

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise.

Dans le présent rapport nous faisons allusion à l'école de la décision qui va faire l'objet du présent rapport, en s'inspirant fondamentalement des pensées de CHESTER BARNARD, HERBERT ALEXANDER SIMON et R. M. CYERT et J. G. MARCH.

## I/ Généralités sur la théorie de décision

### 1. Contexte historique de l'école de décision :

#### Histoire des théories de la décision

La théorie de la décision est née dans un contexte marqué par une très grande instabilité : Il s'agit de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale. C'est dans cette période historique que la théorie de la décision a vu le jour de l'intérêt de certains chercheurs en mathématiques et en statistiques pour la stratégie militaire, notamment les études menées par l'armée britannique dans le cadre de l'installation des systèmes radars et les efforts de décodage du code secret des communications allemandes.

La recherche opérationnelle (RO) apparaît en Angleterre et puis aux USA à des fins de recherches militaires. Le succès de la RO accrédi tera l'idée que la prise de décision est un phénomène qui peut être étudié de façon scientifique.

Entre la fin des années 40 et le début des années 50 plusieurs contributions vont voir le jour pour :

- la programmation linéaire ;
- la théorie de la décision ;

- la théorie des jeux
- sur l'algorithme et l'existence de machines capables de résoudre tout problème.
- Néanmoins à cette même période (fin des années 40 et début des années 50), commence à apparaître des travaux qui critiquent le comportement rationnel du décideur, notamment les travaux d'Herbert Simon.

Vers les années 60, époque également marquée par la guerre mais aussi par la conquête de l'espace (premier lancement de satellite en 1965), l'école de la décision connaîtra un autre essor avec les travaux de Cyert et March.

#### *Apparition de l'école de la décision.*

Les premiers pas de cette école sont dus aux travaux de Chester BARNARD, celui-ci considère que l'organisation est constituée d'un ensemble d'actions qui émergent du contrôle et de l'orientation de ses éléments. Les deux composantes principales du rôle du manager sont :

- Le contrôle délibéré, conscient, et spécialisé des considérations dont l'examen donne lieu aux divers choix des membres de l'organisation.
- La création du réseau de communication nécessaire à ces choix, et choisir les objectifs de la compagnie.

Cette première pensée laisse apparaître, d'une façon implicite, la notion de décision. Cette approche du management s'appuie sur la conception du gestionnaire comme agent de prise de décision.

Ainsi, les propositions que BARNARD vont être, sept ans plus tard, traduites sous une forme scientifique par H. A. SIMON Ce

qui a marqué le début du développement d'une véritable « théorie administrative de la décision »<sup>1</sup>. Simon commence à observer les processus de décisions dans les organisations et l'écart qui existe entre le comportement réel des décideurs et les postulats de la théorie de la décision.

Pendant les années 50, Simon développera sa théorie de la rationalité limitée, selon laquelle un décideur confronté à un problème de choix se comportera selon un critère de « satisfaction », au sens de choisir la 1<sup>ère</sup> solution qui « satisfait » ses nécessités et non pas selon un critère d'optimisation idéal.

A travers son modèle, Simon, mettra au centre de sa réflexion le processus de décision et postulera que le modèle de rationalité, il faut les chercher dans le processus et pas à l'extérieur.

Un autre domaine qui va apporter des contributions majeures au développement de la théorie de la décision et aux approches alternatives est celui des sciences Cognitives et de la psychologie. Vers les années 60, on a assisté aux premières recherches et études organisationnelles concernant le comportement des décideurs et la structuration des processus de décision à l'intérieur des organisations complexes. Ces recherches ont été menées en particulier par CYERT et MARCH sous l'impulsion de Simon. Ces recherches vont mettre en évidence que le comportement d'une organisation composée de décideurs rationnels ne correspond pas à la définition de rationalité formelle de la théorie de la décision.

## 2. Typologie de la Décision :

### Classification selon l'incertitude ou le risque :

Avant de prendre une décision, on en perçoit le risque au niveau de ses conséquences. Les résultats dépendent d'événements survenant dans l'environnement. Le niveau de risque varie en fonction de la possibilité de corriger les effets de la décision prise.

On distingue 3 types de décisions :

- Décision certaine : Les résultats sont connus à l'avance, le risque est nul, l'entreprise maîtrise toutes les variables qui interviennent. Ce type de décision est relativement limité.
- Décision aléatoire : L'entreprise arrive à connaître les différentes éventualités et à associer une probabilité à chacune, donc le risque est mesuré par des probabilités.
- Décision incertaine : L'entreprise n'arrive pas à maîtriser toutes les variables, le risque ne peut être mesuré.

### Classification selon l'objet :

Par rapport à l'objet sur lequel porte la décision, on retrouve souvent une classification fonctionnelle :

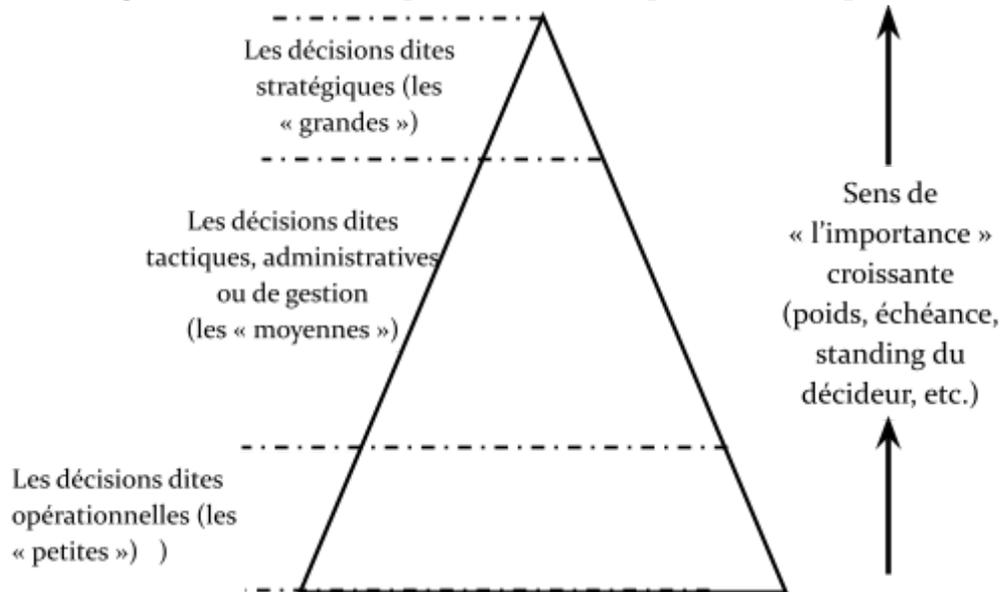
- Décision de production
- Décision d'approvisionnement.
- Décision technique
- Décision commerciale
- Décision financière

Cette variation produit un conflit d'où la nécessité de le résoudre soit par une rationalité locale soit par un traitement séquentiel : le jeu organisationnel qui assure la stabilité.

### Classification selon l'importance du problème traité :

Selon l'importance du problème traité, Igor ANSOFF introduit un classement qui est devenu célèbre distinguant trois types de décisions : les décisions opérationnelles, les décisions administratives et les décisions stratégiques. C'est une classification par niveau. On parle également du modèle pyramidal.

Cette classification est rencontrée souvent dans les organisations militaires. Elle propose trois niveaux inscrits dans une organisation hiérarchique traditionnelle présentée ci-après



**Les décisions stratégiques** qui consistent surtout à choisir des produits et les marchés de l'entreprise, sont donc plus déterminantes pour les succès. Elles ont un caractère non répétitif, et donc, elles sont non programmées.

**les décisions administratives :** ce sont celles qui structurent les ressources pour obtenir une performance maximum.

**les décisions opérationnelles :** ce sont celles qui maintiennent l'exploitation courante pour réaliser la performance prévue.

### Classification selon la procédure :

**Les décisions programmées :** sont des « schémas d'exécution », c'est-à-dire des procédures répétitives et routinières.

**Les décisions non Programmées :** Ce sont les décisions imprévisibles, faiblement structurées, pour lesquelles on ne dispose que de procédures très générales de résolution.

### 3. Processus de décision :

#### Première phase : identification du problème

Les problèmes de l'entreprise doivent être détectés par son système de régulation ( par anticipation, par alerte ou par erreur).

#### Deuxième phase : recensement des alternatives possibles

C'est une étape délicate, car elle se heurte au principe de rationalité limitée

#### Troisième phase : sélection d'une solution

## II/ Les principaux auteurs de l'école de décision :

### 1 Chester Barnard :

Barnard étudie le rapport entre l'organisation formelle et l'organisation informelle. Il suggère que les deux sont forcément juxtaposées suite à la complexité de la dimension humaine dans toute organisation.

Il conçoit l'organisation comme étant une « coordination d'actions coopératives », donnant ainsi une nouvelle vision à la variable humaine dans l'organisation.

De ce fait, les idées avancées par l'auteur se résument comme suit :

- La nécessité de la dimension informelle à tous les niveaux et particulièrement à celui de la direction, cœur de la communication organisationnelle ;
- La communication, tissu connectif de l'organisation, détermine les modes de coordination des actions, permet de partager les fins communes. Elle est douée d'autorité ;
- 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. Cette pensée laisse apparaître d'une façon implicite la notion de décision du libre arbitre en fonction d'intérêts individuels ou entrepreneuriaux.

### 2/Herbert Alexander Simon :

#### **La Rationalité limitée :**

Le concept de rationalité limitée s'oppose fondamentalement à la vision de l'économie et à la théorie rationaliste classique : dans une situation donnée les acteurs ne choisissent pas la meilleure solution mais celle qui leur apparaît la plus satisfaisante en fonction de leur degré d'information et de leur capacité d'action.

*Les limites à la rationalité sont :*

- les réflexes et les dons de chacun (capacités).
- les valeurs et les buts personnels (motivation).
- la connaissance (information) de la situation.

Il en déduit une description de la phase de décision comportant trois étapes :

- identification des occasions appelant une décision
- construction et analyse des événements entraîné par chaque action : conception.

#### **Sélection d'une action et choix :**

Cependant des limites (imagination et connaissance, environnement complexe...) existent l'homme administratif est différent de l'homme économique. Il s'agit donc d'améliorer la rationalité un peu soit en agissant sur l'homme soit en redessinant un environnement organisationnel plus favorable.

Il fait un grand nombre de propositions restant cependant assez générales. On distingue deux classes de décision :

-Les décisions programmées correspondant à des procédures répétitives et routinières. Pour ces décisions, il existe des structures et des instruments de décision.

-les décisions non programmées qui relèvent des techniques de la recherche opérationnelle (modélisation, simulation).

Pour lui, les organisations du futur se répartiront en trois couches :

-Un ensemble d'organisation physique de production et de distribution, largement automatisées.

-une couche de décisions programmées de plus en plus nombreuses.

-une couche de décision non programmées dont le nombre se réduira.

Une conséquence de cette évolution est le renforcement de la centralisation.

Les organisations sont assises sur deux divisions du travail :

-une division horizontale des tâches d'exécution.

-Une division verticale des tâches de décision.

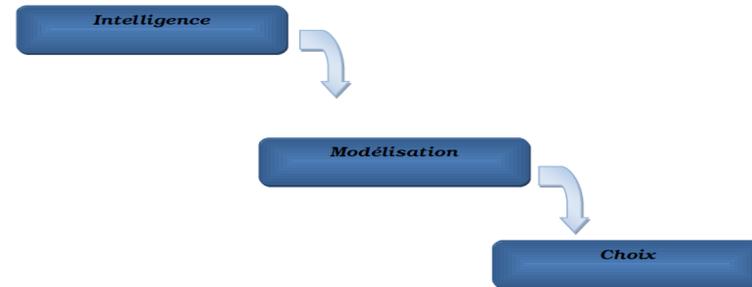
### **Le processus de décision rationnel :**

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

Etape 1 : Intelligence, *quel est le problème ?* ;

Etape 2 : Modélisation, *quelle est la solution ?* ;

Etape 3 : Choix, *quelle est la meilleure solution ?*



#### **Etape 1 : intelligence :**

Il s'agit là de comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement.

#### **Etape 2 : Modélisation :**

Ici les informations recueillies vont être traitées, ensuite les décideurs vont chercher les solutions envisageables.

#### **Etape 3 : Choix :**

Il s'agit de choisir la meilleure solution compte tenu des contraintes. On rajoute généralement une quatrième étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel des actions correctives. Par ailleurs Herbert Simon nous montre que les acteurs décident fréquemment dans le cadre d'une rationalité limitée.

**3/Richard Michael Cyert et James Gary March**

#### **Apports :**

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON.

Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

**1- La résolution des conflits :** Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque coalition résout ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)

**2- L'élimination de l'incertitude :** Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.

**3- La recherche de la problématique :** Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face.

**4- L'apprentissage :** Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

On parle de **rationalité « procédurale »** lorsqu'un comportement est le résultat d'un processus de décision approprié.

En économie la rationalité de procédure est donc liée à la manière dont les informations sont acquises et intégrées à l'ensemble du processus. La théorie économique suppose que le décideur a, d'entrée de jeu, une information parfaite ; mais ce cas n'existe pratiquement pas. Le processus rationnel est donc celui qui intègre progressivement l'information acquise au processus de choix et permet ainsi d'arriver à une solution qui est parmi les meilleures possibles mais n'est plus nécessairement la solution optimale au regard de la rationalité « réelle ». L'information apparaît ainsi comme une ressource parmi d'autres et le résultat acquis est fonction de l'« effort consenti pour s'informer et de la technique de recherche ».

### III/ Les modèles de décision

#### 1. Le modèle décisionnel classique

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée par l'économie classique au sein de laquelle l'homme effectue des choix rationnels. Le décideur effectue le choix de la solution qui va maximiser son résultat. Il est bien à la recherche de l'optimum, c'est-à-dire de la solution optimale.

Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- ❖ **Diagnostic du problème**
- ❖ **Repérage et explicitation de toutes les actions possibles**
- ❖ **Évaluation de chaque éventualité par des critères dérivés des objectifs et des préférences**
- ❖ **Choix de la solution qui maximise le résultat.**

#### 2. Le modèle organisationnel

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres. Les rapports entre les sous-unités sont eux-mêmes définis par des règles et des procédures. L'ensemble des sous-unités est coiffé par une direction.

Les sous-unités tendent à traduire les problèmes qui leurs sont posés de telle manière qu'ils puissent se formuler selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront appliquer des règles et de procédures standards.

Le processus organisationnel tend à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus, et à leur attribuer un nombre limité de solutions éprouvées.

#### Le modèle politique

Charles Linblom est le fondateur de ce modèle. Les décisions sont prises par des acteurs relativement indépendants pouvant avoir des intérêts divergents. Les acteurs négocient donc entre eux des solutions pour lesquelles ils analysent les avantages et les inconvénients. Cela revient à dire qu'ils se mettent d'accord sur de petites décisions négociées sans nécessairement être en phase sur de grands objectifs.

Ce modèle politique de la prise de décision est qualifié d'incrémentaliste par les théoriciens de l'organisation car le choix des actions se fait suivant une stratégie de petits pas où l'on évite avant tout les bouleversements et les changements radicaux. Les décideurs procèdent par petites décisions en tenant compte des objectifs contradictoires des acteurs de l'organisation et des jeux de pouvoir et d'influence.