**La prise de décision**

Qu'est-ce qu'une décision ?

**Décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités.** Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix. Sans prise de décision, l’entreprise ne peut pas fonctionner.

**Quels sont les différents types de décision** ?

**Igor Ansoff** a proposé un classement des décisions en trois catégories : stratégique, tactique et opérationnelle.

**Les décisions stratégiques** sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque important. *Exemples : lancement d’un nouveau produit, abandon d’une activité, fusion avec une autre entreprise.*

***L*es décisions tactiques** sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l’entreprise. Elles comportent un risque moyen. *Exemples :* *lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d’un cadre dirigeant.*

**Les décisions opérationnelles** ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés**.** *Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.*

**Qu'est-ce que le processus de décision ?**

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le **modèle de la rationalité limitée** ou **IMCC**, proposé par **Herbert Simon**, comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle.

* **L’intelligence** : le décideur identifie dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions.
* **La modélisation** : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables.
* **Le choix** : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles.
* **Le contrôle** : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question

H. Simon remarque qu'en pratique **de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision. Ils viennent « limiter » la rationalité de la décision.**

Quels sont les facteurs qui influencent la prise de décision ?

Plusieurs éléments influencent, dans un contexte donné, la prise de décision :

* Les caractéristiques de l'entreprise (taille, propriété, localisation, climat social, culture, histoire…).
* L'évolution du marché (croissance, stagnation, déclin).
* Les logiques financières.
* Le contexte géopolitique…

Cependant, **la personnalité et le style de direction du dirigeant est un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans les entreprises.**

Herbert Simon (1916-2001)

Simon a élaboré la **théorie de la décision** et le **concept de la rationalité limitée**. Dans une situation donnée, **les managers ne choisissent pas "*la meilleure solution*" mais la solution la plus satisfaisante** compte tenu de leur degré d'information, de leur motivation et de leur capacité réelle d'action.

## Les pièges de la prise de décision

## La prise de décisions est sujette à des pièges Le décideur n'est pas toujours celui que l'on croit.

Voyons pour chacun des 4 stades du processus décisionnel les moyens de détourner la décision. Rappelons qu'une décision n'est effective qu'au moment où elle est mise en action.

* Lors de la **phase 1**, le décideur peut être influencé par des proches qui orientent la présentation du problème à résoudre, soit en termes d'importance soit en termes de conséquence ou d'impact.
* Durant la **phase 2**, les experts, conseils et consultants appelés en rescousse pour la phase d'instruction ont de multiples moyens à leur disposition pour infléchir le raisonnement du décideur dans le sens précis qui convient le mieux à leurs intérêts. Le décideur est à l'écoute, à eux de présenter des éléments pour orienter le choix sans avoir l'air d'y toucher.
* Au cours de la **phase 3**, c'est là où le décideur est le plus fragile. Selon sa personnalité, il se laissera plus ou moins influencer dans le choix de la solution, surtout s’il demande de l'aide à un conseil qui possède déjà un fort pouvoir d'influence.
* Enfin en **phase 4**, les exécutants ont quasi toute latitude pour intervenir à leur tour, en arrondissant les angles ou en traînant les pieds le cas échéant