

FICHE 7 – DECISIONS ET PROCESSUS DE DECISION

1 – La diversité des décisions

Quotidiennement, de multiples décisions sont prises pas les différents acteurs de l'organisation. Les décisions prises par les dirigeants doivent servir les objectifs et les stratégies. Chaque décision tient compte :

- Des caractéristiques de l'organisation (grande ou petite) ;
- De la technologie ;
- Des contraintes légales ;
- De l'évolution du marché ;
- Des contraintes sociales (harcèlement moral, suicide).

On peut classer les décisions en fonction de leur objet et on trouve ainsi des **décisions stratégiques**, des **décisions tactiques** qui sont plus administratives, des **décisions opérationnelles**, des **décisions de planification**, des **décisions programmables** (celles qui vont se répéter), des **décisions non-programmables** (ex : tournées de commerciaux).

2 – Les modèles de décision

D'après les modèles classiques, toutes les décisions prises sont dites rationnelles. La logique pour des entrepreneurs est la maximisation du profit. En réalité, les théoriciens de la décision ont montré au sein des organisations que les décisions sont loin d'être rationnelles en raison d'une **information imparfaite**, de la **personnalité du dirigeant** et de **l'objectif personnel du dirigeant**. La cohérence des décisions est marquée selon Simon par les profils psychologiques du décideur. Dans les grandes entreprises, les décisions ne reposent pas sur une seule personne et le fait de prendre une décision à plusieurs va dépendre d'établissement de consensus qui enlève souvent beaucoup de rationalité aux décisions (ex : Airbus).

Ainsi, trois modèles de comportements décisionnels de l'organisation ont été mis en évidence :

- La **multiplicité des objectifs** : chaque décideur doit mettre en œuvre des techniques de résolution des conflits d'objectifs.
- La **réduction d'incertitudes** : toute entreprise cherche à éviter l'incertitude et le risque et a donc tendance à privilégier le management opérationnel alors qu'il faudrait une logique entrepreneuriale (prendre des risques).
- La **théorie de la poubelle** : dans ce cas, la théorie de la décision rejette toute idée de rationalité et les décisions dépendent du hasard.

Remarque : le processus de décisions, dans tous les cas, commence par l'intelligence du problème, continue par l'inventaire des choix possibles et se terminent par la décision.