

La prise de décision en entreprise

project „NEW START UPS“
no. 2019-1-CZ01-KA202-061157



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



COOPÉRATIVE D'INITIATIVE
JEUNES 

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET LA PRISE DE DÉCISION



La prise de décision est le processus consistant à faire des choix en identifiant une décision, en rassemblant des informations et en évaluant des résolutions alternatives.

L'utilisation d'un processus de prise de décision étape par étape peut vous aider à prendre des décisions plus délibérées et réfléchies en organisant les informations pertinentes et en définissant des alternatives. Cette approche augmente les chances que vous choisissiez l'alternative la plus satisfaisante possible.

Étape 1 : Identifier la décision

Vous réalisez que vous devez prendre une décision. Essayez de définir clairement la nature de la décision que vous devez prendre. Cette première étape est très importante.

Étape 2 : Recueillir des informations pertinentes

Recueillez des informations pertinentes avant de prendre votre décision : quelles informations sont nécessaires, les meilleures sources d'informations et comment les obtenir. Cette étape implique à la fois un « travail » interne et externe. Certaines informations sont internes : vous les cherchez par le biais d'un processus d'auto-évaluation. D'autres informations sont externes : vous les trouverez en ligne, dans des livres, auprès d'autres personnes et d'autres sources.

Étape 3 : Identifier les alternatives

Au fur et à mesure que vous recueillerez des informations, vous identifierez probablement plusieurs pistes d'action possibles, ou alternatives. Vous pouvez également utiliser votre imagination et des informations supplémentaires pour construire de nouvelles alternatives. Dans cette étape, vous énumérerez toutes les alternatives possibles et souhaitables.

Étape 4 : Évaluer les preuves

Tirez parti de vos informations et de vos émotions pour imaginer ce que ce serait si vous exécutiez chacune des alternatives jusqu'à la fin. Évaluez si le besoin identifié à l'étape 1 serait satisfait ou résolu par l'utilisation de chaque alternative. Au fur et à mesure que vous traverserez ce processus interne difficile, vous commencerez à privilégier certaines alternatives : celles qui semblent avoir un potentiel plus élevé pour atteindre votre objectif. Enfin, placez les alternatives dans un ordre de priorité, basé sur votre propre système de valeurs.

Étape 5 : Choisissez parmi les alternatives

Une fois que vous avez pesé toutes les preuves, vous êtes prêt à sélectionner l'alternative qui vous semble la meilleure. Vous pouvez même choisir une combinaison d'alternatives. Votre choix à l'étape

5 peut très probablement être identique ou similaire à l'alternative que vous avez placée en haut de votre liste à la fin de l'étape 4.

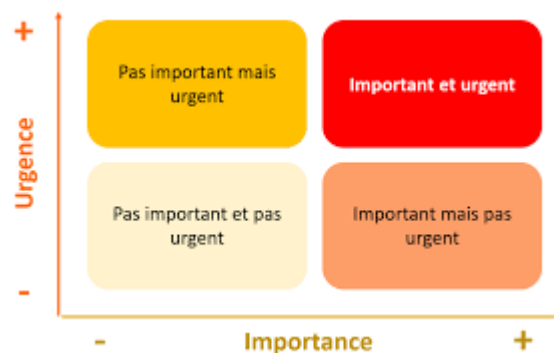
Étape 6 : Passez à l'action

Vous êtes maintenant prêt à prendre des mesures positives en commençant à mettre en œuvre l'alternative que vous avez choisie à l'étape 5.

Étape 7 : Passez en revue votre décision et ses conséquences

Dans cette dernière étape, examinez les résultats de votre décision et évaluez si elle a résolu ou non le besoin que vous avez identifié à l'étape 1. Si la décision n'a pas répondu au besoin identifié, vous pouvez répéter certaines étapes du processus pour prendre une décision. Par exemple, vous souhaitez peut-être rassembler des informations plus détaillées ou quelque peu différentes ou explorer des alternatives supplémentaires.

Importance de la prise de décision



1. Mise en œuvre de la fonction de gestion : sans prise de décision, différentes fonctions de gestion telles que la planification, l'organisation, la direction, le contrôle, la dotation en personnel ne peuvent être exercées. En d'autres termes, lorsqu'un employé le fait, il fait le travail par le biais de la fonction de prise de décision. Par conséquent, nous pouvons dire que la décision est un élément important pour mettre en œuvre la fonction de gestion.

2. Omniprésence de la prise de décision : la décision est prise dans toutes les activités de gestion et dans toutes les fonctions de l'organisation. Il doit être pris par tout le personnel. Sans prise de décision, aucun type de fonction n'est possible. Elle est donc omniprésente.

3. Évaluation de la performance managériale : Les décisions peuvent évaluer la performance managériale. Lorsque la décision est correcte, il est entendu que le gestionnaire est qualifié, capable et efficace. Lorsque la décision est erronée, il est entendu que le manager est disqualifié. La prise de décision évalue donc la performance managériale.

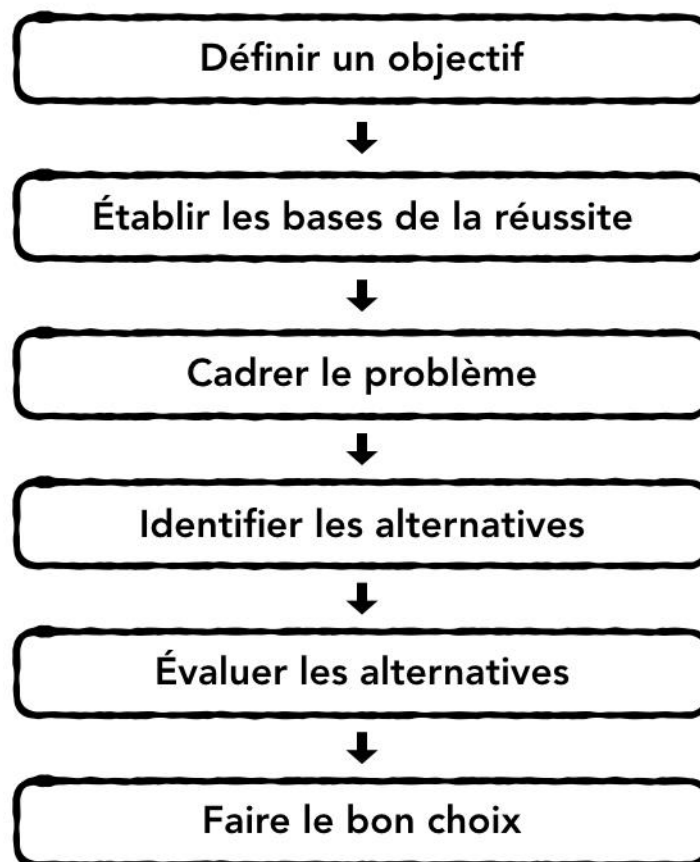
4. Utile dans la planification et les politiques : Toute politique ou plan est établi par la prise de décision. Sans prise de décision, aucun plan et aucune politique ne sont exécutés. Dans le processus d'élaboration des plans, des décisions appropriées doivent être prises parmi tant d'alternatives. Par

conséquent, la prise de décision est un processus important qui est utile dans la planification.

5. Sélection des meilleures alternatives : La prise de décision est le processus de sélection des meilleures alternatives. Il est nécessaire dans chaque organisation car il existe de nombreuses alternatives. Ainsi, les décideurs évaluent les divers avantages et inconvénients de chaque alternative et sélectionnent la meilleure alternative.

6. Réussi ; fonctionnement de l'entreprise : Chaque individu, département et organisation prend les décisions. Dans ce monde compétitif ; l'organisation peut exister lorsque les décisions correctes et appropriées sont prises. Par conséquent, des décisions correctes contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise.

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION (Rowe et Luecke 2019, p.19)



Manuel de gestion-réflexion / Christian Latour

PROCÉDURE DE CRÉATION DE PLANS COMPLEXES

- saisir l'opportunité
- fixer des objectifs
- détermination de procédures alternatives
- évaluation des procédures alternatives
- sélection des procédures
- formulation de plans dérivés
- élaboration du budget

Les principaux chapitres du séminaire ont abordé les questions suivantes :

Vous ne pouvez pas vous empêcher de décider (... et ne pas décider, c'est décider)

Chaque jour, nous sommes appelés à résoudre des problèmes et à prendre des décisions. Dans bien des cas, ce sont des problèmes et des décisions que nous prenons « automatiquement », sur la base de nos expériences antérieures. Dans d'autres cas, nous devons faire face à des problèmes et prendre des décisions difficiles qui concernent un nouveau problème, jamais rencontré auparavant, ils sont particulièrement risqués et faire des erreurs peut causer de graves dommages ou nous ne savons tout simplement pas comment gérer la situation.

La prise de décision et la résolution de problèmes ne sont pas synonymes

Les deux processus - celui qui conduit à prendre des décisions et celui qui conduit à résoudre des problèmes - sont souvent perçus comme s'il s'agissait de la même chose. En fait, décider fait partie de la solution d'un problème. Comme nous le verrons, le chemin menant à la solution passe par la prise de décision, mais il ne s'arrête pas là.

Pourquoi est-il difficile de prendre des décisions ?

Il existe deux principaux obstacles qui rendent difficile la prise de décision :

a) Obstacles exogènes (hors de nous). Nous vivons dans un monde VUCA, acronyme de VOLATILE, INCERTAIN, COMPLEXE et AMBIGUEUX. En classe, nous avons essayé de répondre à la question : Quel était le cas VUCA dans lequel nous nous sommes retrouvés ces dernières années ? La réponse la plus donnée par les étudiants était : COVID.

b) Obstacles endogènes (en nous). Nous sommes tous à la merci de pièges mentaux ou de biais cognitifs et optiques qui expliquent le sophisme de notre prise de décision. En classe, quelques cas classiques de pièges mentaux et optiques ont été proposés, stimulant la réflexion des élèves sur ces aspects.

Comment prendre des décisions ?

Nous nous sommes donc demandé : si tout cela est vrai, comment pouvons-nous aider notre pauvre manager à résoudre les problèmes et à prendre les nombreuses décisions qu'il est amené à prendre au quotidien, en minimisant les erreurs possibles et les conséquences néfastes pour son entreprise ?

1) Les phases du Problem Solving : trouver le problème

Avant même de réfléchir à la façon de le résoudre, il faut être conscient qu'on a un problème !

2) Les phases du Problem Solving : poser le problème

Nous avons un problème! Nous n'avons pas à trouver la solution immédiatement. Nous devons consacrer du temps à le connaître et à le définir. Questions à se poser pour bien définir les termes du problème

3) Les phases du Problem Solving :

analyse du problème, découper le problème en sous-problèmes Quelles sont les causes du problème ? La méthode des 5 pourquoi et le diagramme d'Ishikawa ou diagramme de cause à effet.

4) Les phases de Problem Solving : la définition des KPI

Une fois que nous avons compris le problème et ses causes, nous devons définir des indicateurs qui mesurent si et dans quelle mesure le problème sera résolu.

Les étudiants se sont vu proposer l'exercice suivant : Supposons que nous devons résoudre un problème de qualité de nos produits (nous recevons fréquemment des plaintes de nos clients). Après avoir identifié la ou les causes, quel indicateur pourrions-nous utiliser pour pouvoir dire que nous avons résolu le problème ? Et si le problème était une baisse des ventes ? Ou un turnover excessif du personnel (personnes qui quittent l'entreprise) ?

Quels indicateurs pourrions-nous proposer à notre manager, afin qu'il puisse mesurer si les actions mises en place ont abouti à la solution du problème ?

5) Les phases du Problem Solving : recherche d'alternatives

Une fois le problème défini, ses causes identifiées et les indicateurs définis, il faut maintenant choisir la meilleure solution, idéalement parmi plusieurs alternatives.

Il est souhaitable de ne pas choisir seul mais de se confronter et de présenter son point de vue aux autres (collaborateurs, amis, consultants, experts). La discussion génère de nouvelles idées et élargit l'horizon.

Deux techniques de recherche d'idées ont été proposées aux étudiants, le brainstorming et le focus group.

6) Les phases du Problem Solving : la décision entre plusieurs alternatives

Parmi les solutions alternatives générées par la discussion, il convient d'identifier celle qui répond le mieux aux objectifs que nous nous sommes fixés. C'est le moment DE PRENDRE DES DÉCISIONS.

À la fin du cours, les étudiants ont compris que pour décider, le gestionnaire devra s'appuyer sur des informations et des données (en évitant une collecte excessive de données), en valorisant la pensée rationnelle et en tenant compte de ses intuitions. L'entrepreneur et gestionnaire de talent sait prendre des décisions en pesant les bénéfices attendus et les risques potentiels, même dans des conditions difficiles et dans des délais compatibles avec les besoins de l'entreprise.

Savoir décider est une compétence fondamentale que tout entrepreneur et gestionnaire devrait avoir.

7) Les phases de Problem Solving : la mise en place de la solution

Attention à ne pas considérer que le processus est terminé lorsque vous choisissez une solution au problème ! Les meilleures solutions échouent souvent car elles sont mises en œuvre de manière inadéquate.

La phase opérationnelle du processus (exécution) n'est pas moins importante que la phase d'idéation et d'analyse.

Le gestionnaire doit donc vérifier et intervenir à temps pour corriger les écarts entre le plan et sa « finalisation ».