

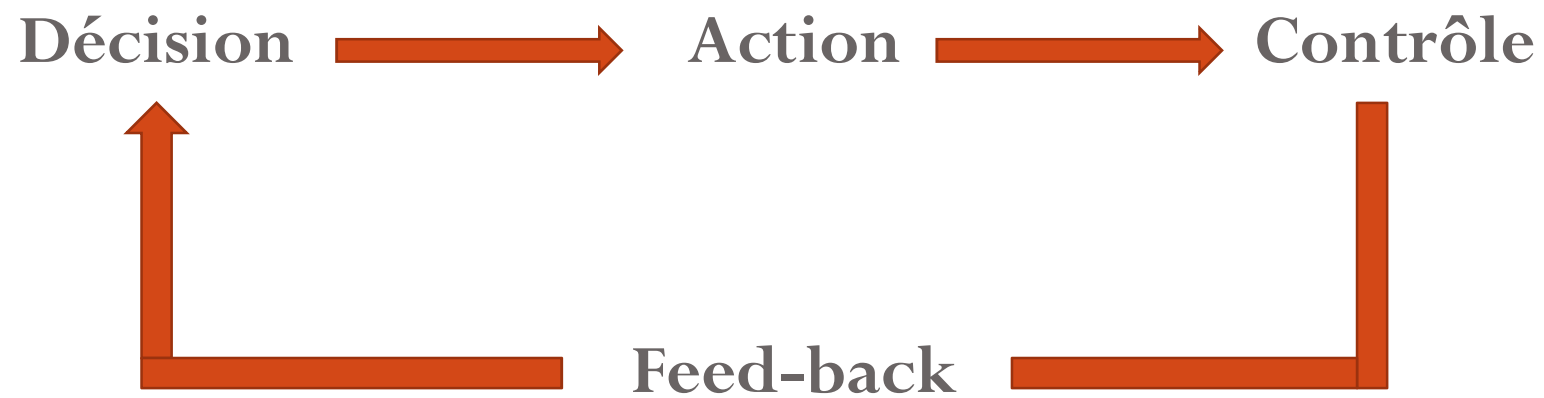
# Chapitre IV :

## La Prise de Décision dans l'Entreprise

*Le gestionnaire est quotidiennement amené à prendre des décisions. Ces dernières peuvent être de plusieurs types : stratégiques, tactiques ou opérationnelles. Cependant, quelque soit le type de décision à prendre, le processus reste globalement le même.*

En effet, *prendre une décision suppose l'existence d'un problème dont il est impératif de prendre conscience.* Une fois le problème défini, interviennent alors les phases de collecte d'information, d'analyse de la situation, et de comparaison des alternatives. La prise de décision proprement dite vient en dernier lieu.

*Le processus de prise de décision ne s'arrête pas au choix d'une solution parmi d'autres, mais suppose un contrôle rigoureux des conséquences de la décision prise.*



**Figure 2 : Le cycle décision -contrôle**

# SECTION 1 : LA DÉCISION

## 1. DÉFINITION

« **Le processus par lequel on aboutit à un choix**, mais un choix supposé **éclairé, informé et motivé**. Il s'agit d'effectuer un choix entre **plusieurs façons possibles d'agir** en vue d'atteindre un **but**, dans des conditions et des **circonstances données**. »

*Dans son approche plus moderne*, la prise de décision apparaît plutôt comme « **un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but** » (L.Sfez, 1992).

# SECTION 1 : LA DÉCISION

## 1. DÉFINITION

*L'évolution du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision :*

- La décision n'est plus un acte unique et constant fondée sur la recherche du profit, mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée.
- La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif, mais intègre un nombre plus important de variables.
- La décision intervient dans un contexte plus aléatoire, dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions.

# SECTION 1 : LA DÉCISION

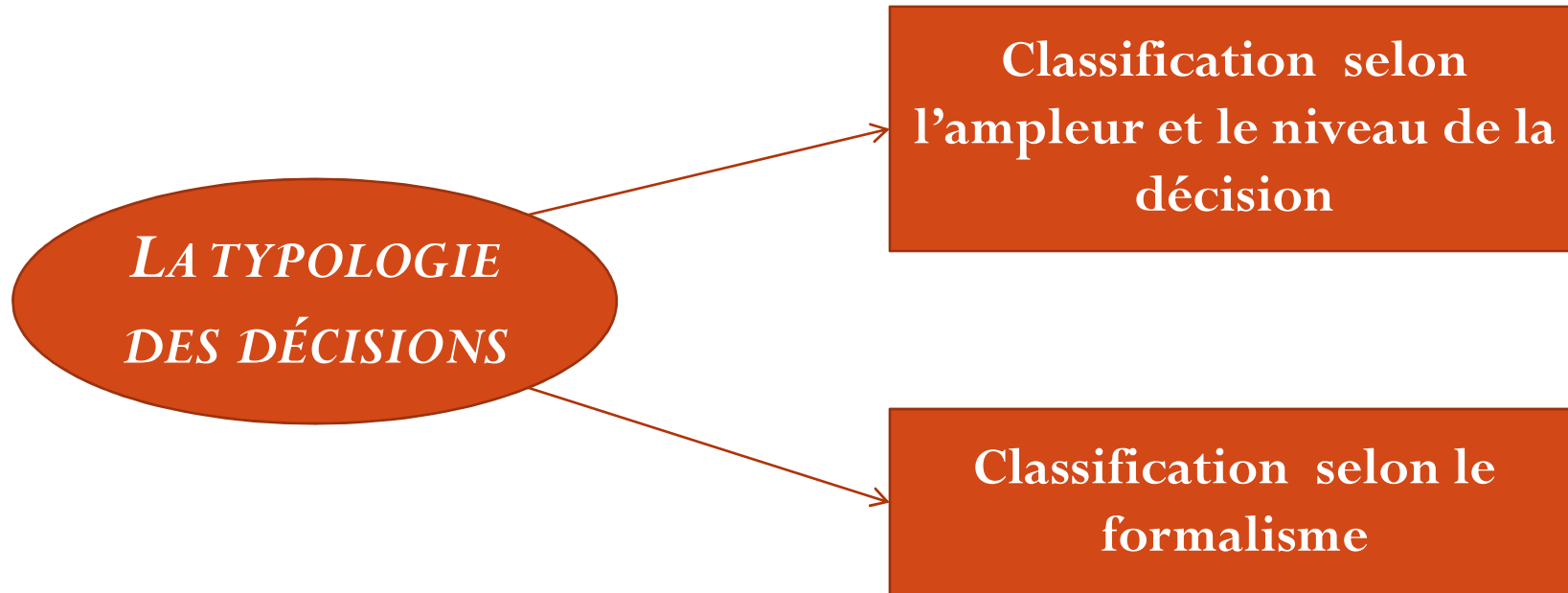
## 1. DÉFINITION

*Ces évolutions dans le processus décisionnel s'expliquent par :*

- L'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe et plus incertain.
- La prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise.
- La diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

# SECTION 1 : LA DÉCISION

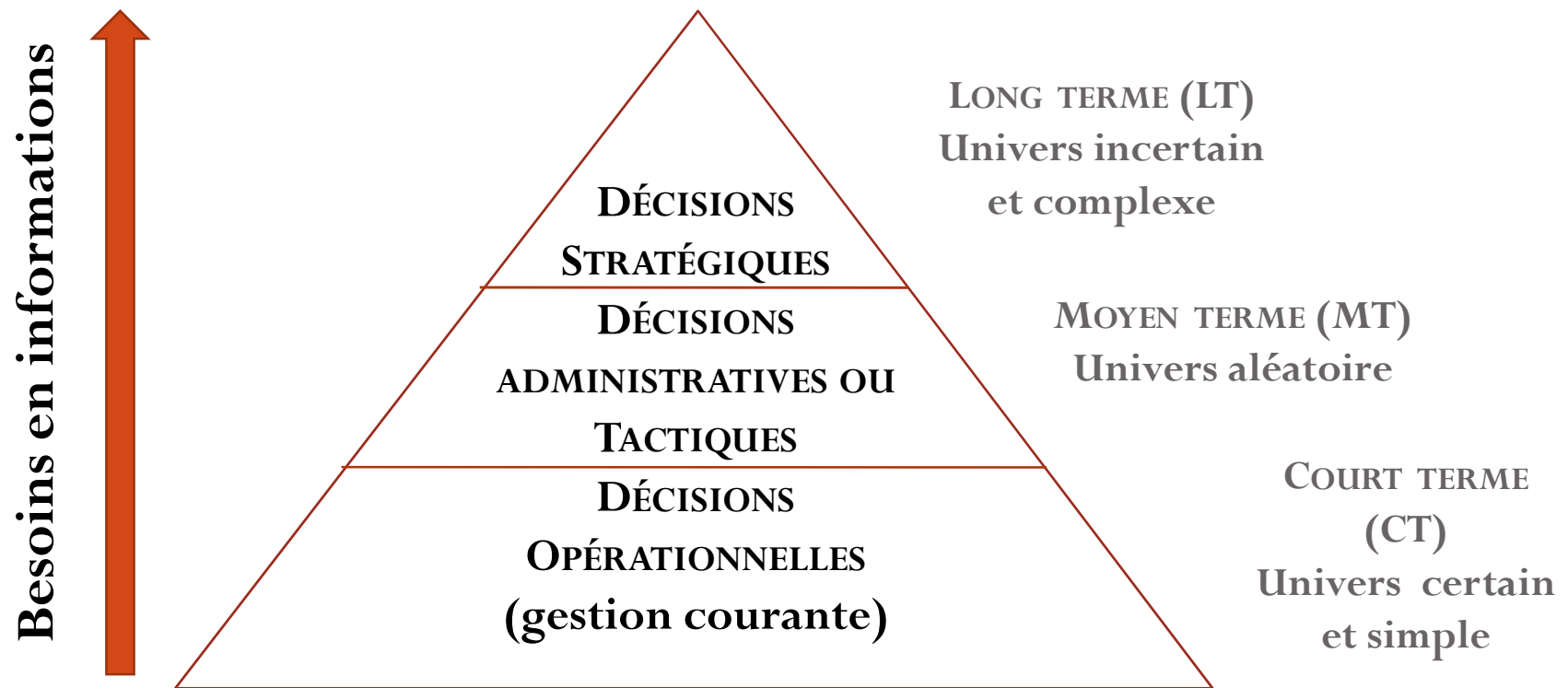
## 2. LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉCISIONS



# SECTION 1 : LA DÉCISION

## 2. LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉCISIONS

➤ Classement selon l'ampleur et le niveau de la décision :





# SECTION 1 : LA DÉCISION

## 2. LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉCISIONS

➤ Classement selon le formalisme de la décision :

DÉCISIONS	PROGRAMMÉE	STRUCTURÉE	NON STRUCTURÉE
<i>Fréquence</i>	Répétitive	Peu répétitive	Unique
<i>Variables à prendre en compte</i>	Connues	Nombreuses	Nombreuses et mal définies
<i>Démarche de résolution</i>	Connue et formalisée	Un algorithme existe	Non connue
<i>Difficultés</i>	Pertinence dans le temps et la solution	Identifier les données et choisir le bon algorithme	Identifier et structurer le problème.

Tableau 2 : Types de Décision selon le degré de formalisme

## SECTION 2 : L'UNIVERS DE LA PRISE DE DÉCISION

Toutes les décisions qui sont prises au niveau de l'entreprise sont largement influencées par ce qui se passe dans l'environnement. La décision finale nécessite une analyse détaillée de l'environnement, de l'ensemble de ses conditions et de ses événements.

*On désigne par univers, l'environnement décisionnel.* On aura alors trois catégories d'univers :

- **Univers certain ou déterminé**
- **Univers aléatoire**
- **Univers incertain**

## SECTION 2 : L'UNIVERS DE LA PRISE DE DÉCISION

**1. L'univers certain ou déterminé** : Se trouvant dans un tel contexte, l'ensemble des informations dont dispose le gestionnaire pour prendre une décision est suffisant pour prévoir ce qu'entraînerait chacune des options possibles.

**2. L'univers aléatoire** : Contrairement à l'univers certain où les conséquences sont connues en toute certitude, l'univers aléatoire se caractérise par deux traits :

- Existence de plusieurs conséquences possibles,
- Possibilité d'associer une probabilité à chacune de ces conséquences.

## SECTION 2 : L'UNIVERS DE LA PRISE DE DÉCISION

### 3. L'univers incertain :

Se trouvant dans un univers incertain, le gestionnaire :

- Ne dispose pas d'informations sur chacune des actions existantes,
- Ne peut pas énumérer toutes les actions possibles,
- Ne peut pas leur attribuer une probabilité.

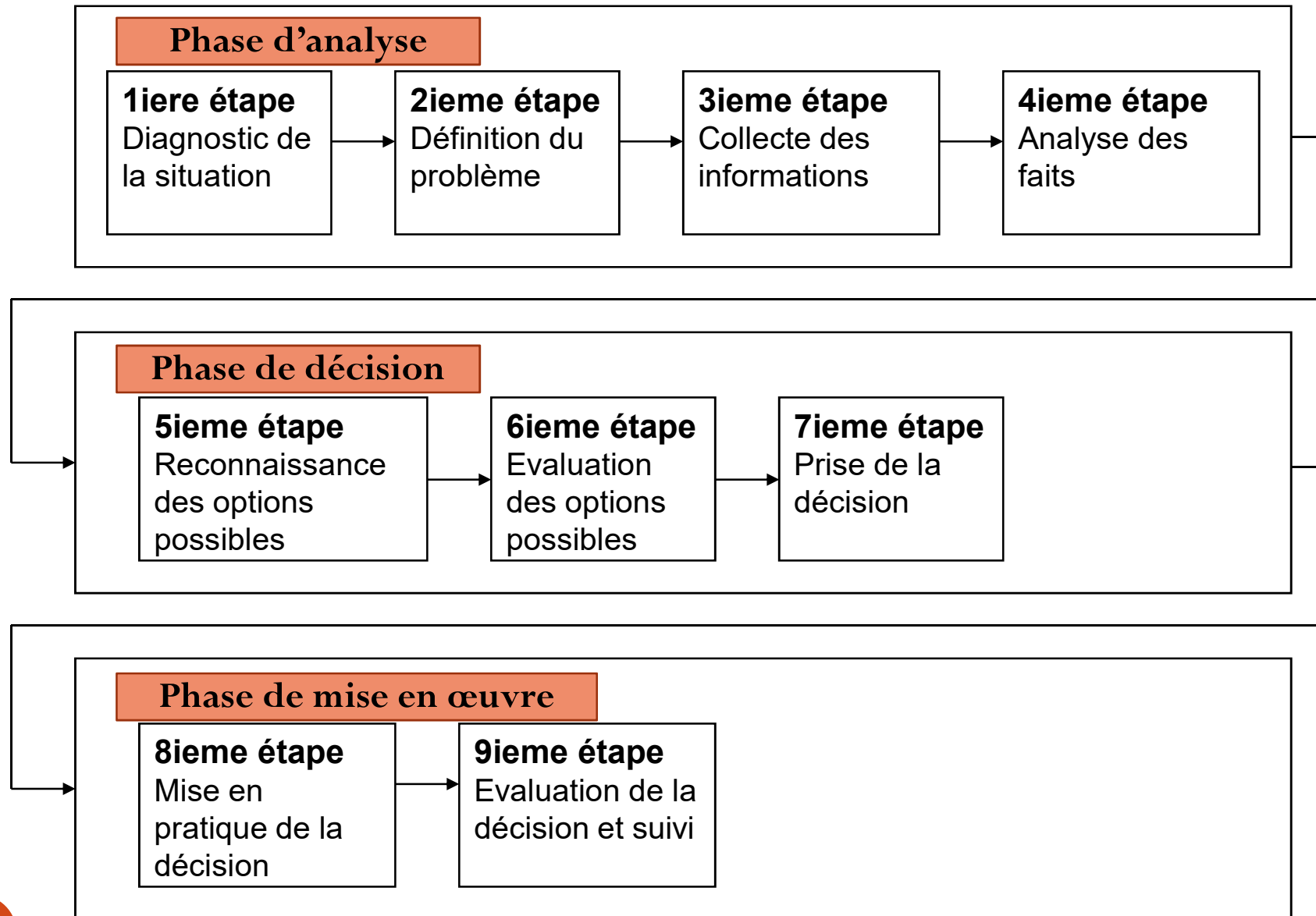
Il peut pencher en faveur d'une certaine possibilité, mais le fait qu'il n'a pas toute l'information utile l'empêche de prévoir les conséquences de chaque option.

## SECTION 3 : LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Le processus de décision est un processus dynamique (par itération) comportant habituellement trois phases principales, à savoir la phase d'analyse, de décision et de mise en œuvre.

- **Avant la décision**, il faut réduire l'incertitude par la fourniture d'informations pertinentes,
- **La décision** est le processus de comparaison des options et le choix délibéré compte tenu des objectifs à atteindre,
- **Après la décision**, elle doit être mise en œuvre, ce qui nécessite un suivi et un contrôle de la réalisation. (**voir lecture 2**)

## FIGURE N° : LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DÉCISIONNEL



## Conclusion du chapitre IV

Au sein de l'entreprise, il y a un flux quasi-continu de prise de décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles, suivant un processus qui reste globalement le même.

La prise de décision est souvent partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs traduit la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

La nature de l'univers ou environnement décisionnel agit sur le niveau de difficulté de la prise de décision dans l'entreprise.