autonome
- les choix possibles et leurs conséquences sont connus
- le décideur recherche la maximisation du profit ou de l'utilité
- les choix sont irréversibles

Les critiques du modèle du décideur rationnel

Information

- les informations sont incomplètes, les objectifs mal définis et les critères de choix discutés ,
- le décideur procède plus par va et vient entre les étapes du processus que par linéarité,
- ces modèles ne prennent pas en compte le rôle de l'expérience ou de l'intuition (solutions satisfaisantes),
- non prise en compte de la personnalité du décideur (caractère, culture, âge, aversion pour le risque, goût pour la routine) ,
- les décisions sont souvent collectives et reposent sur le compromis entre les individus .

Le modèle de la rationalité limitée d'H.

Simon

Le modèle de la rationalité limitée d'H. Simon

Information

- Recherche de solutions satisfaisantes et non maximales (contraintes de temps et de moyens)
- La capacité cognitive à traiter des informations est restreinte
- L'évaluation des solutions revient à en connaître les conséquences ultimes (donc le futur)
- Le décideur est rationnel dans son contexte culturel
- La rationalité du décideur et donc de la décision est limitée

Les biais psychologiques liés à la prise de décisions

Les biais psychologiques liés à la prise de décisions

Information

- La décision est justifiée rationnellement à postériori pour limiter **la dissonance cognitive** (Festinger)
- **La théorie du décideur émotif** (Janis) montre que le stress et le risque liés à la décision, poussent le décideur à différer son choix
- Des décideurs confrontés à des situations identiques ne font pas les mêmes choix

Les modèles décisionnels de l'organisation



Les principes généraux de la décision dans les organisations

Les principes généraux de la décision dans les organisations

Information

- La décision est rarement individuelle, elle concerne le plus souvent des groupes de travail ou l'entreprise dans son ensemble
- Les individus concernés par une décision n'ont pas les mêmes buts. Les objectifs sont donc multiples. La décentralisation est un moyen d'éviter les prises de décision incompatibles
- Les décideurs cherchent à limiter l'incertitude dans l'organisation. Ils préfèrent donc limiter leurs objectifs pour être sûr de les atteindre
- Dans les systèmes technocratiques, la décision dépend de sa phase de préparation (études techniques, expertises) plus que du décideur lui-même
- Les solutions sont recherchées dans l'environnement immédiat du problème, donc parfois inadaptées au problème

Le modèle comportemental (Cyert et March)

Le modèle comportemental (Cyert et March)

Information

- La décision résulte d'un ensemble de comportements
- Les objectifs des individus et des groupes sont divergents
- Pour éviter les conflits, les objectifs sont décomposés en sous objectifs confiés aux différents groupes qui les traitent selon leur propre rationalité
- Il y a donc juxtaposition de rationalités locales et pas une rationalité unique
- Pour éviter l'incertitude, les choix se font par l'application de routines ou de vieilles solutions éprouvées
- Les solutions sont d'abord recherchées à proximité du problème
- Dès qu'une solution satisfaisante est trouvée la recherche de solutions est arrêtée
- Il existe un processus d'innovation (benchmarking ou quand pas de solution traditionnelle satisfaisante trouvée)

Le modèle politique

Le modèle politique

Information

- L'organisation est un ensemble de joueurs
- Chaque joueur a ses intérêts et objectifs propres. L'organisation n'a donc pas d'objectif clair
- La décision est donc politique, puisque résultat de la confrontation de la stratégie de tous les acteurs
- Coalition, influence, ruse et conflits sont les éléments constitutifs de la prise de décision
- Ce modèle sous-estime l'influence de la structure qui place les hommes et confie les responsabilités (elle peut les déplacer et les retirer) ; il sous- estime aussi le rôle de la culture et de l'identité de l'organisation qui atténuent les divergences entre les hommes

Le modèle de la poubelle

Les principes de la décision collective selon Olsen, March et Cohen

"Une opportunité de choix est une poubelle dans laquelle les participants jettent divers problèmes et diverses solutions"

- Les participants sont les acteurs présents
- Les problèmes concernent l'organisation, mais aussi les hommes hors de l'organisation
- Les solutions sont des réponses toutes prêtes qui cherchent des problèmes pour être mises en œuvre
- La rencontre entre la solution et le problème est fortuite, elle est donc aléatoire
- Ainsi certains problèmes ne sont jamais résolus et des décisions ne résolvent aucun problème
- Cette théorie repose sur une vision anarchique des organisations

SYNTHÈSE

SYNTHÈSE

Information

- La décision est essentielle à la survie des entreprises, c'est le moteur de l'action
- La décision est à la fois un résultat et un processus
- Il existe une pluralité de types de décision en fonction de leur importance, de leur fréquence, du champ couvert de leur caractère plus ou moins récurrent ou structuré
- Simon a décrit le processus de la décision avec le modèle IMC
- Mais le modèle de la décision rationnelle bute sur la rationalité limitée du décideur isolé
- D'autres biais psychologiques remettent en cause la rationalité du décideur
- La décision est par ailleurs rarement individuelle, les parties prenantes ont des intérêts et des objectifs divergents. La décision est prise pour éviter les conflits potentiels entre ces intérêts
- Les modèles comportementaux et politiques de la décision prennent en compte ces réalités pour expliquer comment sont prises les décisions dans les organisations
- Le modèle de la poubelle, quant à lui propose une vision aléatoire de la décision et une vision anarchique de la firme

Contact