

1. Introduction :

La décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses, on est obligé de trancher, de prendre parti. Diriger une entreprise est par conséquent décider toujours, effectuer des choix qui procèdent l'action. Hors, les gestionnaires s'interrogent sur la rationalité ou l'irrationalité des décisions.

Celles-ci sont nombreuses et comportent un tel mélange d'éléments quantifiables et de facteurs qualitatifs qu'on les aborde d'une façon diverse perspective.

2. LES TYPES DE DÉCISIONS :

Présentant les distinctions les plus courantes en gestion ;

- Par rapport à l'incertitude on observe :
 - Les décisions face à du certains.
 - Les décisions face à une nature comportant des événements aléatoire
 - Les décisions dont l'incertain
 - Les décisions face à des adversaires intelligents
- Par rapport à l'objet sur lequel porte la décision, on retrouve souvent une classification fonctionnelle (décision de production)
- Selon l'importance du problème traité; L'économiste, a introduit un classement devenu célèbre :
 - Les décisions opérationnelles d'exploitation courant
 - Les décisions administratives pourtant sur la structure et la
 - Les décisions stratégiques qui intéressent les axes de développement des firmes

De nombreux auteurs ont présenté d'autres classements :

- *Les décisions stratégiques* : qui sont selon MARTINET, déterminent de façon durable la nature de l'entreprise et sa relation avec l'extérieur (environnement).
- *Les décisions techniques courantes* : qui ont pour objet de résoudre les problèmes qui agissent au jour le jour pour modifier les orientations générales.

3. LE PROCESSUS DE DECISION :

Plusieurs étapes peuvent être distinguées, la direction générale nous devons trancher les problèmes qui se posent lors de chaque phase, sont bien différents, certains sont brefs, par contre beaucoup plus longs. Par ailleurs, les techniques mises en œuvre varient, il s'agit de la créativité et surtout de l'analyse multicritères. Pour réduire l'arbitraire, et harmoniser les modalités de prise de décisions, on définit parfois méthodiquement les processus et les règles qui doivent être respectées pour choisir une solution. On utilise aussi de nombreux outils d'aide à la prise de décisions. En résumé, la qualité d'une décision, est une mention toute relative, qui dépend en fin de compte de nombreux facteurs.

4. Planifier et Manager Stratégiquement:

Dans un monde dynamique, la planification permet à l'entreprise de s'adapter à des contraintes en évolution permanente. Selon le spécialiste du management TURNER «planifier c'est rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser ». En terme opérationnel, il s'agit de sélectionner et d'associer des faits significatifs, ainsi que d'employer des suppositions concernant le future, pour déterminer et évaluer avant les actions, les activités nécessaires à l'obtention des résultats désirés.

5. Les objectifs en Planification d'entreprise :

5.1. Définition de la planification :

Elle consiste pour l'entreprise à introduire l'avenir dans les décisions du présent, elle est la première des fonctions de gestion de l'entreprise. Pour survivre et se développer, toute organisation doit planifier à fin d'atteindre ses objectifs et intégrer efficacement toutes les ressources de l'organisation. La planification consiste à sélectionner des informations et à faire des hypothèses sur l'avenir, à fin de définir les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

5.2. Définition des objectifs :

Pour Higor ANSORR «les objectifs sont des règles de décisions qui permettent à la direction de mesurer les résultats obtenus et d'orienter l'entreprise vers la réalisation de ses buts ».

Un objectif se définit donc par 4 composantes :

- L'attribue ou la dimension ;
- Une échelle de mesure ;
- Une norme ;
- Un horizon temporel.

Exemple : atteindre un taux (échelle) de rentabilité (attribue, dimension) de 20 % (norme) d'ici deux ans (horizon).

5.3. Les différents types d'objectifs :

On peut distinguer deux niveaux :

a. Les objectifs fondamentaux :

Ce sont des objectifs à long terme dans lesquels, l'entreprise va s'engager à travers ses différents plans stratégiques. Ces objectifs ont une valeur permanente. L'objectif fondamental est lié à la satisfaction d'un besoin et non pas à l'une des techniques permettant de satisfaire ce besoin. Car les techniques changent mais l'objectif fondamental, c'est à dire, la mission ou la vocation de l'entreprise restent les mêmes tant que les besoins existent. La mission de l'entreprise identifie donc la fonction économique qui légitime cette entreprise.

b. Les objectifs opérationnels :

Ils portent sur la période appelée *horizon stratégique*, c'est à dire, sur 3, 4 ou 5 années à venir pour lesquelles, les prévisions sont relativement précisées.

Par conséquent, ces objectifs doivent être clairs, précis et même chiffrés. On peut les classer en deux catégories :

- **Les objectifs de rentabilité** : ils permettent d'orienter les décisions concernant la compétitivité de l'entreprise.
- **Les objectifs de flexibilité** : c'est la capacité de l'organisation à s'adapter aux mutations de l'environnement.

6. La direction participative par objectif (DPO) :

6.1. Concepts de base :

La philosophie de la DPO a été formulée pour la première fois par Peter DRUCKER en 1954, dans son ouvrage «*The Practice of Management* ». Non seulement cette philosophie visée à remplacer la direction par imposition, par la direction à base de planification, mais aussi et surtout selon DRUCKER, à substituer à direction par domination, la direction par autocontrôle. La DPO est un processus par lequel, le supérieur et le subordonné se rencontrent et établissent les résultats à atteindre par les subordonnés pour une période déterminée. Ces résultats s'inscrivent à l'intérieur des buts de l'organisation. Une révision des progrès s'effectue à une date prévue à fin d'évaluer les réalisations concrètes en regard des prévisions établies.

6.2. Processus d'application de la DPO :

La mise en place de la DPO suit un cycle qui peut se décomposer en 5 phases majeures :

1. Définition des objectifs corporatifs globaux ; ils portent sur un horizon pluriannuel, et ont un caractère multidimensionnel.
2. Diffusion des objectifs corporatifs à travers l'entreprise ;
3. Révision de la structure des objectifs répartis ;
4. Réalisation des objectifs ;
5. Evaluation des progrès et des performances.

6.3. Avantages de la DPO :

- Elle clarifie les responsabilités communes et spécifiques rattachées à chaque poste ;
- Elle permet un meilleur contrôle ;
- Elle stimule la participation, la motivation, l'initiative et la satisfaction du personnel ;
- Elle facilite l'ouverture aux problèmes, la décentralisation et la coordination.