

**Université Sidi Mohammed Ben Abdellah**



**Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales**

**-FÈS-**

**Licence professionnelle TECHNIQUE D'ASSURANCE**  
**Semestre 6**

# **Risque incertitude et décision**

**Pr: Dr M.ABDELLAOUI**  
**Année universitaire 2010-2011**

La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

Ce cours est organisé en trois axes:

**I- les différents types de décision**

**II- Les sous-jacents théories et la prise de décision**

**III- risques et prise de décision**

# **I- les différents types de décision**

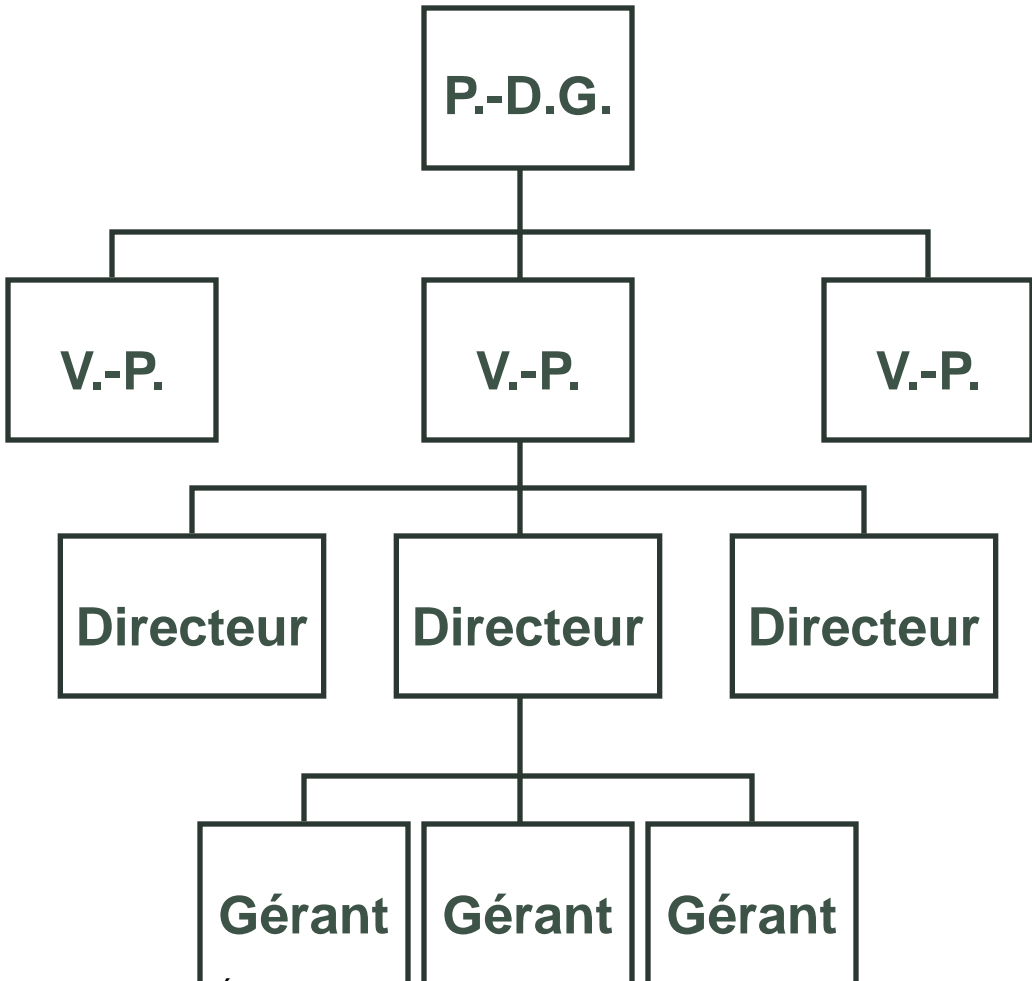
- Chaque fonction de l'entreprise représentée par des services génère des échanges avec les tiers ou des mouvements à l'intérieur de l'entreprise.
- La prise de décision dans l'entreprise constitue l'essence même du processus de direction

# Typologie des décisions

	Décision stratégique	Décision tactique	Décision opérationnelle
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens Optimisation	Exploitation des moyens
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs fonctions	Un service
Horizon temporel	Long terme	Moyen et court terme	Très court terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une division	Responsable de l'unité d'exécution
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Choix des produits</li> <li>■ Organisation générale de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme de production</li> <li>■ Choix de matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion des stocks</li> <li>■ Planning des congés</li> <li>■ Tournée des commerciaux</li> </ul>



# Les décideurs



**Décisions**

**Stratégiques**

Cadres supérieurs

**Tactiques**

Cadres intermédiaires

**Opérationnelles**

Cadres inférieurs

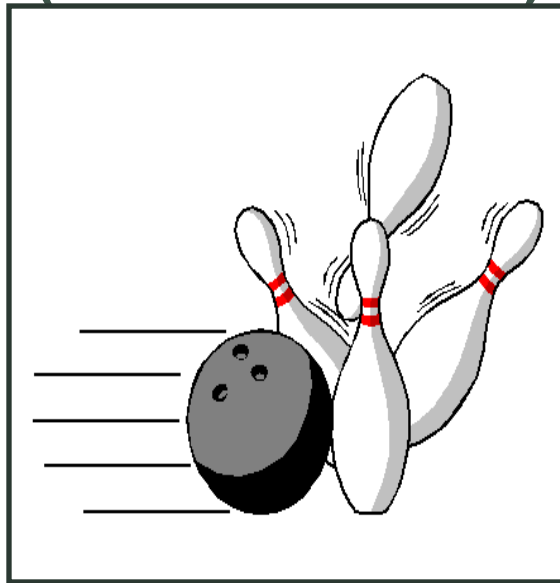
# L'univers de la prise de décision

État d'ignorance  
(univers incertain)



Personne  
ne sait  
ce qui arrivera.

État de risque  
(univers aléatoire)



Il y a 60 %  
de chances que nous  
y arrivions.

État de certitude  
(univers déterminé)



Nous avons tous  
les faits, et il est  
certain que nous  
y arriverons.

## **A. Les niveaux de décision selon l'horizon temporel**

- Les théoriciens tels I. Ansoff ou R. N. Anthony définissent trois niveaux de décision selon leur horizon temporel :
- – **les décisions stratégiques concernent les orientations générales de la firme et ont une implication sur le long terme ;**
- – **les décisions tactiques ou administratives sont des décisions de moyen terme concernant la gestion quotidienne de l'entreprise ;**
- – **les décisions opérationnelles sont des décisions de court terme concernant les opérations courantes de l'entreprise.**



## Le niveau de la décision



# Quelles sont les caractéristiques des décisions stratégiques ?

Les décisions stratégiques prises par les organisations sont d'une nature très différente des décisions opérationnelles ou tactiques.

Trois caractéristiques fondamentales les distinguent de ces dernières :

- premièrement, elles engagent les organisations sur le long terme ;
- deuxièmement, elles nécessitent d'importantes ressources financières et humaines ;
- troisièmement, elles sont difficilement réversibles.

Lancement d'un nouveau produit pour une entreprise privée, vote de la construction d'un pont pour un État ou une collectivité locale, construction d'un nouveau hangar pour un aéroclub...

Autant de décisions respectant ces trois caractéristiques fondamentales et faisant des décisions stratégiques des choix « à part », aux conséquences importantes.

## **B. Les décisions selon leur impact sur l'activité de l'entreprise**

- On peut également classer les décisions en fonction de l'impact qu'elles ont sur l'activité de l'entreprise. Les décisions stratégiques ont un impact décisif sur l'activité de l'entreprise, alors que les décisions opérationnelles ont un impact plus restreint. Elles n'ont d'effet que sur une partie ou sur une fonction de l'entreprise et peuvent être réversibles rapidement..

Les décisions stratégiques ne sont pas neutres pour les organisations et ont souvent une incidence sur leur production.

En modulant leur offre de biens et de services, elles les transforment, les modifient et doivent à ce titre être réfléchies pour assurer la pérennité de l'organisation et pour ne pas la conduire à une impasse. Ces changements d'offre de biens et de services peuvent globalement aboutir à deux types de décisions majeures.

- D'une part, l'organisation peut décider de proposer un nouveau bien ou service afin d'élargir son marché (stratégie de diversification).
- Exemples : l'iPad d'Apple, le tourisme spatial chez Virgin, la création d'un nouveau festival par une commune, une nouvelle activité proposée par une association...
- D'autre part, l'organisation peut au contraire décider de se recentrer sur son cœur de métier, sur ce qui fait sa spécificité, sur ses domaines de compétences clés.

## **II- Les soubassements théories et la prise de décision**

Les théories de la décision cherchent à expliquer le comportement d'un individu face à la résolution d'un problème [= décision].

## **On distingue deux grandes écoles des théories et la prise de décision**

- L'école classique du choix rationnel ex modèle de HARVARD (Taylor, Ford)
- L'école de la rationalité limitée [Herbert SIMON]



# L'école classique du choix rationnel

- Chaque décideur connaît bien le problème à résoudre.
- Il est convaincu de l'existence d'une solution unique qui sera la meilleure possible.

# L'école classique du choix rationnel

## Phase d'analyse

1. Diagnostic de la situation

2. Définition du problème

3. Collecte des faits pertinents liés au problème

4. Analyse des faits

## Phase de décision

5. Exploration des options possibles

6. Évaluation des options possibles

7. Choix d'une option

## Phase de mise en œuvre

8. Exécution de la décision

9. Évaluation de la décision et suivi

# L'école classique du choix rationnel

- L'information et les ressources nécessaires pour trouver une solution sont toujours disponibles.
- Le décideur a une capacité illimitée de traitement de l'information.

# Le processus de décision de H. Simon

Le processus de décision de H. Simon (appelé « modèle IMC » pour les initiales des trois premières phases) se décompose de la façon suivante :

- Intelligence : c'est l'étude de l'environnement de la décision et l'identification du problème posé ;
- Modélisation : cette phase consiste à trouver l'ensemble des modes d'action possibles ;
- Choix : il faut sélectionner une décision parmi l'ensemble des alternatives ;

- Ces trois phases sont complétées par une dernière, essentielle au processus : l'évaluation.
- C'est le contrôle et le bilan de l'opération ; si la décision est validée, elle se poursuit, sinon, on reprend le problème à l'une ou l'autre des étapes en fonction des dysfonctionnements.

## **la rationalité limitée de H. Simon**

Pour H. Simon, la prise de décision s'effectue dans le cadre d'une rationalité limitée. Il s'oppose au principe de rationalité parfaite pour développer le concept de choix réalisé par des acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale. En effet, leur perception de l'environnement est limitée par le temps ou l'abondance d'informations. Ils vont donc arrêter leur décision en fonction de leurs propres aspirations, sur le choix qu'ils estiment satisfaisant, et non sur un choix optimal au sens classique.

	<i>La réalisation d'un nouveau bâtiment dans une entreprise publique soumise à la procédure d'appel d'offres.</i>	<i>L'alliance stratégique avec un concurrent dans une grande entreprise privée.</i>	<i>Ouverture d'un nouveau magasin pour un chocolatier de luxe.</i>
<i>Intelligence</i>	<i>Perception du besoin de construire un nouveau bâtiment.</i>	<i>Identification des besoins matériels, techniques, immatériels ou humains de l'organisation.</i>	<i>Souhait d'élargir la zone de chalandise et d'augmenter le volume des ventes.</i>
<i>Modélisation</i>	<i>Précision des besoins et des caractéristiques de la nouvelle piscine, lancement d'un appel d'offres, comparaison des projets des différents soumissionnaires.</i>	<i>Etude des différentes opportunités permettant d'acquérir les ressources souhaitées (achat de brevets, recrutement, alliances...).</i>	<i>Recherche des différentes opportunités permettant d'atteindre l'objectif souhaité (ex ; possibilité de commercialiser les produits chez des traiteurs de luxe...).</i>
<i>Choix</i>	<i>Sélection du meilleur projet au cours d'un Conseil d'administration.</i>	<i>Réalisation d'un partenariat avec une entreprise concurrente disposant des ressources recherchées.</i>	<i>Décision de créer un nouveau magasin dans un quartier huppé de la capitale.</i>

# la rationalité limitée de H. Simon

Quantité limitée  
de ressources



Réalités politiques



Contraintes sociales



Crises





# Le processus de décision de H. Simon

## Critiques portant sur les caractéristiques du décideur

- Un individu ne peut pas tout assimiler ou comprendre
- L'individu est 'paresseux' et se contente d'une décision qu'il estime satisfaisante

# Les critiques de H. Simon

## Critiques portant sur l'accès à l'information

- Il est long
- Il est coûteux
- Il ne peut être exhaustif

# Les critiques de H. Simon

## Critiques portant sur la capacité d'anticipation

- Le futur, par nature, est incertain
- Les réactions des autres ne sont pas connues

# Le modèle de la rationalité limitée

- L'individu ne cherche pas LA SOLUTION OPTIMALE mais se contente d'une décision qui lui convient
- La subjectivité et la personnalité du décideur sont déterminants dans le choix de la décision

## **III- risques et prise de décision**

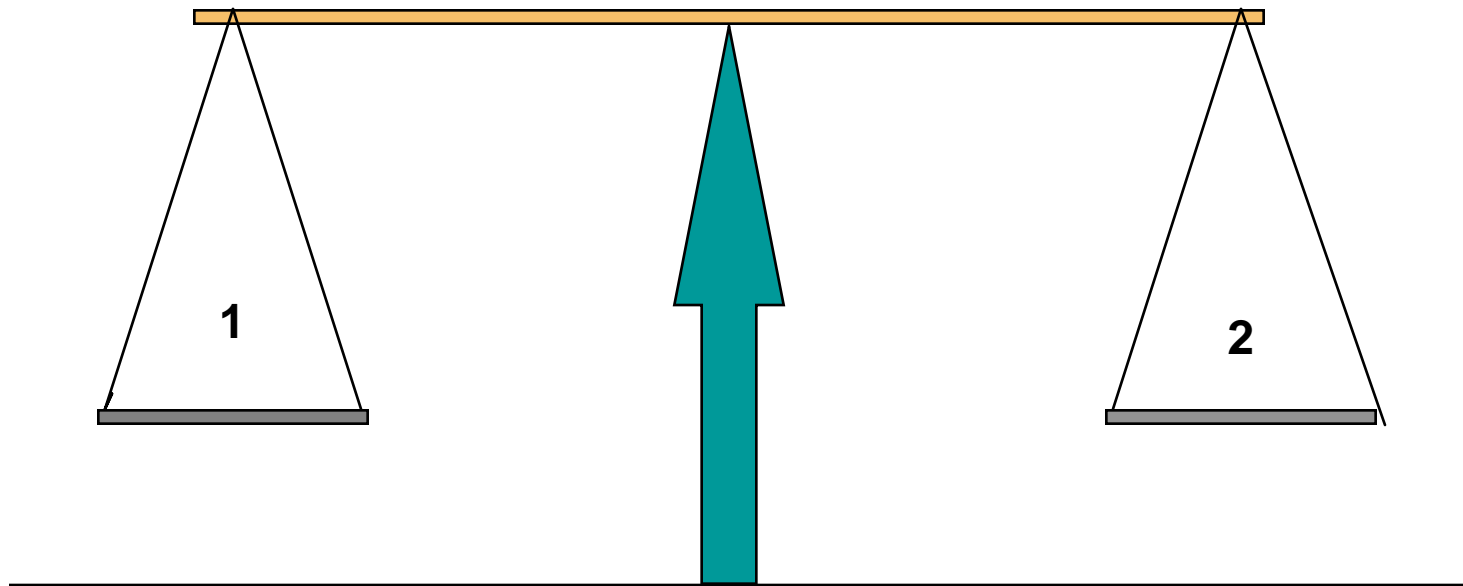
- Le risque spéculatif est celui qui provient de la volonté du chef d'entreprise de réaliser ses finalités. C'est donc un risque accepté, il résulte d'un choix rationnel (au sens de Simon).
- Il est délimitable, l'entrepreneur peut décider de son engagement en limitant le budget correspondant.
- Il peut être contrôlé dans la mesure où sa réalisation est progressive.
- Ex : l'innovation, une OPA sont des exemples de risques spéculatifs.

Le risque vient autant d'une opportunité non prise que d'un choix non pertinent (investissement malheureux par ex).

Aujourd'hui, l'environnement complexe et turbulent augmente l'incertitude et rend difficiles les décisions stratégiques. L'entreprise peut cependant mettre en place des outils de gestion qui facilitent la prise de décision et limitent les risques.

# Risque, Jugement et prise de décision

- La prise de décision est une balance, c'est un choix entre plusieurs solutions



# risque et prise de décision

- Elles supposent une phase préalable de diagnostic de la situation.
- Elles ont une durée de validité limitée dans le temps.
- Elles ne sont de "bonnes décisions" que si elles sont exécutables dans le temps disponible.
- Elles sont souvent irréversibles du fait de la dynamique des processus



# risque et prise de décision

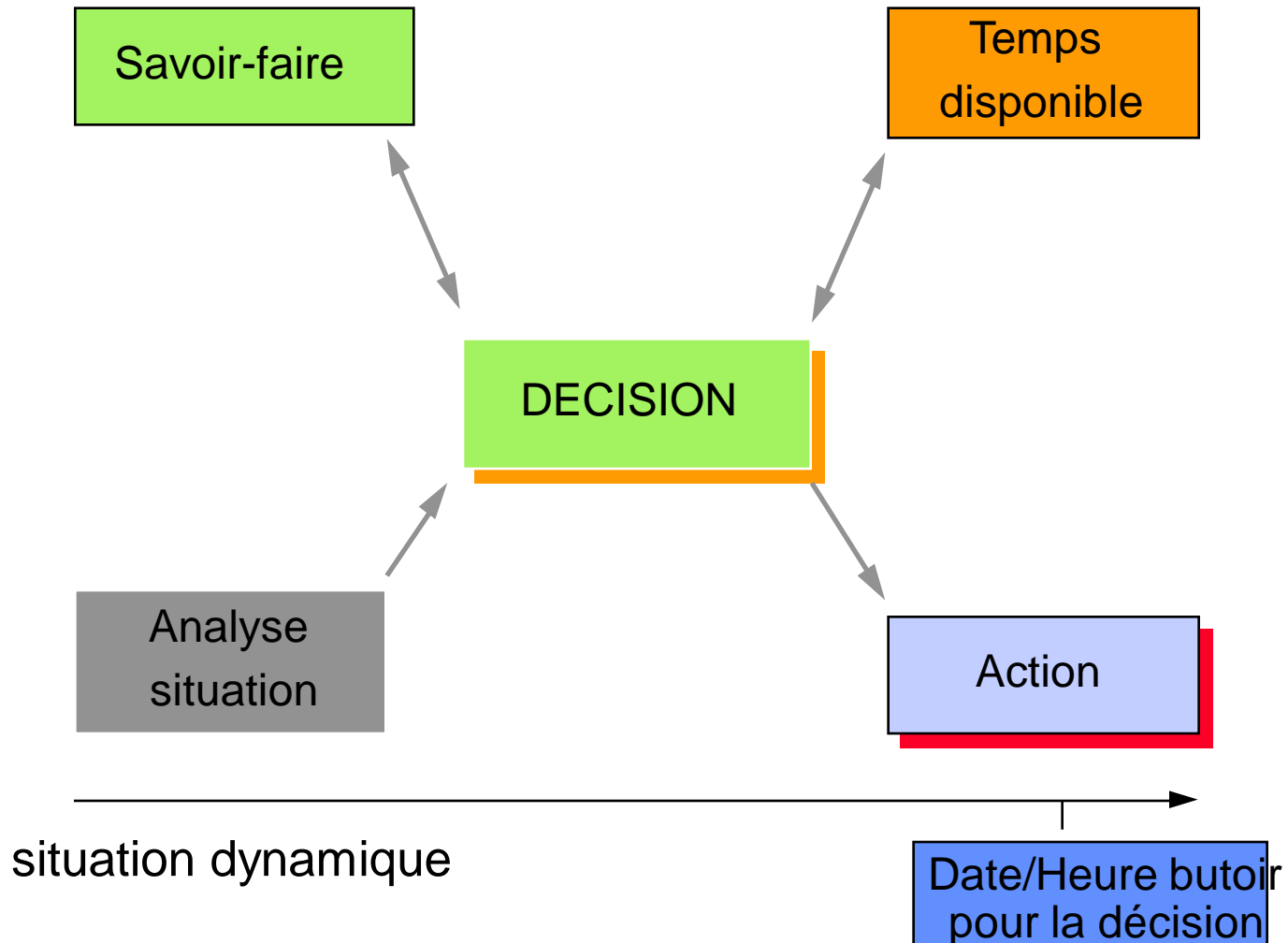
- L'activité de prise de décision s'inscrit dans un cycle
- 1: la phase de diagnostique: - prise d'information
  - processus de raisonnement
- 2: la prise de décision ou choix d'une solution
- 3: l'action

La décision n'est ni un acte automatique,  
ni un acte de création.

# risque et prise de décision

- La prise de décision ne relève pas essentiellement du domaine du rationnel, l'humain va raisonner en fonction de:
  - Ce qu'il connaît déjà
  - Ce qu'il croit voir
  - Ce qu'il a pu entendre de la part d'autres personnes sans en avoir une conscience critique.
- Préparer à l'avance un certain nombre de décisions permettra d'effectuer rapidement le bon choix.
- Mais n'évitera pas les erreurs d'interprétation

# risque et prise de décision

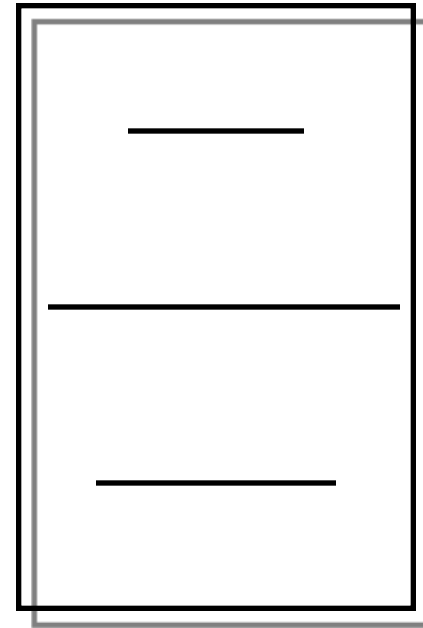
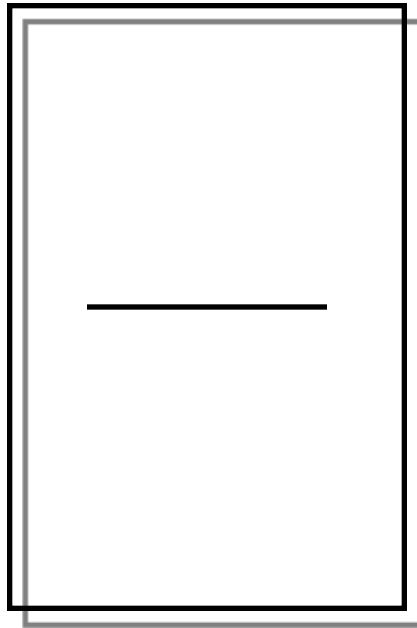


# risque et prise de décision

- Analyse de la situation
  - **Biais d' évaluation de la fréquence des événement graves**
    - Le risque que des événements graves surviennent est presque toujours sur ou sous évalués(expérience personnelle)
  - **Biais de sélection des données**
    - Les préférences orientent fortement la sélection des faits.
  - **Biais d' habitude**
    - Décisions souvent orientées vers des solution familières même si elles ne sont pas optimales.
  - **Biais de confirmation**
    - Recherche les résultats qui confirment plutôt que ceux qui infirment
  - **Biais de conformité au groupe**
    - Recherche plutôt une décision conforme au groupe.

# risque et prise de décision

- L'influence du groupe



# risque et prise de décision

- Ce qui pénalise l'apprentissage de la prise de décision:
  - Le stress, la fatigue
  - -une mauvaise ambiance dans le groupe
  - -L'influence du groupe
  - -Un savoir insuffisant
  - -L'inadaptation de la situation par rapport au savoir-faire de l'élève
  - Les 5 attitudes dangereuses autrement dit : le comportement

# risque et prise de décision

- La prise de décision c'est aussi une double interrogation:
  - **La situation présente elle un danger ?**  
Risque fort -----Risque faible
  - **Suis-je capable d'y faire face?**  
Certitude sur le savoir faire -----Doute sur le savoir faire

# risque et prise de décision

Risques internes +

Engagement minimum souhaitable  
politique porte ouverte  
**DANGER**

Anticipation , préparation  
de la décision  
**DANGER**

Risques externes +

**Toutes stratégies acceptables**

Engagement maximum  
souhaitable  
**DANGER**



# risque et prise de décision

- Le danger des systèmes sophistiqués
  - Alarme, surveillance automatique, pilote automatique de stérilisation...

***Ces aides sont précieuses et très efficaces mais peuvent devenir un handicap.***

# risque et prise de décision

- La formation va éduquer le sens critique de l'individu par rapport aux informations des systèmes
- La formation va lui donner des procédures d'utilisation et fera appel à son bon sens

# Gérer les risques

Les stratégies disposent aujourd'hui de nombreux remèdes pour améliorer les conditions de la prise de décision et en limiter les risques.

- Faciliter la prévision avec un bon système d'information. Développement des systèmes experts, des services de veille stratégique. Notion d'intelligence économique. Importance de la qualité des informations pour la décision. Cf notion de rationalité limitée de Simon et processus de décision IMC.
- La recherche de partenariats est une stratégie qui est aujourd'hui fréquente pour atténuer la tension concurrentielle, permettre le partage de ressources et mieux maîtriser l'environnement. Cependant ces partenariats peuvent dans certains cas présenter un certain nombre de risques : perte ou partage de compétences, dépendances etc... Ils doivent aussi être pris en compte.

# Gérer les risques

- Repérer les sources des problèmes et prendre les mesures indispensables pour s'en prémunir. Problème aujourd'hui d'autant plus important que les modes de contrôle ont changé : les salariés sont de plus en plus autonomes. Les cadres n'ont plus un rôle de superviseur. Les nouvelles organisations nécessitent donc la mise en place de procédures qui permettent de contrôler l'action des salariés ( cf problème de la Barings).
- Le contrôle de gestion joue un rôle important dans la définition d'outils de gestion susceptibles de corriger les comportements déviants. L'audit opérationnel peut aussi vérifier la pertinence des procédures et la qualité de leur suivi. La sécurité et l'efficacité étant les deux objectifs recherchés.
- L'entreprise doit s'assurer contre les risques auprès des professionnels ( préservation du patrimoine mais aussi couverture contre les risques de change par ex, assurances).
- Les politiques sociales peuvent réduire les perturbations liées aux conduites anti-productives. Les hommes constituent aujourd'hui une ressource essentielle de l'entreprise.
- La maintenance, la gestion par la qualité sont aussi des modes de gestion qui avec le développement de technologies complexes deviennent centrales dans la gestion des risques (risque de panne, de défauts, de rupture de stock...).

# **Cas pratique La gestion du risque chez AXA**

- **La gestion du risque chez AXA François  
Robinet – Chief Risk officer Groupe AXA**

- L'émergence progressive d'une approche de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise chez AXA... □ Par le passé, AXA s'est toujours concentrée sur la traduction correcte du risque dans les réserves IARD, puisqu'en théorie, « la constitution de réserves adéquates réduit le besoin en capital ». □ AXA a également été l'un des pionniers de l'assurance en matière de contrôle et de gestion du risque d'investissement surtout dans les activités Vie, par des pratiques rigoureuses en matière de gestion actif passif mises en œuvre dans tout le Groupe. □

- À la fin des années 1990, dans certains pays (Belgique, Etats-Unis, France, ...), des pratiques rigoureuses de gestion du risque ont été mises en œuvre en réponse à des besoins spécifiques (en particulier des obligations réglementaires) et organisées de différentes manières. □ Depuis le début des années 2000 et afin d'améliorer la cohérence entre les entités d'exploitation et de mieux tenir compte de la diversification, AXA a mis au point des approches globales et intégrées de Gestion du Risque (Capital Economique,

# **L'Organisation intégrée de la Gestion du Risque a été mise en œuvre en 2003**

- Pour évaluer et approcher le risque de manière cohérente dans tout le Groupe □ Mettre en œuvre des processus de contrôle appropriés □ Optimiser les activités de prise de risque (en particulier par l'exploitation de l'effet de diversification) et les activités de transfert du risque (stratégie de réassurance et titrisation) □ Diffuser la culture du risque, en particulier par : □
  - Des outils opérationnels adéquats (Capital Economique) □ Education sur le risque □ Cette organisation repose sur un principe de « subsidiarité » entre les équipes de Risk Management centrale et locales :



- Les risques sont perçus différemment selon :
- 1. les personnes
- 2. les organisations
- 3. les cultures
- Il existe des différences évidentes concernant la perception des risques entre les risques

## 11 pays étudiés en 2005

- AXA, qui fournit des prestations de retraite à des millions de consommateurs dans plusieurs pays a développé une parfaite connaissance des comportements, besoins et priorités des consommateurs.
- L'étude internationale, « AXA retirement scope » a été mise en place par la société de recherche GFK.
- Nous l'utilisons pour comprendre les besoins des clients et pour adapter notre offre.

