

## Victor TOBIN, la décision du banquier

**PREMIER TRAVAIL A FAIRE:** Vous êtes à la recherche du véritable banquier Victor Tobin. Vous disposez ci-dessous de cinq témoignages contradictoires A, B, C, D, E, et de cinq portraits robots (les modèles théoriques 1, 2, 3, 4, 5). Il s'agit dans un premier temps d'associer chaque témoignage à un modèle théorique.

Les cinq témoignages :

**Je suis Victor Tobin, banquier A.** Si une demande de crédit m'est adressée, je déclenche le processus habituel décrit dans notre manuel de procédure. J'utilise différents formulaires pour ouvrir le dossier, transcrire et analyser les informations recueillies, transmettre mes recommandations à mon supérieur et, s'il y a lieu, faire une offre de financement à mon client. Evidemment, à côté de ces règles formelles il en existe d'autres informelles, mais tout aussi importantes. J'ajusterai donc mon jugement de crédit pour en tenir compte. Par exemple, je serai moins sévère si je sais que mon patron cherche à atteindre son budget de volume et je le serai davantage si nous avons récemment eu de mauvais résultats. De même, je connais ses préférences et je sais quoi et comment lui présenter. Dans ces circonstances, je doute que l'on réussisse un jour à me remplacer par un ordinateur, à moins que l'on remplace aussi mon patron de la même façon...

**Je suis Victor Tobin, banquier B.** Quand un client entre dans mon bureau, ce n'est pas mon institution qu'il rencontre, c'est moi, Victor Tobin! Bien sûr, je dois me conformer à certaines règles et procédures, mais mon approche est personnelle. J'avoue que mes humeurs du moment influencent ma façon d'évaluer la demande de financement qui m'est présentée. Par ailleurs, mes expériences passées me sont fort utiles pour sentir si j'ai devant moi un entrepreneur à succès. Comme je ne suis pas très habile avec les analyses mathématiques, je favorise les aspects qualitatifs du dossier que je juge être les plus importants. Quant à mes collègues moins versés en relations humaines, ils préfèrent asseoir leurs décisions sur des bases quantitatives. Je ne suis certainement pas irremplaçable, mais ce n'est pas demain la veille qu'un ordinateur prendra ma place.

**Je suis Victor Tobin, banquier C.** Lorsqu'un dirigeant d'entreprise demande un financement, je fais de mon mieux pour bien étudier sa demande. Mais je manque souvent de temps et, de toute façon, il m'est impossible de faire l'analyse de toute l'information disponible. Aussi mon expérience me sert-elle beaucoup. Elle me permet de me concentrer sur les informations qui semblent les plus importantes et de les analyser rapidement. J'en arrive ainsi à déterminer si le client est acceptable pour notre institution. Dans un tel cas, parmi certains montages financiers, j'en choisis un qui sera satisfaisant pour les deux parties. Peut-être un jour saura-t-on programmer un ordinateur pour me remplacer, mais ce n'est pas pour demain.

**Je suis Victor Tobin, banquier D.** Pour une fois je serai franc: quel que soit le client qui entre dans mon bureau, ce seront mes intérêts personnels qui primeront sur les siens ou sur ceux de mon employeur. J'ai toujours agi ainsi et cela m'a bien servi jusqu'à maintenant. De toute façon je cherche à éviter les affrontements pour ne pas nuire à ma carrière. Aussi ai-je pris l'habitude de sonder le terrain avant de prendre une décision. Je vérifie donc l'opinion de mes collègues et patrons avant d'aller plus à fond dans un dossier. Je ne suis pas du genre à me mettre la tête sur le bûcher... Que ma décision soit positive ou négative, je trouve toujours les arguments pour la justifier. Peut-être l'ordinateur saura-t-il un jour faire le travail que j'accomplis aujourd'hui. Je m'en fiche puisque alors je serai à un échelon supérieur, à l'abri de cette nouvelle technologie.

**Je suis Victor Tobin, banquier E.** Lorsqu'un entrepreneur me présente une demande de financement, je procède méthodiquement à une étude minutieuse de son entreprise. Je récolte toutes les informations pertinentes à l'analyse de son projet. J'utilise alors l'ensemble de l'attirail de ratios et de calculs que m'offre la théorie financière. Cette analyse me permet de comparer les caractéristiques de son entreprise et de sa demande aux critères de mon institution. De cette façon, il m'est possible de préciser les différentes options qui s'offrent à moi, allant du refus à l'acceptation intégrale de sa demande. Ce n'est qu'à ce moment que je prends la décision que je pense être la meilleure. Un jour on me remplacera par un ordinateur qui saura faire ce travail aussi rapidement et aussi parfaitement que moi.

Les cinq « portraits robots » :

### 1. Le décideur rationnel

Les théories de la firme cherchent à expliquer, à un niveau général, la façon dont les ressources sont allouées par un système de prix. Ce Victor Tobin, *homo economicus*, est donc une fiction qui n'a pas été décrite pour aider concrètement un décideur dans son travail, mais c'est une fiction qui a donné lieu à de nombreux développements. Ici en effet le décideur utilise toute l'information pertinente au problème et seulement celle-là (situation d'information parfaite); ses capacités cognitives sont illimitées, il peut donc analyser toute cette information; le coût de l'information n'est pas pris en considération; le décideur ne se laisse pas distraire par des éléments étrangers au

problème (sentiments, santé, préférences, etc...); enfin, il recherche toujours le choix optimal.

## 2. Le décideur organisationnel

Ce Victor Tobin, Cyert et March l'ont bien dépeint. Dans le prolongement des travaux de Simon, ils ont ouvert et approfondi une vision différente du décideur qui s'intéresse aux influences des structures formelles et informelles de l'organisation. Cette dernière est constituée de coalitions auxquelles s'identifie l'individu. Il partagera les croyances, les mythes, les valeurs et les préférences qui y sont véhiculés et qui influenceront son jugement. En fait, la prise de décision résulte d'une négociation entre l'individu, sa coalition et le reste de l'organisation. Le processus enclenché pour résoudre un problème correspond aux programmes et procédures préétablis par la coalition, suivant trois grands principes: Le principe de quasi-résolution des conflits (satisfaction chacun son tour, et de façon acceptable pour les autres), le principe du rejet de l'incertain (on n'anticipe pas on négocie, on cherche à définir des standards) et le principe de résolution des problèmes urgents (on réagit aux stimuli les plus pressants, de façon disjointe et incrémentale).

## 3. Le décideur personnalisé

Victor Tobin est ici l'objet même de l'étude de prise de décision. On tente de mesurer son style, ses habiletés ou les caractéristiques de sa personnalité puisqu'ils influencent sa décision. Cette approche a donné lieu à plusieurs recherches qui ont considéré le décideur de façon très différente. Pour certains, qualifiés de normatifs, un type particulier de processus et de décision devrait correspondre à un profil particulier de décideur. On peut ainsi espérer une qualité optimale de résolution de problème (tests d'intelligence ou mesures de compétences pour l'obtention d'un poste). Chez d'autres, plus descriptifs, ce n'est ni la qualité de la décision ni la pertinence de l'information utilisée qui sont étudiées, mais leur nature ou leur quantité. On considère, chez certains, que le décideur est unique. Pour d'autres encore, il est possible de généraliser ses comportements et de pouvoir ainsi prédire ceux d'un décideur différent. Les recherches menées sous cet angle ont notamment servi en marketing dans la précision de certains comportements du consommateur. Il demeure très difficile d'expliquer les relations de causalité qui existent entre les individus et leurs processus décisionnels puisque chaque situation possède ses particularités et fait jouer différemment les multiples dimensions du décideur. Il reste que ces relations existent.

## 4. Le décideur politique

Crozier et Friedberg se sont intéressés à l'aspect politique de la décision. Pour eux, la justification de la décision peut se faire à la fois avant et après l'annonce de la décision. L'acteur recherche de nouvelles données afin de justifier un choix préalable ou pour se protéger des critiques plutôt que pour en arriver à une meilleure décision. De plus, ce que certains ont appelé l'*ajustement mutuel partisan* ne se fait pas sur un pied d'égalité; les décideurs n'ont pas tous les mêmes pouvoirs dans l'organisation. La recherche de ce pouvoir expliquerait certains comportements décisionnels, en particulier lorsque le processus est long: la façon de résoudre un problème est souvent stratégique, les objectifs personnels motivant plus que l'atteinte de la meilleure solution.

## 5. Le décideur quasi rationnel.

S'inspirant du béhaviorisme, Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, a été le premier à formuler une critique structurée de l'approche du décideur rationnel. Selon lui, le décideur ne recherche pas une décision optimale, mais une décision satisfaisante et suffisante, ce qui guide sa procédure de résolution de problème et ses critères de choix. L'individu a des capacités de traitement de l'information limitées, l'information qu'il utilise est souvent non pertinente au problème, il considère par ailleurs que toute information supplémentaire peut lui servir alors qu'en fait un surplus d'information lui est surtout nuisible. Par un empirisme habile, par manque de temps ou simplement par paresse, le décideur adopte un *programme préétabli* pour s'attaquer à ses tâches. Ces *programmes* de résolution de problèmes qui se développent, par répétition, dans la micro-culture où évolue le décideur, définissent des *heuristiques*.

**DEUXIEME TRAVAIL A FAIRE:** Vous avez vite compris que le véritable Victor Tobin n'est finalement aucun des cinq suspects, c'est à vous de le décrire EN UNE PAGE. Puis vous justifierez soigneusement les différentes étapes du véritable processus de décision que vous aurez décrit.

**Remarques préalables.** Le type de décision que doit prendre Victor Tobin est particulier. Il comporte des éléments quantifiables (informations financières), formalisés (procédure et formulaires) et répétitifs (évaluation de plusieurs demandes de financement), en même temps qu'il nécessite le recours au jugement, à l'intuition et à une analyse plus rationnelle. Un tel contexte est appelé semi-structuré.

En fait, comme tout processus s'échelonnant sur une certaine période de temps, le processus de prise de décision du banquier n'est pas linéaire et séquentiel comme peuvent le laisser croire les modèles traditionnels. En réalité, il est itératif, c'est-à-dire qu'il permet un retour en arrière pour redéfinir la situation ou rechercher de nouvelles informations après, par exemple, avoir fait des recommandations qui ont été refusées. De plus, ce processus est constitué de la somme de plusieurs processus de décision plus ou moins longs et différents. Il peut s'agir tantôt d'intuition, tantôt de jugement ou tantôt d'une véritable décision rationnelle. Tenez-en compte pour décrire votre véritable Victor Tobin.

