

## Chapitre 8

### Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?

### Corrigés des activités

#### QCM

##### Réponse unique

1.  
a. très hétérogènes et forment un ensemble complexe réparti entre plusieurs acteurs.
2.  
a. administrative.
3.  
b. comprendre le problème, poser des solutions, puis choisir.
4.  
c. un individu isolé, parfaitement conscient, ayant un rôle prédéfini.
5.  
b. la décision collective suppose un apprentissage et la résolution de rapports de force.

##### Plusieurs réponses possibles

6.  
a. comprend trois grandes étapes.  
b. s'inscrit dans une logique de rationalité limitée.
7.  
a. décrit une situation dans laquelle les problèmes, les décideurs et les solutions apparaissent de façon hasardeuse.  
b. analyse les organisations comme des anarchies organisées.
8.  
b. toute décision collective est politique.  
c. les agents ont des objectifs personnels souvent différents des buts de l'organisation.
9.  
a. est un modèle dans lequel plusieurs agents prennent des décisions simultanément.  
b. est notamment illustrée par le dilemme du prisonnier.
10.  
a. permet aux agents de prendre des décisions optimales.  
b. est aussi appelée rationalité substantive.

## Justifiez votre réponse

11.

- a. empêchent de percevoir un problème de façon objective.
  - b. n'existent pas dans le modèle de rationalité parfaite [dans lequel les agents jouissent d'une information parfaite et de capacités intellectuelles illimitées].
- La proposition **c** est fausse, car les biais cognitifs n'amènent pas toujours l'individu à surestimer les résultats anticipés. Au contraire, un climat émotionnel maussade peut conduire l'individu à une sous-estimation des bénéfices attendus.

12.

- a. est parfois appelé « esprit de clocher ».
  - c. a été mis en évidence dans les années 1960 [plus exactement en 1966 par Phillips et Edwards].
- La proposition **b** est fausse : le biais de conservatisme ne conduit pas l'individu à négliger les informations qui s'opposent à ses croyances, mais à refuser plus largement toute information nouvelle.

13.

- a. de la mise à jour d'un ordinateur de bureau.
  - b. du remplissage du réservoir d'une voiture de fonction.
- Les décisions **a** et **b** peuvent être prises de façon simple sur la base d'une information suffisante. En revanche, la proposition **c** correspond à une décision non programmable : en effet, la nomination d'un nouveau président du conseil d'administration est une décision importante, et certaines informations en jeu peuvent être inconnues des décideurs.

14.

- a. sont **souvent** prises par des personnes ayant un niveau hiérarchique différent [dans la mesure où les conséquences de ces décisions n'ont pas la même ampleur et n'appellent pas à mobiliser les mêmes compétences].
- Les propositions **b** et **c** sont fausses. D'une part, les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ne sont pas **nécessairement** prises par des personnes ayant un niveau hiérarchique différent. Par exemple, dans de petites structures peu hiérarchisées, une même personne peut décider de l'orientation de l'entreprise et du rachat de cartouches pour l'imprimante. D'autre part, ces types de décisions ne se distinguent pas exclusivement par leur dimension temporelle (court terme, moyen terme, long terme) ; leur impact sur l'organisation ou l'étendue des moyens mobilisés entre également en ligne de compte.

15.

- b. ont tendance à faire émerger des solutions qu'ils connaissent déjà ou qu'ils maîtrisent [c'est le biais de conservatisme].
  - c. peuvent être atteints par plusieurs biais cognitifs à la fois [en cumulant, par exemple, biais de conservatisme, biais de confirmation et excès de confiance].
- La proposition **a** est fausse, dans la mesure où les agents, dans une optique égoïste, peuvent rechercher la solution qui leur est la plus profitable individuellement, et pas forcément celle qui est la plus adaptée pour l'organisation.

## Exercices

### EXERCICE 1 – L'ENTREPRISE HP MODIFIE SA STRATÉGIE

1. Classez les choix exposés dans le document selon la nature de la décision. Justifiez votre réponse.

Problème	Nature	Justification
Retour sur le marché des smartphones	Stratégique	Grande ampleur, ressources mobilisées importantes, difficulté de retour en arrière.
Choix d'un segment professionnel	Stratégique	Grande ampleur, ressources mobilisées importantes, difficulté de retour en arrière.
Choix de l'OS	Stratégique/Administrative	Grande ampleur, ressources mobilisées importantes, possibilité de retour en arrière.
Logiciel virtuel	Administrative	Ampleur moyenne, solution technique, retour en arrière simple.
Sortie un dimanche	Opérationnelle	Faible ampleur, faibles ressources, retour en arrière simple.

2. En reprenant la démarche de prise de décision, expliquez comment HP est parvenu à formuler une solution commerciale.

HP a constaté l'échec de ses tentatives passées et s'est rendu compte que cet échec était dû principalement à une offre surabondante sur le marché. Ce raisonnement correspond à l'étape de conceptualisation du problème. Une fois le problème correctement posé, HP a formulé des solutions. Au final, il a opté pour un segment de marché moins saturé que celui visé auparavant.

## EXERCICE 2 – L'ENTREPRISE DE CAMILLE ET PAUL

## 1. En quoi le processus de prise de décision suivi par Camille peut-il être rapproché du modèle IMC ?

Herbert Simon a développé le modèle IMC, un processus de décision en trois étapes – intelligence, modélisation, choix –, lequel semble correspondre aux différentes étapes du processus de décision suivi par Camille.

En effet, au cours de la première étape (**intelligence**), le décideur identifie les situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions. En l'occurrence, la croissance du marché des autoradios *vintage*.

La deuxième étape (**modélisation**) consiste en un recensement des informations permettant au décideur d'appréhender les différentes solutions à sa disposition. Dans le cas de Faisceauto, Camille s'est efforcée de lister les divers choix possibles, comparant ces derniers à l'aide d'informations relatives à leurs coûts respectifs. Enfin, la troisième et dernière étape (**choix**) doit permettre au décideur, à partir de l'évaluation de chaque solution envisageable, de choisir la meilleure à ses yeux. En l'espèce, la réflexion de Camille a débouché sur l'intégration des autoradios au catalogue de Faisceauto.

## 2. Parmi les décisions prises par Camille et Paul, lesquelles sont stratégiques ? tactiques ? opérationnelles ?

Igor Ansoff (1968) distingue trois types de décisions : les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Les **décisions stratégiques** concernent les grandes orientations de l'entreprise. Elles engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme et peuvent entraîner sa faillite. Les **décisions tactiques** ont quant à elles des effets à moyen terme. Leurs conséquences restent fortes. Enfin, les **décisions opérationnelles** sont de faible importance. Compte tenu d'une portée limitée, elles ne comportent qu'un faible risque et peuvent être prises par les salariés eux-mêmes.

À partir de ces définitions, classons maintenant les décisions prises par Camille et Paul à l'aide d'un tableau :

Type de décisions	Décisions prises par Camille et Paul
Décisions stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat avec le lycée professionnel.</li> <li>Extension de l'activité de l'entreprise aux autoradios.</li> </ul>
Décisions tactiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement d'une campagne publicitaire ambitieuse.</li> <li>Recrutement de Franck.</li> <li>Modernisation de l'équipement de l'entreprise <i>via</i> l'achat de matériel coûteux.</li> </ul>
Décisions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat d'affiches anciennes et d'un juke-box d'occasion pour un faible coût.</li> </ul>

### 3. Quelles seraient les conséquences d'une rationalité substantive de Camille et Paul sur la gestion de Faisceauto ?

Prix Nobel d'économie en 1978, Herbert Simon a distingué deux types de rationalité : la rationalité limitée (ou *procédurale*) et la rationalité parfaite (ou *substantive*), cette dernière faisant écho au modèle microéconomique standard. Dans ce modèle, l'agent dispose de toute l'information possible et adopte nécessairement la solution idéale, dans une optique de maximisation de sa satisfaction – s'il est consommateur – ou de son profit – s'il est entrepreneur.

Que Camille et Paul soient dotés d'une rationalité substantive permettrait ainsi une gestion optimale de Faisceauto et la maximisation du profit de l'entreprise. Une telle possibilité est néanmoins utopique, le décideur humain ne cherchant pas une solution idéale mais se contentant d'une solution satisfaisante.

## EXERCICE 3 – LE CAMPING D'AUGUSTIN

### 1. Parmi les décisions prises par Augustin, lesquelles sont stratégiques ? opérationnelles ? En quoi ces décisions diffèrent-elles ?

Une **décision stratégique** implique des enjeux majeurs, notamment en termes d'utilisation des ressources. Elle engage l'entreprise sur le long terme. À l'inverse, une **décision opérationnelle** a peu d'implications et nécessite peu de ressources. Elle concerne un horizon temporel moindre.

Cette distinction permet de classer les différentes décisions prises par Augustin. Si la mise en place d'un terrain de pétanque et la programmation d'une animation musicale le jeudi soir sont des décisions opérationnelles – aisément réversibles et nécessitant de faibles ressources –, couvrir la piscine du camping réclame un investissement lourd et modifie le positionnement du terrain de camping : il s'agit donc d'une décision stratégique. Tel est le cas également de la possibilité offerte à l'établissement d'Augustin de rejoindre un groupe international : cette opportunité constitue un changement majeur pour le camping, requérant là encore des ressources importantes.

### 2. À quel modèle de décision le fonctionnement du camping peut-il être relié ? Justifiez votre réponse.

Au sein du camping d'Augustin, les problèmes, les solutions, les choix et les personnes semblent tous déversés au hasard dans les processus de décision, sans qu'aucune relation clairement définie ne soit établie entre eux. Cette situation se rapproche fortement du **modèle de la poubelle** mis en avant par **March et Olsen (1976)**.

En effet, de nombreuses décisions prises par les acteurs du camping semblent résulter du hasard et d'accommodements de dernière minute, n'émanant d'aucune réflexion poussée : c'est un campeur qui suggère à Marie-Laure de remplacer le chorizo manquant par du pepperoni, tandis que l'intervention fortuite d'un nonagénaire égaré conduit Augustin à traiter les mauvaises herbes des allées au vinaigre blanc.

**3. Après avoir défini la notion de biais cognitifs, expliquez les conséquences possibles de ces derniers sur la prise de décision et le bon fonctionnement d'une organisation comme le camping d'Augustin.**

Un **biais cognitif** désigne une distorsion du traitement de l'information. Le biais affecte ainsi la perception des problèmes et des difficultés qui en découlent. Entraînant un raisonnement erroné, il peut conduire à des décisions inadaptées au problème posé.

En l'espèce, Augustin est obnubilé depuis plusieurs semaines par les mauvaises herbes qui envahissent les allées du camping. Cette obsession l'amène à négliger d'autres enjeux, tels que la gestion des stocks du snack-bar. Par ailleurs, Augustin n'a pas encore pris en considération la forte augmentation des ventes de pizzas ces dernières années. Habitué à un certain renouvellement des stocks, le gérant peine à s'adapter à l'actuelle situation, qui exige un réapprovisionnement plus fréquent des ingrédients utilisés en cuisine.

L'existence de biais cognitifs peut ainsi amener à porter une attention excessive à certaines problématiques (ici, les mauvaises herbes), et ce au détriment d'autres enjeux (la gestion des stocks). De quoi générer une potentielle insatisfaction des clients.

## ANALYSE MANAGÉRIALE – LE PARTENARIAT À LANNION

**1. Résumez les gains et les pertes de chaque magasin avant et après la venue des agents de sécurité (sans analyser la situation après deux ans), sachant que la présence de deux agents de sécurité conduit toujours aux mêmes résultats.**

Les réductions de perte de chiffre d'affaires doivent être considérées comme des gains :

- Aucun gérant ne paie : la situation est nulle, et la perte totale est de 270 000 €.
- Si un seul gérant paie, une personne seule assume le coût de 60 000 €, tandis que les trois magasins profitent d'un gain individuel de 70 000 € (celui qui a payé a une situation nette de 10 000 €).
- Enfin, si les trois gérants paient, chaque personne assume un coût de 20 000 €. Chacun profite d'un gain de 70 000 € (la situation nette est de 50 000 €).

**2. Analysez les résultats et le raisonnement du boulanger exposé dans le document 1. Sa démarche est-elle pertinente ?**

Il s'agit d'une situation de **dilemme du prisonnier**. Pris globalement, tous les commerçants ont intérêt à coopérer mais, individuellement, ils ont intérêt à ne pas payer et à profiter tout de même de la situation.

Le raisonnement du boulanger est valide, mais il se heurte au risque que chaque personne raisonne comme lui et que, finalement, l'agent de sécurité ne soit pas financé du tout. C'est le risque de la **non-coopération**, qui correspond à une prise de décision sous-optimale.

**3. Montrez en quoi la solution de recourir à un agent illustre la difficulté de la prise de décision dans les organisations.**

La solution finale est un compromis qui réduit la portée, et donc l'efficacité, de la solution initiale. Il s'agit là d'un jeu de pouvoir entre plusieurs agents ; un rapport de force s'est établi entre le pharmacien et le boulanger. De ce rapport de force est ressortie une solution moins efficace, et donc moins rationnelle que la précédente.

**4. Le comportement adopté par le pharmacien vous semble-t-il pertinent ? Comment expliquer la formulation d'une telle stratégie ?**

Le comportement adopté par le pharmacien est singulier. Il aboutit à une solution intermédiaire distincte de la situation initiale et de la situation observée après un an d'expérimentation. La galerie marchande dispose désormais d'un agent, dont les frais sont partagés entre les trois commerçants, et d'un agent dont le contrat principal est conclu avec le pharmacien mais dont une partie des frais est payée par le traiteur italien.

Le second agent de sécurité doit donc accomplir une mission plus restreinte que le premier. Toutefois, l'efficacité est moindre que lorsque les deux agents étaient pleinement partagés. D'un point de vue global, la solution retenue est donc moins favorable à la galerie marchande.

*A priori*, le pharmacien et le traiteur italien sont rationnels car ils ne paient que pour la

protection de leur propre commerce. Néanmoins, une analyse approfondie fait ressortir une situation défavorable compte tenu de l'impact sur la galerie marchande en général. En outre, le choix du pharmacien d'être le seul titulaire du deuxième contrat lui permet d'être un donneur d'ordre.

Ce type de comportement peut s'expliquer dans une organisation pour au moins deux raisons. Tout d'abord, le concept de rationalité limitée développé par Herbert Simon (1964) peut, une nouvelle fois, être invoqué. Lorsque le pharmacien prend sa décision de recourir à un second agent et de priver la boulangerie de sa protection, il ignore à ce moment-là les conséquences qui vont en découler. En effet, le pharmacien n'est pas en mesure d'anticiper parfaitement la survenance des risques.

En second lieu, on peut analyser le comportement du pharmacien selon une approche politique. Pour Charles E. Lindblom (1959), la décision collective est une décision politique en ce sens qu'elle est le fruit d'un système de conflits, d'alliances et de coalitions qui rendent impossible l'émergence d'une solution absolue et parfaite. Les comportements des acteurs mettent en œuvre des mécanismes qui ne sont pas uniquement la maximisation du profit ou l'optimisation d'un processus. Ici, on comprend que le but du pharmacien est d'obtenir du pouvoir à l'égard du boulanger, voire même de se venger de lui. On constate ainsi qu'il se sert du contrat relatif au second agent de sécurité comme d'un levier de pression à l'égard du boulanger pour obtenir quelque chose.

## **5. Peut-on qualifier la galerie marchande d'organisation ? Si la galerie marchande avait été une organisation, ce type de comportement aurait-il pu survenir ?**

La galerie marchande n'est pas à proprement parler une organisation. Il s'agit d'un rassemblement de trois commerçants liés par l'exploitation commune d'une surface commerciale pour laquelle ils paient chacun un bail commercial distinct. Ils n'ont pas d'objectifs communs, mais leur proximité les conduit à formuler des choix collectifs.

Une organisation présente une structure plus formelle et plus contraignante pour ses membres. Il est possible de considérer qu'une organisation est moins susceptible de développer des comportements contre-performants.

En premier lieu, la structure de l'organisation substitue aux décisions individuelles des acteurs une décision globale formulée par une entité dirigeante. Le reste de l'organisation est alors tenu de s'y conformer selon un principe hiérarchique. En second lieu, l'organisation met en place des mécanismes plus ou moins coercitifs de coordination qui limitent la possibilité pour les acteurs individuels de développer leur propre stratégie ou de prendre leur propre décision.

Néanmoins, la théorie managériale sur la décision collective a montré que, même dans les organisations les plus structurées, les décisions pouvaient être en apparence irrationnelles ou très imparfaites. En effet, ceux qui prennent les décisions sont avant tout des individus. Ainsi, ils doivent traiter une information imparfaite et composer selon des rapports de force et des conflits sous-jacents à l'organisation. C'est ce que développent Cyert et March dans leur théorie comportementale de la firme (1963).

Pour la société de sécurité donc, le fait de privilégier des organisations plus structurées (par exemple, un centre commercial) n'est donc pas forcément plus favorable.