

THÉORIE ET PRATIQUE DU MANAGEMENT
SÉRIE : ENTREPRISE DE SOI

**LE PROCESSUS
DE DECISION**

**La préparation, la mise en oeuvre
et l'évaluation de la décision**

Christian BOURION

Éditions ESKA

À Marie, David et Robin...

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement des auteurs ou de leurs ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Les textes qui suivent demeurent l'entière propriété de leur(s) auteur(s) qui assume(nt) la responsabilité des opinions développées.

© ÉDITIONS ESKA 2001

ISBN X-XXXXX-XXX-X

Éditions ESKA – 12, rue du Quatre-Septembre – 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 56 00 – Fax : 01 42 60 45 35

DANS LA COLLECTION

Déjà paru :

DANS LA SERIE : L'ENTREPRISE DE SOI

La logique émotionnelle

Christian BOURION. Janvier 2000, juillet 2001.

Le management sans pouvoir

Christian BOURION. Février 2001.

Les abus de pouvoir

Christian BOURION. Juin 2001.

Le processus de décision : la préparation, la prise de décision et son évaluation

Christian BOURION. Novembre 2001.

DANS LA SERIE : METIERS DE CADRE

Méthodes de recherche d'emploi

Bernard TURKAWKA. Mars 1999.

Méthodes de communication interpersonnelle

Sybil GEHIN. Avril 1999.

Petit traité de management de proximité

Jean-Noël PFAFF. Mai 1999.

DANS LA SERIE : METIERS ET METHODES QUANTITATIFS

Outils statistiques

Marie-Pierre GRANDJACQUOT. Février 1999.

Comptabilité générale et analyse comptable

Yvon FOOS et Marie Pierre GRANDJACQUOT.

Septembre 2000

DANS LA SERIE : METIERS COMMERCIAUX

Géomarketing

Jean-Pierre DOUARD

À paraître :

DANS LA SERIE : L'ENTREPRISE DE SOI

La logique créative

Marie France CLERC-GIRARD

DANS LA SERIE : ÉVALUATION DE LA PERSONNE

Évaluation de la personne

Sous la direction de
Christiane Neihouser

L'entretien de sélection

Christian BOURION

DANS LA SERIE : METIERS ET METHODES QUANTITATIFS

Gestion des stocks

André MARCHAL

DANS LA SERIE : METIERS INTERNATIONAUX

Marketing International

Didier KAHLIG

TABLE DES MATIERES

PREFACE **15**

Le pouvoir de décision

PRESENTATION **19**

La joie de piloter une situation

PROLOGUE **25**

L'émergence de nouvelles logiques d'acteurs

- 0. Plan détaillé du prologue 27
- 1. La RTT : réduire le « travail-souffrance » 30
- 2. À la conquête du « travail-plaisir » 31
- 3. Devenez une vedette dans votre travail ! 38
- 4. Quittez votre « travail-souffrance » si nécessaire ! 40
- 5. Ne sacrifiez plus votre couple ou votre famille ! 41
- 6. Mourez fauché ! 42
- 7. Le 11 septembre 2001 42
- 8. Résumé 45

PREMIERE PARTIE : AVANT LA DECISION **47**

La préparation de la décision

CHAPITRE 1 **49**

Les préconisations successives

- 0. Plan détaillé du chapitre 51
- 1. Décider, c'est faire face à une situation 54
- 2. Les préconisations sophistiquées des économistes 58
- 3. Les préconisations opérationnelles des ingénieurs 61
- 4. Résumé 63

CHAPITRE 2 **65**

Apprenez à éviter les pièges du langage

- 0. Plan détaillé du chapitre 67
- 1. Tout d'abord, qu'est-ce qu'un problème ? 69
- 2. Les pièges du langage, « les inférences » 73
- 3. Les pièges de l'expérience,
« le changement de paradigme » 76

	⊕	
4. Les pièges individuels, « la distorsion de l'information »...		79
5. Les «faux problèmes», comment les déjouer ?.....		81
6. Avec la méthode Kepner-Tregoe (1).....		83
7. Exercices et problèmes		87
8. Résumé		88

CHAPITRE 3 **91**

Recherchez l'ensemble des solutions

0. Plan détaillé du chapitre	93
1. Les principes universels de la créativité	95
2. Le remue-méninges (2).....	98
3. La méthode Delbecq (3)	102
4. Exercices et problèmes	108
5. Résumé	109

CHAPITRE 4 **111**

Définissez ensuite ce qui pourrait se passer

0. Plan détaillé du chapitre	113
1. Les acteurs : qui a le pouvoir de décision ?.....	115
2. L'enjeu et l'issue : qui gagnera et qui perdra ?.....	117
3. La décision : ne pas confondre la fin et les moyens	121
4. Les événements.....	126
5. La méthode du tableau de situation (4)	128
6. La méthode du tableau des alliances (5).....	130
7. La méthode de l'arbre de décision (6).....	132
8. Exercices et problèmes	136
9. Résumé	146

CHAPITRE 5 **147**

Appréciez ensuite le risque

0. Plan détaillé du chapitre	149
1. Les niveaux de risques.....	151
2. Toute action comporte un risque	153
3. Valences et risques	158
4. La dégradation de la situation.....	159
5. L'espace des possibles.....	164
6. L'enchaînement des mauvaises décisions.....	165
7. Le point de non-retour	171
8. L'irréversibilité d'une situation.....	176
9. La classe finale en théorie des graphes.....	178
10. Le changement de normes	182

11. La classification des événements.....	185
12. La méthode du « profil de risque » (7).....	193
13. La méthode de « Markov » (8).....	196
14. La méthode « Delphi » (9).....	199
15. Exercices et problèmes.....	202
16. Résumé.....	220

CHAPITRE 6 **223**

Actualisez vos prévisions !

0. Plan détaillé du chapitre.....	225
1. La méthode d'actualisation.....	227
2. Comment actualiser un stock financier ? (10).....	229
3. Comment actualiser un flux financier ? (11).....	235
4. Les méthodes de choix des investissements (12).....	240
5. Exercices et problèmes.....	244
6. Résumé.....	265

CHAPITRE 7 **267**

Appliquez un critère subjectif à votre choix

0. Plan détaillé du chapitre.....	269
1. Le retour de la théorie des jeux.....	271
2. La situation servant d'exemple.....	276
3. Un joueur prudent face à cette situation (13).....	277
4. Un joueur qui veut forcer la chance (14).....	278
5. Un joueur raisonnable face à la situation (15).....	282
6. Un joueur qui n'aime pas les regrets (16).....	284
7. Faut-il encore attendre avant de décider ? (17).....	287
8. Exercices et problèmes.....	289
9. Résumé.....	302

SECONDE PARTIE : PENDANT LA DECISION **305**

La prise de décision

CHAPITRE 8 **307**

Les préconisations successives

0. Menu détaillé du chapitre.....	309
1. Les préconisations des tayloristes.....	311
2. Les préconisations hiérarchique et militaire.....	312
3. Les préconisations des tenants de la culture d'entreprise....	313
4. Les préconisations dénonciatrices des néo-marxistes.....	315

	⊕	
5.	Les préconisations des chercheurs sur le pouvoir	317
6.	Les préconisations utilitaristes de l'école des contingences	319
7.	Les préconisations humanistes de l'école participative.....	330
8.	Les préconisations réalistes du groupe de March	331
9.	Les préconisations cyniques américaines : « Die Broke ! »	335
10.	Les préconisations du Management sans pouvoir	335
11.	Résumé	337

CHAPITRE 9 **339**

L'acteur sous pression

0.	Plan détaillé du chapitre	341
1.	La pression établie par les « faisceaux » (Olds et Milner) ..	344
2.	La pression de l'expérience ; la « valence » (Lewin).....	346
3.	La pression émotionnelle des trois conflits	348
4.	Les « moments de définition » (Badaracco).....	353
5.	Les quatre programmes de choix (Ned Herrmann)	354
6.	Un système nerveux avant tout pour survivre	358
7.	Modélisation de la décision	359
8.	Exercices et problèmes	366
9.	Résumé	369

⊕ **CHAPITRE 10** **371** ⊕

Les logiques de situation

0.	Plan détaillé du chapitre	373
1.	Les logiques « d'exécution » (Simon) (1)	375
2.	Les logiques « résolutoires » (Simon) (2)	380
3.	Les logiques « de la peur » (Brown et Katz) (3)	382
4.	Les logiques « de contre feu » (Bourion) (4)	384
5.	Les logiques « de résistance à l'obstruction » (Warden)(5)	387
6.	Les logiques « de fuite » ou d'évitement (Laborit) (6)	391
7.	Les logiques « d'inhibition » (Laborit) (7).....	392
8.	Les logiques « de deuil » (EKR) (8).....	393
9.	Résumé	394

CHAPITRE 11 **395**

Les logiques de hiérarchie

0.	Plan détaillé du chapitre	397
1.	L'enjeu hiérarchique.....	399
2.	La logique du « fusible » (Bourion) (9).....	401
3.	Les logiques « d'abus de pouvoir » (Bourion) (10).....	404
4.	Les logiques « de soumission » (Milgram) (11).....	422
5.	Les logiques « de résistance » (DSM 4) (12)	425

6	Les logiques « d'adhésion » (Drucker) (13).....	432
7	Résumé	432

TROISIEME PARTIE : APRES LA DECISION 435

L'évaluation de la décision

CHAPITRE 12 437

Logique de résolution ou logique de vengeance ?

0.	Plan détaillé du chapitre	439
1.	Qui te l'a dit ?	441
2.	A mort l'arbitre ! : le piège jusqu'au-boutiste.....	443
3.	C'est de sa faute ! : le piège de la personnalisation.....	448
4.	Résumé	454

CHAPITRE 13 455

Logique de confiance ou logique de terreur ?

0.	Plan détaillé du chapitre	457
1.	La méfiance, une maladie typiquement hexagonale.....	460
2.	L'expérimentation : le jeu du prisonnier	468
3.	La trahison	478
4.	Les dangereuses implications à long terme	489
5.	Comment rétablir la confiance ?.....	490
6.	Pallier le manque de confiance : le réseau.....	492
7.	Résumé	500

CHAPITRE 14 501

Valeurs jusqu'au-boutistes ou valeurs de compromis ?

0.	Plan détaillé du chapitre	503
1.	L'absence de valeur morale	506
2.	Les systèmes de valeurs à une dimension	508
3.	L'influence culturelle sur la hiérarchie des valeurs.....	510
4.	L'influence de l'affectif sur la hiérarchie des valeurs	521
5.	L'influence religieuse sur la hiérarchie des valeurs	531
6.	Les critères de classification des valeurs	533
7.	La valeur accordée aux changements	533
8.	Exercices et problèmes	535
9.	Résumé	549

CHAPITRE 15 551

Les vérités révélées

0. Plan détaillé du chapitre	553
1. Le chemin de <i>la loi</i> , « révélé » par le modèle psychanalytique	556
2. Le chemin <i>du pouvoir</i> , « révélé » par le modèle ésotérique	556
3. Le chemin <i>de l'amour</i> , « révélé » par le modèle religieux	558
4. Le chemin <i>du savoir</i> dans le modèle éducatif	564
5. Le chemin de <i>l'efficacité</i> dans le modèle de Fox : « <i>pour prendre la place de votre supérieur, il faut qu'elle soit libre, alors, ne tarissez pas d'éloges à son égard</i> »!	569
6. Résumé	570

EPILOGUE **571**

Les paradoxes de la décision

BIBLIOGRAPHIE **577**

Classification chronologique

BIBLIOGRAPHIE **601**

Classification alphabétique

BIBLIOGRAPHIE **623**

Articles

INDEX **629**

NOTATIONS DU TEXTE **635**

