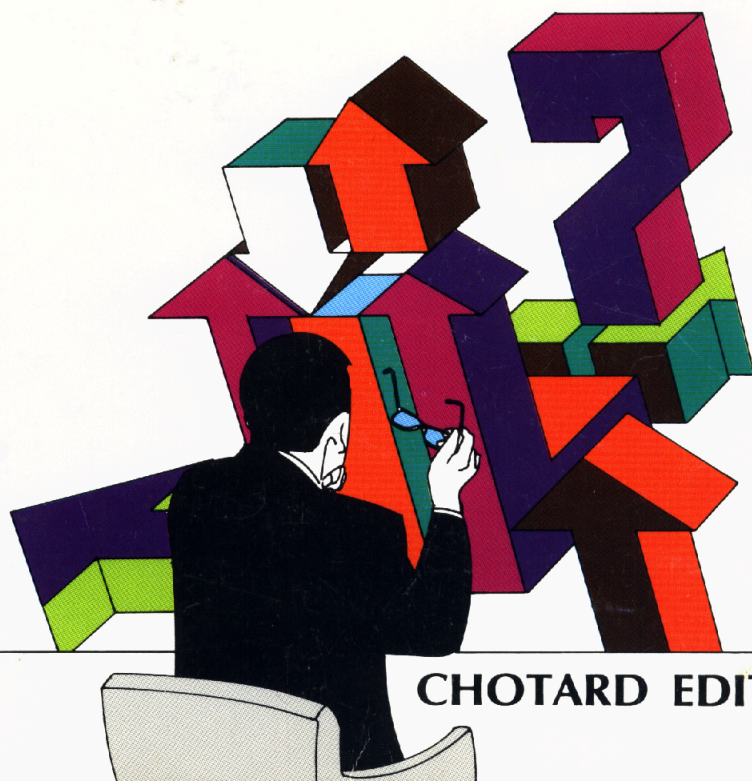


Pierre Dufourmantelle

Prendre une décision

Tout un Art



CHOTARD EDITEURS

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

DA532

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

PRENDRE UNE DÉCISION **tout un art**

PIERRE DUFOURMANTELLE

CHOTARD EDITEURS
5, AVENUE DE LA RÉPUBLIQUE - 75011 PARIS

*Vous intéresse-t-il d'être tenu au courant des livres publiés
par l'éditeur de cet ouvrage ?*

Envoyez simplement votre carte de visite à

CHOTARD ÉDITEURS
Service Informations
5, avenue de la République - 75011 Paris

*et vous recevrez, régulièrement et sans engagement de votre
part, nos bulletins d'informations qui présentent nos différentes
collections, que vous trouverez chez votre libraire.*

© CHOTARD ÉDITEURS, 1991

Tous droits de traduction, de reproduction
et d'adaptation réservés pour tous les pays.

IMPRIMÉ EN FRANCE

S O M M A I R E

Préface	XI
----------------------	----

Introduction	1
---------------------------	---

Chapitre premier - **Les bases**

I. Le jeu de pile ou face	3
II. Liste des points clefs constituant les bases de la prise de décision	13
III. Le cas Pétrolis	14
IV. L'arbre de décision	16
V. Solution du cas Pétrolis	18
VI. Les autres cas et ce qu'ils permettront de découvrir	22

Chapitre 2 - **Le pouvoir de décision**

I. Qui dispose du pouvoir de décision ?	25
II. Les limites du pouvoir de décision	26
III. La délégation du pouvoir de décision	27
IV. Souhaiter ou redouter le pouvoir, l'autorité, le professionnalisme	30

Chapitre 3 - **Les erreurs classiques en matière de décision**

I. Se tromper de problème. L'analyse de sensibilité	33
II. Se tromper de décideur	35
III. Se tromper de risques ou d'avantages	37

IV. Se tromper de données : le raisonnement marginal	40
V. Se tromper de moment	41
VI. Vouloir gagner sur l'autre et non pas traiter le problème	42
VII. La carence d'alternatives	46

Chapitre 4 - **Le risque**

I. L'évaluation du risque	49
II. L'attitude du décideur vis-à-vis du risque	66
III. Le partage du risque	75
IV. Conclusion sur le risque	76

Chapitre 5 - **Différents types de décisions et différents décideurs**

I. Les critères de distinction des types de décisions	79
II. Décision urgente et intrinsèquement importante ...	80
III. Décision urgente et importante du fait du demandeur	80
IV. Décision urgente et importante du fait des bénéficiaires	81
V. Décision non urgente, importante intrinsèquement et complexe	81
VI. Autres types de décisions	82
VII. Différents types de décideurs	82

Chapitre 6 - **La décision de principe**

I. En quoi consiste-t-elle ?	85
II. Ses avantages	86
III. Sur quoi s'appuyer pour fournir la décision de principe ? Les systèmes de priorité	86

Chapitre 7 - **Le non-rationnel dans la décision professionnelle**

I. L'envie de traiter le problème	89
II. Le rôle de l'intuition dans la prise de décision	90
III. Les arguments affectifs ou normatifs	91
IV. Le retournement de l'enthousiasme	91
V. Le défi	92

VI. La tenue au courant de ceux qui ont aidé à préparer ou qui vont vivre la prise de décision	93
---	----

Chapitre 8 - **Décider seul ou décider avec un groupe**

I. Avantages et inconvénients de la décision de groupe	95
II. Les points clés relatifs à l'efficacité du travail de groupe	96
III. Les styles de décision	100
IV. Les décisions dans les étapes successives du traitement d'un problème confié à un groupe	105

Chapitre 9 - **Méthodologies complémentaires de traitement de la décision**

I. La méthode de l'île déserte	111
II. Le tableau alternatives-critères	112
III. Le diagramme de probabilités cumulées	114
IV. L'approche de Kepner et Tregoe	121
V. Les outils des cercles de qualité	123

Chapitre 10 - **Quelques cas complémentaires**

I. Cas Garonair	129
II. Cas Duval	135
III. Cas Agrolor	144
IV. Cas Club Atlantique	151

Conclusion	165
-------------------------	-----

Lexique décisionnel	167
----------------------------------	-----

Bibliographie	171
----------------------------	-----

PRÉFACE

Le titre positionne bien l'ouvrage : Prendre une décision, tout un art ! C'est dire que par-delà les connaissances raisonnées et les techniques, l'auteur tient à nous faire entendre que les sentiments sont, aussi, présents dans la prise de décision ; et que ce peut être une belle œuvre que de la réussir.

Parlant essentiellement comme formateur, même s'il possède également une réelle expérience de Manager, il se situe ainsi, délibérément, sur un autre plan que les chercheurs opérationnels, les modèles économétriques ou les créateurs de systèmes experts.

A partir de techniques simples, de nombreux cas tirés de sa pratique ou transposés du patrimoine commun aux intervenants en ce domaine, Pierre Dufourmantelle nous invite à réfléchir à la fois sur les approches rationnelles et sur les composantes sociales et affectives de la prise de décision. Dans la vie professionnelle principalement, sans oublier que bien d'autres décisions de la vie quotidienne pourraient gagner à être plus réfléchies, parfois différées le temps de l'analyse du problème... et de soi-même face à ce problème.

Car, si décider est choisir entre des actes possibles, ce choix est rarement simple. Il prend ses racines dans un passé, il vise à modifier un présent, au nom d'un projet conscient ou inconscient, il porte des conséquences sur l'avenir, pour soi et pour d'autres, sans que ces conséquences soient toujours bien connues, *a fortiori* maîtrisées.

Les décisions que j'ai prises dans le passé pèsent sur ma décision d'aujourd'hui. Parce que chacune d'entre elles a contribué, si peu que ce soit, à mon devenir ; parce que je me souviens, sauf quand je les ai soigneusement occultées, des conséquences bénéfiques ou malheureuses de mes choix et que ce souvenir alimente l'analyse nouvelle ; et parce que d'autres que moi en ont gardé des traces et s'en comporteront autrement, ce en terrain vierge, au moment du passage à l'acte. Ainsi chacune des prises de décision, illustrant l'ouvrage, s'inscrit-elle dans une chaîne de décisions successives, dans des entrelacs de jeux finis ou infinis, qu'il est parfois nécessaire de redécouvrir pour expliquer les effets pervers, voire désastreux, d'une décision prise au nom d'une rationalité exclusive... ou pour se perfectionner dans ses capacités à prendre de la distance sur ses propres déterminismes affectifs.

La plupart des techniques présentées ici nous aident à ordonner le présent, à rassembler et traiter l'information disponible et pertinente, toute l'information disponible, pour cheminer vers la décision la plus cohérente ; cohérente avec

le problème rencontré, les positions institutionnelles des acteurs, leurs ressources et leurs rapports de force, les enjeux qui expriment leurs projets et leurs valeurs et les stratégies officielles ou occultes qui leur paraissent adéquates pour les atteindre.

Ainsi, la décision se présente-t-elle à l'issue d'un long travail de recherche, d'appropriation, d'intégration de données. Avec ce paradoxe qu'on ne pourra identifier en certitude les données essentielles ou déterminantes avant d'avoir apprécié si les résultats de la décision sont conformes à ce que l'on en escomptait. Et pourtant, comme s'interroge l'auteur, le résultat est-il le meilleur critère pour juger de la qualité d'une décision ?

Le développement des échanges européens et internationaux met plus que jamais en évidence la multiplicité des réponses possibles à un même problème, en fonction des cultures, des personnalités et des valeurs. Et l'on constate quotidiennement à quel point la relation au risque, à l'incertitude, au prix à payer pour en savoir plus, aux urgences, au pouvoir, peut varier selon les personnes. Même s'il convient d'aborder avec prudence le concept de « styles de décision », même si les approches rationnelles peuvent réduire les marges d'incertitude et affiner les conséquences des choix possibles, l'arbitrage final reste fondamentalement le fait d'une personne donnée. Y compris, contre toute attente ou tout conseil, si les meilleures improvisations se préparent de longue date. Située à l'interface entre le présent et l'avenir, la décision une fois mise en application va structurer différemment, parfois pour longtemps, les positions et les rapports des acteurs concernés.

Deux aspects apparaissent particulièrement importants, à la lecture du livre :

- d'une part l'irréversibilité du passage à l'acte. Comme aux échecs, lorsqu'une pièce est posée, l'avenir de la partie ne sera plus tout à fait ce qu'il était avant, surtout dans un univers non seulement probabiliste ou incertain, mais aussi concurrentiel, voire belliqueux ;
- d'autre part le renoncement aux autres solutions possibles. Nous savons combien l'adolescent peut vivre de façon dramatique tout abandon dans son champ des possibles. Mais n'est-ce pas l'une des difficultés majeures de toute prise de décision, bien plus avant dans la vie, que d'être capable de trancher à travers épines et broussailles, de s'y tenir pour l'avenir en assumant toutes les conséquences possibles.

Aider à décider, à mieux décider, à décider davantage, y compris à décider de ne pas faire, en pleine connaissance de cause, tel est le pari de cet ouvrage. A ce titre, il mérite d'être lu deux fois :

- une première fois, comme on suivrait une session de formation, pour se perfectionner dans différentes techniques utiles,
- une seconde fois pour méditer sur la façon dont se structure et s'affirme notre propre identité, à côté des autres, face à eux et, parfois, contre eux.

Pierre CASPAR
Professeur au C.N.A.M.

INTRODUCTION

Bien décider est un des facteurs clefs de la vie professionnelle et comme le management d'aujourd'hui recommande de déléguer des pouvoirs de décision le plus bas possible, c'est-à-dire souvent jusqu'à des postes modestes qui sont sur le terrain, la décision professionnelle concerne, ou du moins, devrait concerner un grand nombre de personnes dans l'entreprise en cette fin du vingtième siècle.

A cela, il faut ajouter que, très souvent actuellement, les grandes décisions, qui touchent à des domaines très variés, sont préparées par toute une équipe, reflétant les diverses spécialités.

Certes, les membres de l'équipe n'ont pas à prendre eux-mêmes la décision, mais ils ont à faire *une étude et une recommandation*, sur lesquelles le décideur titulaire s'appuiera pour prendre la décision. Les membres d'une telle équipe ont à « décider de recommander » et si l'étude a été bien menée et la recommandation clairement présentée, l'influence que peut avoir cette recommandation sur le décideur peut être déterminante.

Or, pour bien jouer leur rôle de recommandateurs, les membres de l'équipe doivent posséder, eux-mêmes parfaitement, la capacité de décider, et donc les outils qui permettent à cette capacité de s'exercer.

Ce livre s'adresse, par conséquent, autant aux *membres des groupes d'étude* qu'aux « *grands décideurs* ».

L'ouvrage essaie de jumeler une approche un peu philosophique de la décision et une approche très pratique et concrète.

De nombreux exemples sont cités, des cas traités, et chaque fois une conclusion tirée, faisant appel à un vocabulaire précis.

Les outils permettant de préparer ou de présenter les diverses « alternatives », parmi lesquelles le décideur devra choisir, sont présentés, avec des exemples.

Ces outils sont, dans l'ensemble, simples et facilement utilisables.

L'auteur a volontairement évité certaines approches trop mathématiques, sans tout de même reculer devant une équation simple ou un graphique.

La théorie des probabilités est sous-jacente, mais le calcul des probabilités n'est volontairement pas traité, pas plus que ne sont abordées les théories statistiques.

Seuls deux calculs de « probabilité à l'envers » sont présentés au chapitre 10.

Autrement dit, ce livre ne devrait pas faire peur aux personnes un peu allergiques aux considérations mathématiques, mais qui voudraient cependant améliorer leurs talents de décideurs.

Bien qu'orienté, avant tout, sur la décision professionnelle, ce livre permettra aussi à ses lecteurs d'améliorer leurs capacités concernant les décisions personnelles qu'ils ont à prendre.

L'approche concernant l'évaluation du risque et l'attitude vis-à-vis du risque, par exemple, est facilement transposable d'un domaine à l'autre.

L'auteur a eu la chance de participer à la préparation d'importantes décisions, dans sa vie professionnelle en entreprise.

Il a d'autre part reçu du Stanford Research Institute (SRI), en Californie, la formation de base à la prise de décision.

Il a collaboré avec cet organisme lors de la mise en application sur un problème précis dans une entreprise française, où il travaillait. D'accord avec le SRI, il a ensuite diffusé l'approche américaine auprès de publics de cadres et de dirigeants français, en sessions de formation. Enfin, il a enrichi cette approche, dans les sessions qu'il anime, en la combinant avec des éléments clefs tirés de l'enseignement du management et de celui de l'analyse transactionnelle, sans oublier quelques points essentiels de gestion du temps.

Il est important de rappeler qu'une formation à la prise de décision, qu'elle soit faite à partir d'un livre ou à travers une session, *n'est pas une collection de recettes*.

Il y a une méthodologie précise et des outils, mais ces éléments ne valent que dans la mesure où l'utilisateur parvient à prendre suffisamment de recul par rapport au problème qui se pose à lui. A cet égard, toute la *philosophie sous-jacente* est fondamentale et doit avoir été intégrée par cet utilisateur, pour qu'il se serve bien des outils.

Cette intégration se fera plus ou moins vite, selon la capacité qu'aura l'intéressé de *transposer dans son propre univers* ce que le livre ou la session aura tenté de lui apprendre, selon aussi sa faculté de savoir reconnaître, en présence d'un fait concret qui se présente à lui, l'illustration d'un concept qu'il avait, jusque-là, intellectuellement enregistré, mais pas encore vécu.