

1. Richard Michael Cyert et James Gary March

Apports :

Les idées de base de la théorie de R. Cyert et J. March

Ils critiquent la théorie micro-économique fondée sur la maximisation du profit, la connaissance parfaite des marchés et la décision rationnelle, utilisent les apports des théories psychologiques, politiques et sociologiques pour expliquer le comportement qui a des motivations multiples, autres que le profit.

En analysant les processus de décisions ils relèvent trois composantes :

1. Les objectifs et les buts de la firme comme composition des coalitions, la division du travail, la définition des problèmes de l'organisation, etc.

R.M. CYERT et J.G. MARCH résumant ainsi les variables qui déterminent la fixation des buts réels d'une organisation :

- d'abord les variables concernant la dimension ou l'importance des buts ; ce sont :

- * La composition des coalitions dans l'organisation,
- * La division du travail dans les prises de décision,
- * La définition des problèmes de l'organisation

- ensuite les variables concernant le niveau d'aspiration sur un but déterminé ; ce sont :

- * Le but passé de l'organisation,
- * La performance passée de l'organisation,
- * La performance passée des autres organisations similaires

2. Les attentes ou espérances en tenant compte de la capacité des acteurs à modifier leurs estimations de la réalité pour que celle-ci corresponde plus précisément à leurs attentes ou leurs ambitions.
3. Les choix d'organisation opérés à l'aide de procédure qui cherchent à réduire l'incertitude.

Théorie du comportement de la firme

R.M. CYERT et J.G. MARCH essaient de rapporter leur théorie du comportement de la firme à quatre concepts fondamentaux :

1. La quasi-résolution des conflits

Une organisation est une coalition de membres ayant des buts différents ; il y a un consensus sur des buts généraux vagues mais aucun, a priori, sur les objectifs mêmes à atteindre : d'où la nécessité d'utiliser des procédés de résolution des conflits qui sont :

-La rationalité locale : chaque unité ou département résout son problème pour elle-même, à son niveau ; ainsi le département des ventes est responsable de l'objectif des ventes, la production, de l'objectif de fabrication... ; à travers délégation et spécialisation dans les buts et les décisions, l'organisation passe d'une situation comprenant de nombreux problèmes complexes et imbriqués, de nombreux buts conflictuels, à une série de problèmes simples ; cette procédure est efficace si les décisions sont compatibles entre elles et avec l'environnement ; cette compatibilité est facilitée par les règles élargies d'acceptabilité des décisions : pour que les décisions locales participent à l'optimisation des décisions globales tout en répondant à de nombreuses demandes locales spécifiques, les règles établies ont tendance à satisfaire toutes les demandes ;

-Le traitement séquentiel des problèmes : une unité traite les problèmes les uns après les autres sans chercher à les fusionner dans une solution plus globale.

2. L'élimination de l'incertitude

La théorie comportementale de la firme montre aussi que les décisions prises ne cherchent pas une solution suivant une logique de rationalité parfaite. Au contraire, les solutions qui vont limiter l'incertitude vont être systématiquement privilégiées. L'objectif est de contrôler ainsi l'environnement tout en cherchant à le rendre plus prédictif. Par exemple, dans une négociation avec les syndicats sur un accord d'entreprise, la direction de la firme va chercher à limiter le risque de grève en obtenant une paix sociale facilitant le contrôle de ses activités.

3. La recherche de solutions en termes de problèmes par proximité

En absence de problèmes concrets et tangibles, les organisations ne cherchent pas à prendre de décisions de changement. Elles fonctionnent en termes de satisfaction, d'acceptabilité et non pas d'optimisation. Les acteurs chercheront une solution face à un problème donné si une difficulté se pose. Cette recherche se fera naturellement par proximité au problème. Très souvent, une solution déjà connue sera mise en œuvre. Finalement, CYERT et MARCH montrent bien que les acteurs dans les organisations n'innovent que rarement, ils raisonnent en termes de satisfaction et cherchent des solutions déjà connues pour résoudre des problèmes concrets. Dès lors, les logiques de rationalité locales sont privilégiées, leur portée générale est par contre le plus souvent

occultée. Enfin, l'existence d'un slack organisationnel donne aussi une marge de manœuvre dans la recherche de solutions. En effet, la réserve organisationnelle peut être partiellement absorbée si le problème posé est plus important qu'il n'y paraît. Par exemple, certaines compagnies aériennes face à la relative désaffection de certaines destinations raisonnent en termes de baisse de prix alors qu'il convient plutôt de s'interroger plus globalement sur l'état du marché.

4. Le concept d'apprentissage organisationnel

A travers leur ouvrage, CYERT et MARCH posent aussi la thèse novatrice alors que l'entreprise peut être appréhendée comme un lieu d'apprentissage collectif. Ils montrent comment la présence de routines organisationnelles contribue à soulager les membres de l'entreprise qui peuvent, dès lors, consacrer leur attention au traitement de problèmes inattendus.

Finalement, cet ouvrage pose le concept, très discuté depuis, de l'apprentissage organisationnel. C'est l'expérience acquise par les effets des décisions prises antérieurement qui transforme progressivement le comportement organisationnel. Ce phénomène organisationnel contribue à changer la culture de l'organisation, ses principes de fonctionnement ainsi que ses méthodes et ses outils.

Ces quatre concepts sont fondamentaux pour comprendre le processus de prise de décision dans les organisations.