**L’ECOLE DE LA DECISION**

**Introduction** **:**

Les excès de l’École classique qui est caractérisée par la rationalité absolue, et les insuffisances de l’École des relations humaines ont conduit au développement de nouvelles théories dont l’École de décision est une illustration.

La théorie de la décision est née dans un contexte marqué par une très grande instabilité : il s’agit de la 2éme guerre mondiale. Elle a vu le jour dans l’intérêt de certains chercheurs en mathématique et en statistique pour la stratégie militaire, notamment les études menées par l’armé britannique dans le cadre de l’installation des systèmes radars et les efforts de décodage du code secret des communications allemands.

**Les apports :**

**Chester Barnard :**

**BIOGRAPHIE :** Chester Barnard (1886-1961), ancien élève d’Harvard, est un auteur majeur en sciences de gestion. Entré, en 1909, au service de la New Jersey Bell Telephone Company, il en deviendra président en 1928. Chester Barnard assurera la présidence de la Fondation Rockefeller de 1948 à 1952. Son ouvrage de référence, The Functions of the Executive, publié en 1938, par l’université de Harvard, expose sa conception du management dans les organisations.

**APPORTS :** Pour Chester Barnard, précurseur de la théorie des systèmes, les organisations des entreprises sont, par essence, des systèmes de coopération de l’activité humaine. Ces organisations impliquent des personnes capables de communiquer et résolues à participer à la réalisation de l’objectif commun de leur organisation. Les idées avancées par l’auteur se résument comme suit :

* La distinction entre les organisations « formelles » et « informelles » : Les organisations « formelles », représentées par l’École classique sont différenciées des organisations « informelles », représentées par l’École des relations humaines. Pour lui, bien que différentes, elles restent indissociables.
* La communication, tissu connectif de l’organisation, détermine les modes de coordination des actions, permet de partager les fins communes.
* L’autorité définit l’influence d’un sujet sur les décisions d’un autre, et ne coïncide donc pas avec la hiérarchie.

En somme, le rôle du dirigeant devient le contrôle délibéré, conscient et spécialisé des considérations dont l’examen donne lieu aux divers choix des membres de l’organisation. Ainsi, le dirigeant doit créer le réseau de communication nécessaire et choisir les objectifs de l’organisation.

**Herbert Simon**

**BIOGRAPHIE :** Herbert A. Simon (1916-2001), Prix Nobel d’économie en 1978, est né à Milwaukee, dans le Wisconsin aux États-Unis. Après des études à l’Université de Chicago, ce docteur en Sciences Politiques (1943), économiste et chercheur, consacrera sa vie à la théorie, au carrefour de multiples disciplines (informatique appliquée, sociologie, logique, psychologie cognitive, philosophie...). Ses thèmes d’excellence seront la théorie des organisations et la prise de décision. Son œuvre est considérée comme majeure par tous les spécialistes du management. Simon fit également partie, à la fin des années soixante du comité des experts économique du Président. Il fut aussi membre de l'Académie nationale des sciences des États-Unis.

**APPORT :**

**La rationalité limitée :** À l’opposé de la démarche rationnelle, Herbert A. Simon a développé une théorie scientifique de la prise de décision utilisant le concept de « rationalité limitée ».la notion de la rationalité limitée comporte deux aspects :

- D’une part elle signifie que les êtres humains sont rationnels puisqu’ils peuvent expliquer, la plupart du temps, les décisions qu’ils prennent

-D’autre part cette rationalité est limitée parce que les individus commettent des erreurs de jugement et n’atteignent pas toujours les buts qu’ils se sont fixés pour des raisons :

* Des capacités cognitives limitées (les individus commettent des erreurs de jugement et n’atteignent pas toujours les buts qu’ils se sont fixés).
* De la disponibilité des informations (nous n’avons jamais d’information complète).
* De l’incertitude de l’avenir (notre conduite est soumise à l’environnement et donc reste en situation d’incertitude et non pas de risques calculables).

La rationalité limitée ne permet pas d’obtenir une solution optimale mais seulement une solution satisfaisante car de nombreux facteurs viennent de limiter la rationalité de la décision.

**Le modèle IMC :**

La véritable rationalité pour Simon est la rationalité procédurale. C’est en fait la rationalité du processus lui-même. Ce qui peut être rationnel ce n’est pas le seul calcul au niveau du choix, mais c’est l‘ensemble du processus de décision : En économie la rationalité de procédure est donc liée à la manière dont les informations sont acquises et intégrées à l'ensemble du processus.

H. Simon a démontré, à travers son modèle IMC, que toute décision est un processus complexe correspondant en général à trois étapes :

* **La phase d’intelligence :** il consiste à identifier le problème qui se présente, à le formuler, et à explorer les conditions dans lesquelles le problème se pose. Le décideur doit explorer l’environnement (économique, technique, politique et social) pour identifier les problèmes. L’identification de problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel perçu et ce qui aurait dû se passer ; le réel voulu.
* **La phase de modélisation :** La seconde phase dite de conception des solutions n’est autre que l’identification et l’évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement. Il s’agit de la phase de conceptualisation, qui nécessite, d’une part, la recherche et la collecte de toutes les informations nécessaires pour résoudre le problème et l’élaboration de toutes les solutions alternatives possibles et compatibles pour l'entreprise, d’autre part. Le décideur doit développer et analyser les diverses actions envisageables.
* **La phase de choix :** La troisième phase dite de choix consiste à déterminer la solution préférable : celle qui contribue le mieux à la réalisation des performances souhaitées et œuvre des objectifs fixés. Elle suppose que le décideur a précisé ses critères de choix, car il peut privilégier un critère dominant, ou plusieurs critères distincts, les décisions sont les choix qui résultent de l’application de ces critères.

**R. M. CYERT ET J. G. MARCH**

**BIOGRAPHIE :**

* James March, 1928-2018 : Né en 1928 dans les Cleveland Ohio, professeur en organisation industrielle et psychologie à l’institut de technologie de Carnegie jusqu’en 1964. Il est ensuite professeur de psychologie et de sociologie à l’université de Californie, et enfin enseigne à l’université de Stanford en sciences de l’éducation, et depuis 1980 en science de management.
* Richard CYERT, 1921-1998 : né le 22 juillet 1921 à Winona, Minnesota et mort le 7 octobre 1998. Il a enseigne également l’économie et l’administration industrielle pendant 14 années, puis a été nommé doyen de la graduate school of industrial administration. En 1972, il devient le 6ème président de l’université.

**APPORTS :**

**=>**Dans le processus d’élaboration de leur théorie, ils se sont basés sur deux idées essentielles :

* La première est l’insuffisance de la théorie microéconomique classique de l’entreprise. En effet, celle-ci voit la firme comme un entrepreneur qui n’a qu’un objectif de maximisation du profit, qui possède une connaissance parfaite des marchés et qui décide toujours rationnellement.
* La deuxième est l’utilisation des apports des théories politique, psychologique et sociologique pour expliquer le comportement de l’entreprise.

Sur les deux idées de base, R. M. CYERT et J. G. MARCH ont présenté les deux conceptions classiques du modèle d’entreprise : **la première est celle du modèle rationnel, la deuxième est celle du modèle politique.**

**=>**CYERT et MARCH analyse tout processus de décision en 3 composantes : les objectifs ou les buts, les attentes, et les choix de l’organisation.

* Les buts de la firme dépendent de tous les membres de l’organisation. Ils sont définis au cours de la négociation entre les coalitions de l’organisation sur les rétributions désirées. En plus, les buts de la firme ne sont pas totalement rationnels puisque sont souvent définis sous forme de contrainte, donc ils ne peuvent pas être décrits en termes de préférence d’une majorité.
* Les attentes ou les aspirations de l’organisation sont une sélection des informations retenues pour prendre une décision.
* Les choix de l’organisation sont opérés à l’aide de procédures qui influencent considérablement la décision. Ces procédures cherchent le plus souvent à éviter l’incertitude, à maintenir les règles existantes et à utiliser des règles simples. Ces procédures sont toujours standards.

=>La théorie comportementale de la firme

En se basant sur le principe de la rationalité limitée, Richard Michael CYERT et James Gardner MARCH ont complété l’approche de SIMON. Ils ont développé en 1963 une théorie relative au management des organisations appelée (théorie comportementale de la firme), dans laquelle les deux auteurs décrivent toutes les organisations comme processus continus de prises de décisions. Ils remarquent que l’entreprise est un « groupe de participants aux demandes disparates » bien que tous aient intérêt à la bonne marche de système.

Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises des décisions. Les buts poursuivis ne sont pas rationnels mais représentant le meilleur compromis possible.

Cyert et March ont mis en place la théorie du comportement de l’entreprise qui repose sur 4 principes de base pour la prise de décision :

1. **Le quasi résolution des conflits** : La vision qu’ont les auteurs de l’entreprise (Une organisation est une coalition dont les membres visent des buts différents) suppose qu’il faille recourir à des procédés de résolution de conflits qui sont de deux ordres :

* La rationalité locale : les décisions seront prises localement par chaque service (production, ressource humaine...) grâce aux délégations accordées sur les bases des objectifs assignés. Les problèmes nombreux et complexes de l’entreprise sont reportés localement à une série de problèmes simples et localisés ;
* Le traitement séquentiel des problèmes : les décisions seront prises dans le temps, les unes après les autres, en séquence, sans les fusionner.

**B. L’élimination de l’incertitude :** Dans un contexte d’incertitude tant interne (intérêts divergents des individus...) qu’externe (actionnaire, marché...), les dirigeants ont des difficultés à prendre des décisions. Pour minimiser ces difficultés :

* Ils préféreront la gestion à court terme qui leur offre en retour des informations rapidement exploitables leur permettant d’effectuer de multiples et rapides ajustements.
* Ils négocient avec l’environnement des conditions stables de l’activité. L’entreprise essaie surtout à la rendre contrôlable et pour cela elle recourt à une multitude de pratiques qui peuvent parfois être illégales.

**C. La recherche de la problématique :** Dans une théorie d’entreprise fondée sur son comportement, il existe une étroite corrélation entre la théorie du choix et la théorie de la recherche, la recherche dans ce cas est suscitée par un problème pour en trouver la solution. Pour CYERT et MARCH, si la recherche se fait dans le cadre d’une organisation, elle aura 3 caractéristiques :

* La recherche est motivée :il n’y a pas de recherche spontanée, planifiée ou systématique au contraire, la recherche à l’intérieur d’une firme est toujours orientée par l’existence d’un problème.
* La recherche suit une pensée simple : elle reste proche des manifestations premières du problème, sans autant rechercher les causes fondamentales, elle se contente d’envisager que les solutions habituelles, sans rechercher l’innovation.
* Manque d’objectivité dans la recherche. CYERT et MARCH ont fait distinction entre trois types de manque d’objectivité :

1-celui qui reflète une formation spéciale ou une expérience acquise dans différents secteurs de l’organisation.

2-celui qui reflète l’interaction d’espoirs et de spéculations.

3-celui qui se traduit dans les communications et reflète un conflit resté sans solution au sein de l’organisation.

**D. L’apprentissage :** les entreprises changent leurs comportements et la perception qu’elles ont des choses avec le temps.

Ce comportement s’adapte via un processus d’apprentissage qui porte sur 3 points:

* Les objectifs : sont modifiés par l’organisation en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs.
* Les règles d’attention : La firme sélectionne des portions de l’environnement qu’elle surveille attentivement en fonction des problèmes rencontrés.
* Les règles de recherche L’organisation tend à adopter comme règle de recherche les manières de faire qui ont conduit à des succès et à écarter celles qui ont échoué.