

Chapitre 8

QCM

Réponse unique

- 1. Dans les organisations, les décisions sont :**
 - a. très hétérogènes et forment un ensemble complexe réparti entre plusieurs acteurs.
- 2. Le fait d'opérer un recrutement de 5 % des effectifs relève d'une décision :**
 - a. administrative.
- 3. La démarche de résolution de problème consiste à :**
 - b. comprendre le problème, poser des solutions, puis choisir.
- 4. Dans le modèle rationnel défendu par les économistes néoclassiques, l'agent économique est :**
 - c. un individu isolé, parfaitement conscient, ayant un rôle prédéfini.
- 5. Pour Richard Cyert et James G. March, la vision rationnelle est insatisfaisante parce que :**
 - b. la décision collective suppose un apprentissage et la résolution de rapports de force.

Plusieurs réponses possibles

- 6. Le modèle IMC :**
 - a. comprend trois grandes étapes.
 - b. s'inscrit dans une logique de rationalité limitée.
- 7. Le modèle de la poubelle :**
 - 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. Pour Charles E. Lindblom :**
 - b. toute décision collective est politique.
 - c. les agents ont des objectifs personnels souvent différents des buts de l'organisation.
- 9. La notion d'incrémentalisme renvoie à :**
 - a. est un modèle dans lequel plusieurs agents prennent des décisions simultanément.
 - b. est notamment illustrée par le dilemme du prisonnier.
- 10. La rationalité parfaite :**
 - a. permet aux agents de prendre des décisions optimales.
 - b. est aussi appelée rationalité substantive.

Justifiez votre réponse

- 11. Les biais cognitifs :**
 - 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. Le biais de conservatisme :**
 - 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. Une décision programmable peut prendre la forme :

- 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. Les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles :

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. Lors de la comparaison de plusieurs solutions possibles, les agents :

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 JPP MODIFIE SA STRATÉGIE

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

Igor Ansoff (1968) distingue trois niveaux de décisions : stratégique, tactique et opérationnel. Une **décision stratégique** implique des enjeux majeurs, notamment en termes d'utilisation des ressources, et engage l'entreprise sur le long terme. Il est difficile de revenir sur ce type de décision car les coûts seraient très élevés.

Une **décision tactique** a des effets à moyen terme, avec des conséquences fortes et des moyens mis en œuvre importants, quoique moindre comparés à ceux employés dans le cadre d'une décision stratégique.

Enfin, une **décision opérationnelle** a peu d'implications et nécessite peu de ressources. Elle concerne un horizon temporel moindre et est facilement réversible.

Dans le cas de l'entreprise JPP, nous pouvons classer les décisions à l'aide du tableau suivant :

Problème	Nature	Justification
Rester 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	Grande ampleur, ressources mobilisées importantes, difficulté de retour en arrière avant les 10 ans du contrat.

CORRIGÉ

Logiciel virtuel	Tactique	Ampleur moyenne, solution technique, retour en arrière simple. Conséquence d'un choix stratégique.
Sortie du produit durant le week-end	Opérationnel	Faible ampleur, faibles ressources, retour en arrière simple (on peut changer le jour du lancement facilement).

2. En reprenant la démarche de prise de décision du modèle IMC, expliquez comment JPP est parvenu à formuler une solution commerciale.

Le modèle IMC est un processus de décision en trois étapes : Intelligence, Modélisation et Choix. Dans la première étape (**l'Intelligence**), le décideur identifie les situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions. En l'espèce, l'entreprise JPP a constaté l'échec de ses tentatives passées et s'est rendu compte que cet échec est dû principalement à une offre surabondante sur le marché.

La deuxième étape (**la Modélisation**) vise à recenser les informations permettant au décideur d'appréhender les différentes solutions à sa disposition. Une fois le problème correctement posé, JPP a formulé des solutions devant permettre au nouveau produit de connaître le succès. Enfin, la troisième et dernière étape (**le Choix**) doit permettre au décideur, à partir de l'évaluation de chaque solution envisageable, de choisir la meilleure à ses yeux. Ici, la solution choisie est d'opter pour un segment de marché moins saturé que celui visé auparavant, avec un produit « haut de gamme » et « trois en un » qui se différencie de la concurrence.

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

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. Classez les décisions prises par Augustin selon leur importance.

Igor Ansoff (1968) distingue trois niveaux de décisions : stratégique, tactique et opérationnel.

Une **décision stratégique** implique des enjeux majeurs, notamment en termes d'utilisation des ressources, et engage l'entreprise sur le long terme. Il est difficile de revenir sur ce type de décision. Quant aux **décisions tactiques**, celles-ci ont des effets à moyen terme. Leurs conséquences restent assez fortes. À l'inverse, une **décision opérationnelle** a peu d'implications et nécessite peu de ressources. Elle concerne un horizon temporel moindre et est facilement réversible.

Cette distinction permet de classer les différentes décisions prises par Augustin.

Si la programmation d'une animation musicale le jeudi soir est une **décision opérationnelle** – aisément réversible et nécessitant de faibles ressources –, couvrir la piscine du camping réclame un investissement lourd et modifie le positionnement du terrain de camping, en créant

potentiellement un avantage concurrentiel : 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 : il s'agit d'une opportunité de changement majeur pour le camping, requérant là encore des ressources très importantes.

Enfin, entre les deux, la mise en place d'un terrain de pétanque peut être considérée comme une **décision tactique** : mobilisant des ressources raisonnables, elle peut avoir un effet positif à moyen terme (amener de nouveaux clients, amateurs de pétanque) et sa réversibilité, sans être forcément aisée, est possible.

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

Au sens large, un **modèle de décision** renvoie à la manière dont sont effectués les choix à l'intérieur de l'organisation.

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 & 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 des 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 qu'elles impliquent. 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 dont regorgent 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 intégrer l'information nouvelle** et, ainsi, à s'adapter à l'actuelle situation, qui exige un réapprovisionnement plus fréquent des ingrédients utilisés en cuisine. Sur ce point, on peut envisager un **biais de conservatisme**, qui conduit à négliger toute information nouvelle.

L'existence de biais cognitifs peut donc 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-client.