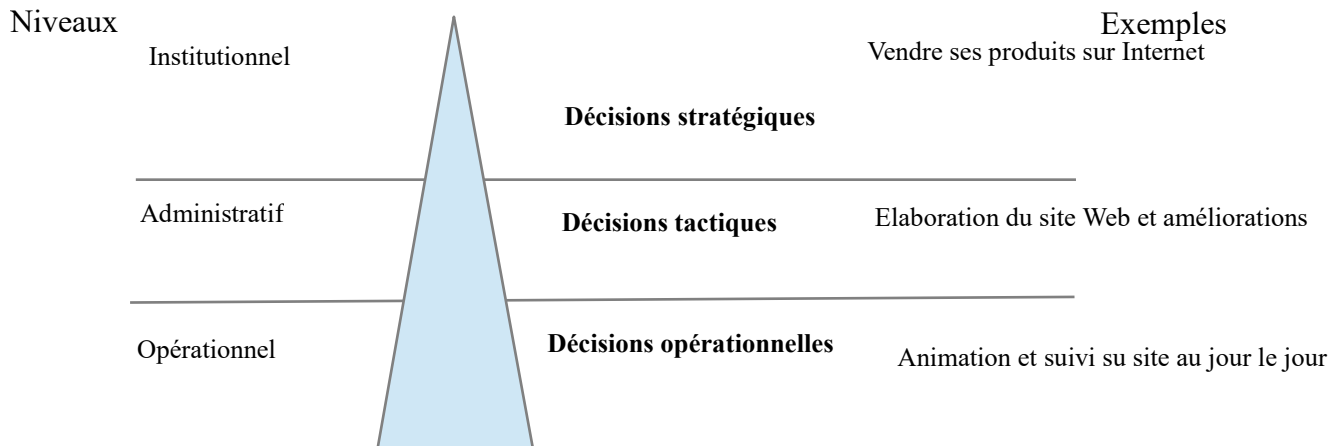


Ressource R1 08 Gestion de projet et des organisations
TD2 B Information et décision
 Alain Longhais/ Fanny Binet

Document 1 : Les trois niveaux de décision, la pyramide organisationnelle.



- 1°) Expliquez pourquoi on représente les niveaux de décision par une pyramide ?
- 2°) Comment peut-on alors représenter l'information nécessaire à la décision ?

Document 2 : Les types de décisions

Toutes les décisions n'ont pas la même importance ni la même portée. Ainsi, on peut distinguer trois grands niveaux : stratégique, tactique et opérationnel. Voici un tableau présentant leurs principales caractéristiques.

	Décisions stratégiques	Décisions tactiques	Décisions opérationnelles
Niveau de décision	Direction générale	Direction générale ou encadrement supérieur	Encadrement ou exécutants
Degré de répétitivité et de programmation de la décision	Décisions uniques, complexes, non prévisibles	Décisions assez peu fréquentes, peu répétitives	Décisions très fréquentes, courantes, répétitives, prévisibles
Impact et horizon temporel de la décision	Engagent l'entreprise sur le long terme (plus de 5 ans) et conditionnent sa survie	Engagent l'entreprise à moyen terme (entre 2 et 5 ans) pour mettre en œuvre les décisions stratégiques	Engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans) et de façon limitée
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi-nul	Faible	Elevé
Exemple	Lancement d'un nouveau produit	Campagne de promotion	Commande de fournitures

- 1°) Pourquoi établit-on une hiérarchie au sein des décisions ?
2°) Trouver deux exemples (hors du secteur de l'informatique) de décisions et de leurs déclinaisons.

Document 3 : H. A. Simon, les organisations sous l'hypothèse de la rationalité limitée.

Simon est ainsi conduit à remettre en question le réalisme du modèle (néo)classique du choix rationnel. Ce modèle repose en effet sur un ensemble d'hypothèses fortes : une connaissance de tous les choix possibles pour l'agent ; une connaissance complète de toutes les conséquences de ces choix ou la capacité à les calculer ; une certitude parfaite dans l'évaluation présente et future de ces conséquences quelle que soit leur diversité, en les ramenant à un indicateur unique. Une telle conception ne peut pas, dans la plupart des cas, rendre compte des procédures effectives de prise de décision, pour trois raisons essentielles, et qui sont relatives :

- aux problèmes de traitement de l'incertitude et de l'information imparfaite, qui ne peuvent être appréhendées valablement par les méthodes de la théorie de la décision statistique ;
- aux limites des capacités de calcul des agents qui rendent impossibles le dénombrement de l'ensemble des actions possibles et de leurs conséquences et la détermination de l'action « optimale » ;
- aux difficultés propres que posent les situations d'interdépendance stratégique en concurrence oligopolistique, c'est à dire les situations où chaque agent ne peut évaluer les conséquences de ses actes sans se livrer à des « conjectures » sur les actions des autres.

D'où la proposition d'une approche alternative de la rationalité, qualifiée selon les cas de rationalité « procédurale » ou de rationalité « limitée ».

B. Coriat, O. Weinstein, Les nouvelles théories de l'entreprise, Hachette

- 1°) Définissez le concept de rationalité limitée.
2°) Recherchez dans l'actualité récente, des exemples de décisions prises par des dirigeants d'entreprises, qui ne vous ont pas paru rationnelles.

Document 4 : Les étapes du processus de décision.

Le processus de décision a été modélisé à plusieurs reprises, mais la référence en la matière reste le modèle IMC (Intelligence Modelisation Choice) de Herbert Alexander Simon.

Etape 1 : Intelligence

Identification du problème et prise de conscience de la nécessité de prendre une décision.

Etape 2 : Modélisation

Analyse et comparaison des solutions possibles.

Etape 3 : Choix

Sélection de la meilleure sélection.

Remarque : on pourrait ajouter une étape 4 correspondant à la mise en œuvre et au contrôle de la décision venant confirmer ou infirmer le choix effectué.

Document 4 : Les étapes de la prise de décision pour réaliser le catalogue IKEA 2009.

Etape 1 : mars 2008

Choix du thème puis des articles

Les directeurs artistiques et les chefs de produits se réunissent à Almhult, le siège suédois d'IKEA, pour définir le thème du catalogue (cette année, ce sera le salon).

La sélection des meubles peut alors commencer.

Etape 2 : décembre 2008

Réalisation des décors et des photos

260 techniciens créent, de A à Z, plus de 2000 décors dans le studio géant situé à côté du siège. Les 5000 meubles et articles qui apparaissent dans le catalogue sont photographiés séparément.

Etape 3 : février 2009

Traduction et adaptation pour chaque pays

Les textes écrits en Suède sont envoyés aux 34 services marketing nationaux qui les traduisent et fixent les prix pour leur marché. Chacun commande le nombre de catalogues qu'il souhaite distribuer autour de ses magasins.

Etape 4 : juin 2009

Lancement et répartition de l'impression

Les maquettes sont envoyées à une soixantaine d'imprimeries, généralement deux par pays. Les 13,5 millions de catalogues français sont imprimés en Belgique et en France. Le papier, lui, provient des forêts finlandaises.

Etape 5 : août 2009

Distribution dans les boîtes aux lettres

Les catalogues français sont acheminés vers 140 centres de distribution. Puis ils sont livrés chez les particuliers dès la mi-août, par un prestataire spécialisé, Adrexo.

Les magasins en conservent quelques exemplaires.

Questions sur les documents 4 et 5

1°) Commentez les différentes étapes de la prise de décision.

2°) Commentez plus particulièrement les différentes étapes de la prise de décision d'IKEA pour constituer son catalogue.

3°) Quelles autres étapes conviendrait-il d'ajouter pour compléter le processus de prise de décision ?